

Des Revues sectorielles conjointes (RSC) efficaces pour l'Eau, l'Assainissement et l'Hygiène (EAH)

Étude et conseils pratiques—2016



Janvier 2016

Auteure principale

Kerstin Danert (Skat Consulting Ltd, Spécialiste de l'eau et de l'assainissement)

Chercheurs et co-auteurs

Sean Furey (Skat Consulting Ltd, Spécialiste de l'eau et de l'assainissement), Mogens Mechta (Indépendant), et Sanjay K. Gupta (Skat Consulting Ltd, Spécialiste de l'eau, de l'assainissement et de la gestion des déchets solides)

Pairs évaluateurs

Beatrice Mosello (Overseas Development Institute)

Alejandro Jiménez (Stockholm International Water Institute)

Clare Battle (WaterAid)

Lena Pahlenberg (*Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ*)

Bertha Camacho Tuckerman (Skat Consulting Ltd)

Ce rapport analyse le fonctionnement des Revues sectorielles conjointes (RSC) sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH) et propose des conseils pratiques pour une mise en place et une gestion efficaces de ces dispositifs. Il s'accompagne d'une courte note d'apprentissage et d'une affiche.

Le rapport a été élaboré dans le cadre du programme d'assistance technique du WSP (P131964), dirigé par Dominick De Waal.

Le Programme eau et assainissement (PEA/WSP) est un partenariat de plusieurs bailleurs de fonds et fait partie de la pratique d'usage du Groupe de la Banque mondiale en faveur de l'eau, qui aide les populations pauvres à obtenir un accès abordable, sûr et durable aux services d'eau et d'assainissement. Les bailleurs de fonds du WSP comprennent l'Australie, l'Autriche, le Danemark, la Finlande, la France, la Fondation Bill & Melinda Gates, le Luxembourg, le Pays Bas, la Norvège, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni, les États-Unis, et le Groupe de la Banque mondiale.

Clause de non-responsabilité

Les résultats, interprétations et conclusions exprimés dans ce document sont ceux de l'auteur exclusivement et ne doivent pas être attribués à la Banque mondiale ni à ses organisations affiliées, ni aux membres du Conseil d'administration de la Banque mondiale ou aux gouvernements qu'elle représente. La Banque mondiale ne garantit pas l'exactitude des données incluses dans ce travail.

Déclaration des droits d'auteur

Le contenu de ce travail est soumis aux droits d'auteur. Étant donné que le Groupe de la Banque mondiale encourage la diffusion de ses connaissances, ce travail peut être reproduit, en tout ou en partie, à des fins non commerciales et à condition que les sources en soient dûment mentionnées.

Crédit photo : Kerstin Danert, Sean Furey, Mogens Mechta, et Martin Laeng.

**Des Revues sectorielles conjointes
(RSC) efficaces pour l'Eau,
l'Assainissement et l'Hygiène (EAH)**

Étude et conseils pratiques—2016

Les Revues sectorielles conjointes conjuguent des dimensions techniques et sociales.

Mettez en avant l'apprentissage

Renforcez le reporting

Adaptez le processus au fil du temps

Encouragez les débats d'idées

Publiez les documents

Et surtout faites le lien avec la mise en œuvre opérationnelle et les services proposés sur le terrain!

Remerciements

Je voudrais d'abord remercier le Programme Eau et Assainissement (PEA/WSP), en particulier Chantal Richey et Dominick de Waal, pour nous avoir donné l'opportunité de mener cette étude. Merci pour vos encouragements, votre flexibilité et votre soutien dans nos efforts visant à mieux comprendre les Revues sectorielles conjointes.

Merci à tous celles et ceux qui avez partagé vos documents avec nous, sans vous l'étude aurait été très incomplète! Merci à ceux d'entre vous qui ont commenté nos premières ébauches sur le sujet et ont pris le temps de discuter et de nous poser les bonnes questions, nous aidant ainsi à affiner notre analyse, en particulier Hannah Neumeyer (WASH United) et Clarissa Brocklehurst.

Nous avons interrogé et consulté plus de 70 personnes pour ce travail—certains par téléphone ou par courrier électronique, d'autres en personne en marge de diverses réunions, ou lors de l'étude de cas au Népal. Je ne vous mentionnerai pas nommément puisque nous vous avons promis l'anonymat, mais je vous remercie grandement d'avoir partagé vos expériences, vos opinions et vos idées. Nous en avons tiré des leçons importantes, et vos contributions ont enrichi l'étude.

J'ai notamment particulièrement apprécié la critique constructive de nos cinq pairs évaluateurs Beatrice Mosello, Alejandro Jiménez, Clare Battle, Lena Pahlenberg, et Bertha Camacho Tuckerman. J'espère que nous avons fait justice à vos suggestions.

Merci au directeur de Skat Consulting Ltd, Juerg Christen, pour avoir accepté de nous donner plus de temps que prévu pour mener l'étude à bien. Ce travail a été plus fastidieux que nous ne l'avions imaginé au départ !

Et enfin, pour l'étude de cas du Népal, permettez-moi aussi de remercier Kabindra Bikram Karki (Unité d'amélioration de l'efficacité du secteur, Ministère du Développement Urbain, Népal), Anu Paudyal Gautam (UNICEF Népal) et Sanjaya Adhikary pour leur soutien au Népal. Merci également à Bodh Narayan Shrestha (UNICEF Népal) pour avoir permis et facilité les discussions à Bharatpur dans le district népalais de Chitwan.

Kerstin Danert

Résumé

Contexte, périmètre et méthodologie de l'étude

Cette étude est le premier travail consolidé et référencé portant sur les Revues sectorielles conjointes (RSC) en matière d'eau ou d'eau d'assainissement et d'hygiène (EAH) sur plusieurs pays. Le rapport d'étude et la note d'apprentissage associée, ainsi que l'affiche, analysent les processus de RSC et proposent des conseils pratiques pour leur mise en œuvre et leur perfectionnement. L'étude définit une méthodologie basée sur des listes visuelles de vérification pour faire le point sur les processus des RSC dans l'EAH. Elle pourrait également constituer une base pour poursuivre plus avant les comparaisons des processus de RSC entre différents pays.

Ces trois publications analysent les RSC et proposent des conseils pratiques sur la façon de les mettre en œuvre et de les piloter efficacement. Le travail initial se concentrait sur les RSC dans les États fragiles. Toutefois, les définitions variables d'un État fragile, les seuils arbitraires, ainsi que la découverte du fait que des pays non fragiles rencontrent certaines difficultés similaires vis-à-vis des RSC ont incité à élargir le périmètre des pays étudiés. L'étude a évalué 25 pays, et a établi qu'entre 2001 et 2015, 19 d'entre eux ont mis en place des processus de RSC sur l'EAH. Tous les pays inclus ont un secteur EAH fortement dépendant des bailleurs de fonds. En terme méthodologique, l'étude s'est basé sur une analyse de la littérature grise et de publications, sur l'expérience des auteurs de l'étude en tant que consultants auprès des processus de RSC au Ghana, au Libéria et en Ouganda ainsi que sur des entretiens avec différentes parties prenantes. Par souci d'anonymat et de confidentialité, les noms, institutions et pays des personnes interrogées ne sont pas mentionnés. Cette étude a aussi bénéficié des résultats d'une étude nationale de deux semaines sur le processus de RSC au Népal. Les études nationales initialement envisagées pour le Burundi, le Burkina Faso et le Soudan du Sud, n'ont pu être entreprises à l'époque pour des raisons de sécurité et d'instabilité politique. Ces difficultés sont révélatrices des défis auxquels les États souffrant de fragilité et de crise prolongée sont confrontés.

Qu'entend-on par une Revue sectorielle conjointe (RSC)?

Un processus de RSC est une évaluation périodique de la performance dans un secteur spécifique (par exemple, l'éducation, l'agriculture, l'approvisionnement en eau et l'assainissement) effectuée en commun par le gouvernement et les parties prenantes (les acteurs du développement, la société civile, le secteur privé, etc). Dans l'idéal, ces revues font partie intégrante des cycles de planification et de reporting du pays. Un processus de RSC nécessite au minimum une conférence multipartite (ou une réunion ou un forum) semestriel, annuel ou bisannuel, pilotée par un ministère du secteur et auquel un large éventail de parties prenantes participent. Afin de préparer ladite conférence, le processus consolide et compile habituellement les données factuelles du secteur en analysant les derniers relevés, études et rapports sur le sujet. Il peut inclure des visites de terrain. Cette étude définit une Revue sectorielle conjointe comme un « processus périodique qui rassemble différentes parties prenantes d'un secteur particulier pour engager un dialogue, évaluer la situation, les avancées et les performances, et pour décider d'une série d'actions à mener en priorité pour le secteur concerné ». Dans les meilleurs exemples les processus de RSC produisent un aperçu fiable des financements, de la mise en œuvre, des institutions, et des lacunes du secteur; ils réunissent une grande variété de parties prenantes et ils contribuent à la mise en oeuvre des réformes et à l'amélioration de la gouvernance du secteur. Dans le pire des cas au contraire, la préparation est hâtive, la conférence multipartite est mal animée et elle identifie une pléthore de problèmes et d'action prioritaires si nombreuses qu'elles ne peuvent être ni mises en œuvre ni suivies et évaluées sur le terrain. La plupart des processus de RSC se situent quelque part entre ces deux extrêmes. Dans certains cas, les politiques, les stratégies et les plans nationaux sont passés en revue, mais les améliorations concrètes des services, ou les problèmes importants qui grève le secteur, sont laissés de côté. Malgré leurs insuffisances, les RSC constituent une plate-forme légitime pour convoquer les parties prenantes du secteur et ont la réputation de pouvoir stimuler des changements positifs. Les processus de RSC sont évolutifs et devraient être encouragés.

Responsabilisation mutuelle

Dans les pays où plusieurs bailleurs de fonds financent le secteur EAH sans pour autant fournir un appui budgétaire général au gouvernement du pays, les RSC sont l'un des rares mécanismes capables de susciter une responsabilisation mutuelle au niveau national. Toutefois, cette responsabilisation est entravée par le fait que les rapports de performance qui alimentent les RSC et les comptes rendus et les résumés des conférences ne soient que très rarement publiés. Des 19 pays où se sont tenues des RSC, seuls sept ont ensuite publié de la documentation en ligne sur ce sujet. Ce manque de transparence persiste alors même que de nombreuses organisations qui pilotent l'EAH au niveau international participent et soutiennent les RSC. Bien qu'il en existe de très bons exemples dans certains pays, en général, les données, la présentation et le référencement des rapports des RSC doivent être beaucoup plus rigoureux. L'étude conclut qu'en ce qui concerne le secteur EAH, la contribution des RSC à la responsabilisation mutuelle a un fort potentiel mais n'est avérée que dans quelques pays seulement. Le gouvernement doit piloter le processus de RSC, mais les bailleurs de fonds doivent aussi prendre leurs responsabilités pour que processus soit mené à bien. Les bailleurs de fonds doivent jouer un rôle actif et également rendre compte de leurs résultats tout au long du processus.

Expériences et typologie des RSC dans le secteur EAH

Dans le secteur de l'eau ou de l'EAH, les expériences des processus de RSC peuvent être catégorisées comme suit :

- **Mature** : Le cycle est établi, avec des processus réguliers de RSC ayant lieu depuis plus d'une décennie.
- **Intermédiaire** : Le cycle est établi, avec des processus de RSC ayant lieu depuis cinq à dix ans, se tenant chaque année, ou parfois tous les deux ans.
- **Basic** : Expérience limitée, avec des processus de RSC établis depuis moins de cinq ans. Dans ce groupe, il y a deux types de pays :
 - **En cours** : Le gouvernement et les partenaires s'impliquent et sont capables de poursuivre des processus de RSC à l'avenir.
 - **Interrompu** : Les réunions de RSC se sont arrêtées après un certain temps.
- **Aucune expérience** des processus de RSC.

Les sujets examinés varient : certains pays y incluent les ressources hydriques, l'eau pour l'agriculture et l'élevage et la gestion des déchets solides ; certains se concentrent sur la mise en œuvre des projets ; d'autres encore abordent seulement les politiques publiques, les stratégies et la coordination. Le périmètre du champ d'application des RSC dépend pour chaque pays des structures nationales et de l'intérêt des bailleurs de fonds.

Conclusions

Les RSC sont très pertinentes pour les États fragiles, les pays sujets à des crises prolongées ou lorsque plusieurs organismes d'un secteur donné opèrent sur un même territoire. Les processus sont très appréciés par les personnes impliquées en tant que plate-forme pour partager des informations et des expériences et pour établir des relations. Ils peuvent être le seul moment où différents organismes gouvernementaux se réunissent, ou que les organisations non gouvernementales / de la société civile (ONG/OSC) et des représentants des gouvernements se retrouvent pour discuter de questions relatives au secteur. Les processus de RSC définissent également des actions prioritaires. Toutefois, des défis persistent quant au suivi et à la mise en œuvre opérationnelle de ces actions prioritaires. Si les RSC servent à impulser un meilleur impact, notamment en améliorant la qualité des mécanismes de responsabilisation, et elles devraient devenir partie intégrante de la planification et du reporting nationaux (ou régionaux, provinciaux) plutôt qu'un processus distinct (ou accessoire). L'implication des ministères des finances et de la planification est essentielle aux côtés de

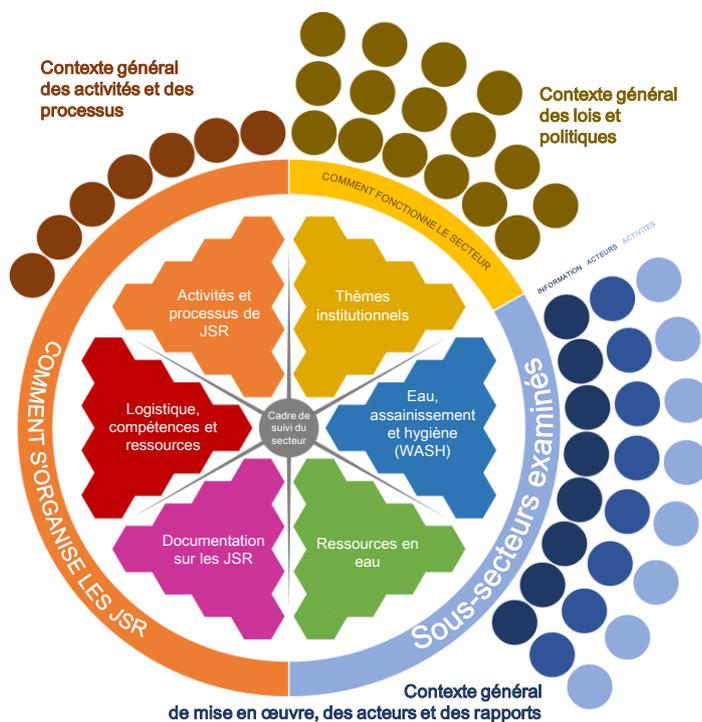
partenaires bailleurs de fonds à long terme qui financent la mise en œuvre opérationnelle et soutiennent le travail d'analyse.

Cette étude n'a pas trouvé de recette magique pour décider du moment le plus opportun pour lancer un processus de RSC, ni pour savoir si un pays a d'abord besoin, par exemple, d'un plan d'investissement dans le secteur ou d'un système de suivi. Il n'existe pas de modèle de RSC que l'on puisse directement répliquer d'un contexte à un autre. Les processus de RSC évoluent au fil du temps au vu du contexte national ou local. Ils peuvent et doivent être mis en œuvre dans des contextes fragiles. Espérer un changement de long terme après une seule réunion ou une unique conférence de RSC est irréaliste. Les préparatifs, ainsi que le suivi suite à la conférence multipartite, sont aussi importants -sinon plus- que la conférence multipartite elle-même.

L'étude a identifié plus de 60 éléments différents constitutifs d'un processus de RSC et les a catégorisé en (i) la façon dont le secteur fonctionne ; (ii) le périmètre des thèmes ou sous-thèmes examinés ; et (iii) la façon dont une RSC est organisée. Ceux-ci sont définis dans une liste visuelle de vérification, qui comprend également les aspects connexes du contexte général, notamment les lois, les politiques publiques, les intervenants, la mise en œuvre de programmes ou de projets, le fonctionnement des services opérationnels, le suivi et les rapports. Les listes visuelles de vérification, tout comme les conseils sur les bonnes pratiques de RSC, fournissent une trame de base pour évaluer et améliorer le processus de RSC.

Aperçu d'un processus de RSC dans son contexte général

Tableau 3: Examen des éléments de RSC



Aux niveaux national et mondial, les auteurs concluent avec 16 considérations pour permettre aux RSC d'être efficaces :

Le processus de RSC

1. Le gouvernement doit piloter le processus de RSC et devrait décider quel ministère ou ministères du secteur se charge de cette responsabilité.
2. Bien que ce soit au gouvernement de piloter le processus de RSC, les bailleurs de fonds doivent eux aussi assumer certaines responsabilités pour que les RSC aient lieu. Les bailleurs de fonds doivent y jouer un rôle actif, notamment en transmettant des rapports transparents.
3. Les RSC doivent être évolutifs. Si les ressources sont limitées, il est possible de commencer par une RSC dont le périmètre sera plus humble, avec un plus petit nombre de parties prenantes participantes.
4. Les ministères des finances et de la planification doivent s'impliquer, et faciliter l'utilisation des données des systèmes de gestion des finances publiques lorsqu'elles existent.
5. Permettre aux représentants de tous les organismes gouvernementaux impliqués dans le périmètre thématique des RSC (y compris les collectivités locales) de participer. Donner l'occasion aux associations d'usagers d'eau, aux organismes bailleurs de fonds, aux ONG internationales et locales, aux OSC, au secteur privé, aux universités et aux médias d'y prendre part. Inclure dans le processus les personnes travaillant dans l'aide humanitaire et l'intervention d'urgence, ainsi que celles travaillant dans le développement.
6. Au cours du processus, essayer de définir un nombre limité d'actions prioritaires qui soient SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Pertinentes et avec un échéancier), tout en précisant pour chaque action quel organisme en sera le pilote. Il peut s'agir d'une autorité gouvernementale, d'un partenaire du développement ou d'autres parties prenantes selon qui est l'entité la plus compétente. Toutes les actions prioritaires qui nécessitent des ressources financières ou requièrent des modifications de programmes opérationnels ou de politiques publiques doivent être pluriannuelles, avec des jalons annuels.
7. Les documents et rapports produits avant et après la conférence multipartite de RSC devraient être finalisés, largement diffusés, et publiés en ligne, de préférence par le gouvernement. Les articles/encarts de journaux, les affiches, les programmes radio/télé et les entretiens doivent servir à informer le public sur le processus de RSC et la situation de l'EAH. Les acteurs non étatiques devraient également diffuser la documentation publique de la RSC à travers leurs bulletins d'information et leurs sites Internet. L'accès en ligne aux documents nationaux (ou étatiques) sur les RSC de l'EAH doit devenir partie intégrante de la culture nationale et mondiale des secteurs EAH.
8. Toute personne impliquée dans les RSC doit créer l'interface entre le processus de RSC et les prestations de services opérationnels, la mise en œuvre des réformes et le contexte général. Les RSC peuvent être utilisées pour examiner les finances, les avancées et l'état du secteur EAH. Elles peuvent être intégrées dans des rapports et au processus de planification existants, bien que cette intégration prenne souvent du temps.
9. Le champ d'action de la RSC, la façon dont elle est organisée et sa pertinence, son efficacité et son impact doivent être évalués régulièrement.

Le secteur de l'EAH

10. Chaque pays doit développer un plan d'investissement de secteur réaliste pour l'EAH (ou plus large, en fonction du périmètre envisagé dans le pays). Ce plan doit être en mesure d'élaborer des scénarios d'investissement et des modèles de projections différents tels que l'atteinte des objectifs nationaux, les Objectifs de Développement Durable, mais aussi des niveaux de service plus humbles lorsque les objectifs internationaux ne sont pas réalistes.
11. Un cadre de suivi et d'évaluation est fondamental pour un suivi cohérent du secteur. Il définit ce qui sera mesuré, les indicateurs, par qui, ainsi que les flux de rapports et la procédure de consolidation des

données. Si ce cadre n'est pas déjà en place, le processus de RSC devrait avant tout être mis à profit pour contribuer à sa préparation. Ce cadre peut commencer par établir quelques indicateurs, mais il doit préciser sa méthode d'intégration de l'aide humanitaire et des projets de développement. Des ressources humaines compétentes et des financements adéquats sont nécessaires pour collecter, stocker, analyser et synthétiser les données, ainsi que les présenter et les communiquer, afin de rendre le cadre de suivi et d'évaluation (point 11) opérationnel. La capacité de participation aux RSC ainsi qu'au suivi et évaluation doit être davantage renforcée, en particulier si le taux de rotation du personnel est élevée.

12. Les États et les gouvernements ne sont pas monolithiques. Même dans les contextes où l'État est prédateur, il y a en général toujours des éléments du système, des institutions particulières, des administrations ou des ministères avec lesquels les acteurs humanitaires peuvent travailler. L'implication à long terme des bailleurs de fonds pour le secteur et le pays, tout comme la flexibilité, sont absolument essentiels et font écho aux « Comportements coopératifs » adoptés par les partenaires d'Assainissement et eau pour tous (SWA), notamment « une plate-forme de responsabilisation mutuelle ».
13. Les ONG, les OSC, les organismes bailleurs de fonds et d'autres acteurs du développement doivent s'ajuster et adhérer aux systèmes de reporting nationaux, y compris ceux de l'EAH. Les réseaux d'ONG, d'organisations faitières et de consortiums ont tous un rôle commun très important à jouer pour rapprocher ces différentes structures et faciliter et consolider le reporting des ONG / OSC. Il est également essentiel que les ressources financières et le soutien en nature de tous les partenaires du développement soient rapportés de manière transparente dans le pays.
14. L'assistance technique internationale, le mentorat et la médiation peuvent constituer un appui précieux aux processus RSC mais doivent être adaptés aux systèmes et aux besoins spécifiques de chaque pays. Les processus de RSC sont ainsi tout indiqués dans les contextes qui requièrent la coopération de plusieurs agences. Au niveau mondial, les agences internationales doivent :
 - a. Créer des incitations et encourager leur personnel national travaillant dans l'aide au développement et l'action humanitaire à coopérer et à renforcer efficacement les processus de RSC et assimilés, notamment le reporting conformément aux systèmes de reporting locaux, nationaux et du Cluster d'EAH.
 - b. Utiliser le processus de RSC et ses résultats pour informer et orienter les activités, les financements, les programmes et les études des agences dans le pays.
 - c. Améliorer les données sur les RSC de l'EAH dans le rapport sur l'Analyse et l'évaluation de la situation de l'assainissement et de l'eau potable dans le monde (GLAAS) en démontrant qu'elles ont eu lieu, notamment en fournissant des liens vers les documents pertinents les plus récents et en signalant lorsque ceux-ci ne sont pas disponibles.
 - d. Aider les pays à démarrer ou à réviser leurs propres processus de RSC dans le secteur EAH et les liens existants avec d'autres activités phares. Permettre aux pays d'apprendre les uns des autres en facilitant les visites d'apprentissage, les séminaires internationaux ou les échanges à distance (tels que des groupes de discussion ou des webinaires par exemple).
 - e. Clarifier les liens entre les RSC d'une part et « les contrôles de durabilité » du secteur EAH ou d'autres audits, évaluations ou outils d'analyse d'autre part.
 - f. Entreprendre une autre étude multinationale des RSC du secteur EAH pour donner suite à cette étude dans les trois à cinq prochaines années. Améliorer la méthodologie. Aborder certains aspects de manière plus approfondie, notamment la relation entre l'efficacité des RSC et la façon dont ces processus sont intégrés dans les réformes du secteur, les accords de financement, la mise en œuvre des programmes ou le soutien des bailleurs de fonds à long terme, ainsi que leur impact. Travailler

davantage à mieux comprendre comment fournir un accompagnement souple mais efficace, notamment au sujet du développement des compétences dans les États fragiles et dans les pays en situation de crise prolongée. Donner l'exemple dans le secteur EAH en matière de transparence en publiant en ligne les rapports nationaux, les rapports d'évaluation et les audits physiques et en mettant la documentation sur les RSC sur les pages nationales.

- g. Soutenir l'élaboration de matériel de formation, les cours en ligne et la formation continue pour diriger et/ou participer à des processus de RSC (y compris en matière de compilation et d'analyse des données, de rédaction et d'évaluation des rapports, de référencement adéquat, de validation sur le terrain, de modération, de résolution des conflits et de définition des priorités) ainsi que le développement de liens entre les RSC et la planification et le reporting nationaux.

Abréviations et Acronymes

AS	Approche sectorielle
BAD	Banque asiatique de développement
DANIDA	Agence danoise pour le développement international
DFID	Ministère anglais de l'aide au développement international
EAH	Eau, assainissement et hygiène
FEDWASUN	Fédération des usagers d'eau potable et d'assainissement du Népal
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
GIZ	<i>Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i>
GLAAS	Analyse et évaluation de l'état de l'assainissement et de l'eau potable dans le monde
ODD	Objectif de développement durable
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non-gouvernementale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMS	Organisation mondiale de la santé
OSC	Organisation de la société civile
PDI	Personne déplacée interne
PDSE	Programme de développement du secteur de l'eau
PEA	Programme d'eau et d'assainissement
PPTE	Pays pauvres très endettés
RAC	Revue annuelle conjointe
REGIDESO	<i>Régie de production et de distribution d'eau et d'électricité</i>
RPS	Rapport sur la performance du secteur
RSC	Revue sectorielle conjointe
TAWASANET	Réseau de l'eau et de l'assainissement en Tanzanie
UWASNET	Réseau de l'eau et de l'assainissement en Ouganda

Glossaire

Plusieurs aspects similaires d'une RSC portent parfois différentes appellations selon les pays. Le cas échéant, les auteurs ont essayé d'utiliser un terme cohérent unique pour l'ensemble du document. Le tableau ci-dessous présente les termes choisis dans ce rapport, ainsi que les différents mots qui leurs correspondent selon les pays.

Terme utilisé dans le rapport d'étude	Définition	Autres termes utilisés
Conférence multipartite	Le principal événement lors duquel les parties prenantes se réunissent pour discuter de l'état du secteur, des progrès réalisés	Réunion Forum Conférence
Processus de Revue sectorielle conjointe	Un processus qui réunit les différentes parties prenantes pour examiner l'état d'avancement du secteur, discuter (et s'opposer), et prendre des décisions sur les actions prioritaires	Conférence annuelle sur le secteur de l'eau Réunion de coordination Revue sectorielle conjointe sur l'eau Forum des parties prenantes Revue annuelle conjointe Conférence sur l'EAH Revue Annuelle Conjointe Revue Annuelle Sectorielle Conjointe
Actions prioritaires	Les éléments les plus importants devant être réalisés pour améliorer le secteur, tels que décidés par les dirigeants du secteur en consultation avec les autres parties prenantes	Engagements Points de la déclaration Actions prioritaires Mesures prioritaires Actions clés Recommandations Recommandations d'actions prioritaires Obligations Recommandations urgentes

Contenu

Remerciements.....	i
Résumé.....	ii
Abréviations et Acronymes.....	viii
Glossaire.....	ix
Contenu.....	x
1 Introduction.....	1
2 Les contextes des Revues sectorielles conjointes du secteur EAH.....	6
2.1 Les défis de la croissance démographique et de l'environnement.....	6
2.2 Acteurs multiples, fragilité et crise prolongée.....	8
2.3 Causes sous-jacentes.....	10
2.4 Comment l'aide au développement est distribuée.....	11
2.5 Une pléthore de solutions et de réalités.....	13
2.6 Compétences.....	15
3 Le processus des Revues sectorielles conjointes.....	17
3.1 Origines et évolution.....	17
3.2 Définitions et pratique des Revues Sectorielles Conjointes.....	18
3.3 Expérience et typologie des RSC de l'EAH.....	19
4 Pertinence et impact des Revues sectorielles conjointes.....	22
4.1 Pertinence.....	22
4.2 Impact.....	23
5 L'efficacité des Revues sectorielles conjointes.....	28
5.1 Le reporting des Revues sectorielles conjointes.....	28
5.2 Mesurer l'efficacité.....	28
5.3 Le processus des Revues sectorielles conjointes.....	30
5.4 Champions, incitations et gestion.....	42
6 Les recommandations pour l'efficacité des Revues sectorielles conjointes.....	44
6.1 La définition d'une Revue sectorielle conjointe.....	44
6.2 Les éléments constitutifs d'une Revue sectorielle conjointe.....	45
7 Pour aller de l'avant.....	56
8 Bibliographie.....	67
ANNEXE 1 : Reporting des Revues sectorielles conjointes.....	75
Annexe 2 : Sources des documents de la Revue sectorielle conjointe.....	76
ANNEXE 3 : Pilotage des Revues sectorielles conjointes.....	77

ANNEXE 4 : Aperçu des aspects de l'expérience en processus de RSC national	78
ANNEXE 5 : Contexte légal et institutionnel du secteur de l'EAH pour une sélection de pays	80
ANNEXE 6 : Champ d'action des Rapports de performance du secteur ou Rapports des événements de RSC	82
ANNEXE 7 : Exemples de périmètres et d'informations utilisées dans les RSC	83

1 Introduction

Nos corps contiennent une proportion d'eau très importante, et nous ne pouvons survivre plus de quelques jours sans en boire. Il n'existe pas de substitut à l'eau ; la rareté physique ou induite de l'eau -ou sa mauvaise qualité- a des implications énormes sur la vie et le développement de l'homme. L'eau est nécessaire pour de nombreux usages domestiques, agricoles et industriels, y compris l'extraction et le raffinage du pétrole. Nous devons la partager entre nous et avec la nature. L'eau est un sujet très sensible, qui génère beaucoup d'émotions et sur lequel chacun a une opinion. En fournir ou en empêcher l'accès est une question de savoir-faire technique, de gestion, de finance, de politique et de pouvoir. L'eau doit être gérée au niveau local, mais cette gestion est toujours fortement influencée par des éléments extérieurs. Les différences de topographie, de géologie, de climat, de niveaux de richesse et de cohésion sociale font qu'il n'existe aucune solution universelle pour l'approvisionnement en eau. Les coûts d'exploitation et d'entretien des services d'approvisionnement en eau peuvent être plus élevés que leurs coûts de construction, et plusieurs corps de métiers sont nécessaires pour assurer une bonne gestion de cette précieuse ressource. La gouvernance de l'eau, sa répartition équitable, et sa protection constituent en effet l'une des tâches les plus difficiles de l'humanité. Les investissements, les compétences et la collaboration nécessaires à ce sujet constituent un véritable test pour chaque société et chaque régime politique.

Dans de nombreux pays à revenu faible et moyen, une pléthore d'acteurs étatiques et non étatiques et de dirigeants politiques cherchent à améliorer et à rendre durable les services d'eau, d'assainissement et d'hygiène (EAH). Les prestations de services sont fragmentées, le secteur est désordonné, et les progrès ne sont pas linéaires. Les politiques formulées ne se traduisent pas toujours en actes, et les fonds alloués ne sont pas toujours utilisés efficacement. Les acteurs du secteur ne travaillent évidemment pas avec la régularité et la prévisibilité de machines automatiques, et le « secteur de l'EAH » ne peut pas être simplement réglé ni réparé comme un moteur pour en augmenter les performances.

Les Objectifs de développement durable (ODD) visent un accès pour tous à l'eau et à l'assainissement à l'horizon 2030 ainsi qu'une gestion durable de ces ressources. Compte tenu de la croissance démographique attendue au cours des décennies à venir, ces objectifs sont très ambitieux. Pour les atteindre il est nécessaire d'augmenter substantiellement les investissements dans le secteur à travers le monde sur les 15 prochaines années et au-delà. Malgré la reconnaissance récente des droits de l'homme à l'eau et à l'assainissement, et du rôle des gouvernements comme garants de ces droits, dans de nombreux pays l'EAH a encore un statut relativement négligeable en réalité.

La cible de l'Objectif de développement durable pour l'eau vise à réduire le fardeau des femmes et des enfants.



Pour atteindre les ODD, les institutions et les systèmes nationaux doivent être renforcés, avec un personnel plus compétent dans le secteur et une réglementation adaptée. La mise en œuvre des programmes et projets doit également être améliorée à toutes les étapes, depuis la phase de planification jusqu'à la construction et au suivi. Des rapports fiables, capables d'alimenter un suivi et une évaluation robustes sont essentiels pour vérifier les résultats, définir les priorités et améliorer les politiques publiques et les pratiques sur le terrain. Les dirigeants politiques, les fonctionnaires d'état et la société civile ainsi que la communauté internationale doivent connaître les besoins en investissements, les avancées et les lacunes dans le domaine EAH. Cela nécessite des informations fiables et une étroite coopération.

Comme si ce défi n'était pas déjà assez difficile à relever, les États fragiles ou les pays sujets à une crise prolongée font face à d'autres préoccupations d'envergure sur la façon d'atteindre les ODDs. Leur fragilité se manifeste à travers un ou plusieurs aspects tels que la violence, une réglementation inadéquate, des institutions plutôt faibles, des fondamentaux économiques fragiles ou l'exposition et la vulnérabilité à des événements et à des chocs extrêmes (OCDE 2015). Dans des contextes fragiles, plus que partout ailleurs, les divergences d'opinion peuvent dégénérer en différends et même en conflits violents. Obtenir des informations fiables et garantir une bonne coopération y est extrêmement difficile.

De nombreuses organisations internationales proposent une aide financière, une assistance technique et mettent en œuvre des programmes et des projets d'EAH. Ceci, couplé avec une responsabilité gouvernementale souvent fragmentée entre différents ministères, rend extrêmement difficile l'identification des besoins en investissements, des avancées et des lacunes du secteur, sans parler de la définition des priorités. Une Revue sectorielle conjointe (RSC) est une évaluation périodique des performances au sein d'un secteur spécifique (par exemple, l'EAH, l'éducation ou l'agriculture) conduite par les gouvernements, les partenaires du développement, et la société civile. C'est un processus participatif impliquant de nombreuses parties prenantes. Les RSC ne se contentent pas d'examiner les investissements et l'action des gouvernements, mais aussi tous ceux des organismes bailleurs de fonds, des organisations non gouvernementales (ONG), du secteur privé et des utilisateurs eux-mêmes.

Une RSC peut faire partie intégrante de la planification et du reporting nationaux (ou régionaux), mais ce n'est pas toujours le cas. Les RSC ne sont pas standardisées; elles reflètent les priorités (et les préjugés) des acteurs

nationaux (c'est-à-dire, les gouvernements, les bailleurs de fonds et les ONG – en tant qu'organisations et individus). Dans une RSC, ce sont les acteurs nationaux eux-mêmes qui fixent leur feuille de route et leur plan d'action pour leur pays. La multiplicité des points de vue signifie que les RSC sont un processus intrinsèquement et explicitement aussi politique que social et technique.

Dans un processus de Revue sectorielle conjointe, les parties prenantes nationales définissent elles-mêmes leur feuille de route.

Au cours des dix dernières années, des efforts déterminants ont été fournis en vue de mieux comprendre la performance et les défis de l'EAH. Des outils d'analyse ont été utilisés pour structurer ce paysage plutôt désordonné, notamment :

- Les Aperçus de la situation des pays (par le Programme eau et assainissement).
- L'Outil d'analyse des goulots d'étranglements de l'EAH (par l'UNICEF).
- L'Enquête sur l'analyse et l'évaluation de l'état de l'assainissement et de l'eau potable dans le monde (GLAAS) (par l'OMS/UNICEF).

Ces outils bienveillants, structurés et bien pensés essayent de catégoriser les types de prestation de services et leurs contraintes. Dans une certaine mesure, ils ont aussi essayé de déclencher des processus d'évaluation du secteur. Des séries de questions, de sources de données et d'opinions y sont abordées par les professionnels en charge de l'analyse. Utilisés correctement, ces outils sont utiles pour faciliter les apprentissages, pour expliciter les savoirs tacites, pour déceler des problèmes, pour présenter un aperçu du statu quo et pour faire avancer le secteur.

Cependant, ils se concentrent davantage sur l'obtention et la compilation d'informations sous un format particulier plutôt que sur le développement de la confiance entre les acteurs et des compétences nationales d'analyse, sur le dialogue ou sur l'amélioration de la responsabilisation mutuelle. Ces outils sont de fait plus techniques que sociaux ou politiques. Le traitement des données, la réflexion sur les conclusions et la rédaction du rapport tendent à être pilotés de l'extérieur soit par des consultants soit par des intervenants opérant hors des pays concernés. Dans quelques cas, un rapport contenant des données et des recommandations consolidées est présenté dans le pays pour observation avant la finalisation et la publication. De ce fait, les outils ci-dessus peuvent être utilisés pour recueillir des informations de façon systématique lors d'un processus de RSC mais ils ne peuvent pas le remplacer.

Malgré la fréquence et l'importance accrues de la pratique des RSC dans le développement international, sa définition n'est pas encore standardisée, et le terme fait référence à des réalités différentes selon les organisations et les interlocuteurs. En général un processus de RSC comprend une conférence/réunion/forum semestrielle, annuelle ou bisannuelle, qui est piloté par un ministère du secteur et rassemble habituellement un large éventail de parties prenantes. Le processus comprend généralement des dispositifs pour consolider et analyser les données, les études et les rapports du secteur en amont de la conférence proprement dite, et peut inclure des visites de terrain. Chaque cycle d'évaluation peut établir un ensemble d'actions prioritaires sur des questions spécifiques. Les RSC du secteur de l'EAH sont par exemple appelées Revue annuelle conjointe (Yémen), Forum multi-acteurs (Éthiopie), Conférence sur l'EAH (Sierra Leone), Conférence annuelle sur le secteur de l'eau (Kenya), Réunion de coordination (Soudan du sud) ou Revue sectorielle conjointe sur l'eau (Zambie). En français on parle généralement de Revue Annuelle Conjointe (Burkina Faso, Burundi, et Niger) ou Revue Annuelle Sectorielle Conjointe (Sénégal).

Les bilans des expériences de RSC restent en général insuffisants et trop peu nombreux (Holvoet et Inberg 2009), et ce particulièrement dans le secteur de l'EAH/eau. Dans le secteur de l'éducation, une étude d'un échantillon de RSC du Burkina Faso, du Mali et du Niger indique que les RSCs ont permis des progrès

considérables en matière d'harmonisation, de coordination, de leadership et de participation élargie, mais peu sur l'alignement, et elles priorisent généralement la responsabilisation mutuelle plutôt que l'apprentissage (Holvoet et Inberg 2009). Dans le secteur de la santé en revanche, une étude des Revues annuelles conjointes (RAC) de neuf pays montre que les modalités varient, évoluent au fil du temps, et contribuent à renforcer le dialogue politique, l'alignement, la responsabilisation, la mise en œuvre du plan sectoriel, et l'allocation des ressources internes (IHP + 2013).

Ceci est le premier aperçu consolidé et référencé des RSC dans le secteur EAH. Initialement le travail devait se concentrer sur les RSC dans les États fragiles. Toutefois, l'absence d'une définition communément admise d'un État fragile, les seuils arbitraires, ainsi que le fait que des pays non fragiles rencontrent certaines difficultés similaires à propos des RSC ont conduit à élargir le périmètre des pays étudiés. Compte tenu de la contribution considérable des organisations d'aide humanitaires au secteur EAH, le terme « crise prolongée » a également été inclus dans l'étude. De fait, la feuille de route proposée par l'étude est aussi applicable aux pays classés comme non fragiles et à ceux qui subissent une crise prolongée qu'à ceux qui sont classés comme fragiles. Le point commun de tous les pays étudiés est que de nombreux organismes du secteur EAH interviennent sur leur territoire national.

L'étude a initialement pris en compte 25 pays, dont 19 sont fragiles et huit font face à une crise prolongée. Ces pays ont été sélectionnés car ils répondent à deux critères : d'une part leur secteur EAH dépend considérablement du soutien et de l'accompagnement des bailleurs de fonds et d'autre part des activités de type RSC y ont au moins déjà été ébauchées. Ainsi, entre 2001 et 2015, 19 des 25 pays ont organisé des RSC du secteur EAH.

L'étude s'est basée sur une analyse de la littérature grise et de publications, sur des entretiens avec les parties prenantes¹ et sur l'expérience des auteurs de l'étude en tant que consultants auprès des processus de RSC au Ghana, au Libéria et en Ouganda. Elle a aussi tiré parti d'une courte étude nationale de deux semaines sur le processus de RSC au Népal. Cette courte étude a été extrêmement utile pour approfondir les enjeux et affiner les listes visuelles de vérification développées dans le cadre de l'étude générale. Des études nationales similaires avaient été envisagées pour le Burundi, le Burkina Faso et le Soudan du Sud, mais elles n'ont pu être menées à bien pour des raisons de sécurité et/ou d'incertitude vis-à-vis de la situation politique au moment de l'étude. Cela est révélateur des difficultés auxquelles les États souffrant de fragilité et de crise prolongée sont confrontés.

À quelques exceptions près, il a été très difficile d'obtenir des documents de RSC sur l'EAH dans les pays couverts par l'étude. Seuls quatre pays (Burkina Faso, Libéria, Népal et Ouganda) ont pris l'habitude de publier régulièrement leurs rapports sur des sites Internet gouvernementaux. Pour le Kenya, le Sénégal et le Yémen, certains documents sur les RSC étaient disponibles en ligne. Quelques rapports ont été trouvés sur d'autres sites, mais, pour la plupart des pays, les rapports n'étaient pas accessibles en ligne pour tout le monde (Annexe 1). Afin de trouver des rapports sur les sites Internet gouvernementaux, de nombreuses tentatives ont été faites à l'aide de moteurs de recherche et diverses combinaisons de mots clés pour les processus nationaux respectifs (lorsque ceux-ci avaient été mis en place). Pour les 15 pays ne disposant d'aucune ou de très peu d'informations en ligne, la documentation a été obtenue en recherchant et en contactant (parfois après plusieurs relances) des personnes directement impliquées dans le processus de RSC correspondant (Annexe 2). Ce fut un processus de longue haleine, mais c'était le seul moyen d'obtenir les informations présentées et analysées dans cette étude.

¹ Pour respecter la confidentialité des personnes interrogées, leurs noms, institutions et pays ont été gardés anonymes.

Du fait du temps considérable passé à rassembler les documents de RSC, nous avons eu moins de temps que prévu pour l'analyse. Il n'a pas été possible de vérifier si les objectifs de RSC fixés par chaque pays ont été atteints. Les entretiens en tête-à-tête tels qu'entrepris au Népal ont permis de nuancer la compréhension des processus de RSC et d'explorer plus en détail les impacts des RSC au delà de l'étude documentaire et des entretiens téléphoniques. Des études courtes identiques dans les autres pays de l'échantillon auraient pu enrichir l'étude générale. Malgré ses limites, nous espérons que cette publication encouragera d'autres partenaires à poursuivre la réflexion et à continuer de creuser le sujet des RSC. La lecture du rapport d'étude général soulève en effet beaucoup de questions, notamment « Pourquoi la documentation sur les RSC n'a-t-elle pas été finalisée ? » ou « Pourquoi a-t-on défini autant d'actions prioritaires ? » La plupart de ces questions n'ont pas pu être examinées avec les ressources disponibles. Plutôt que de spéculer, ce rapport laisse ces questions ouvertes pour que d'autres s'en saisissent.

Le rapport d'étude, la note d'apprentissage associée (Danert et al. 2016), l'affiche (Furey et al. 2016) et l'étude du Népal (Danert et Karki 2016) fournissent une analyse des RSC ainsi que des préconisations pratiques sur la façon de présenter et de gérer efficacement ces processus. Ces publications sont destinées aux professionnels du secteur EAH et des ressources en eau des quatre coins du monde. Nous espérons que les documents permettront une meilleure compréhension de ce que sont en réalité les processus de RSC dans le secteur EAH, et faciliteront le renforcement de ces processus au cours des 15 prochaines années, à la suite desquelles nous nous sommes engagés collectivement à atteindre les cibles d'ODD et à garantir un accès universel aux services d'eau, d'assainissement et aux pratiques d'hygiène.

L'étude commence par examiner le contexte dans lequel les RSC du secteur EAH ont lieu, y compris les dynamiques démographiques. Elle étudie les termes État fragile et crise prolongée, et aborde la distance qui sépare encore les pratiques de développement et les pratiques humanitaire. Le chapitre 3 définit le processus de RSC et donne un résumé des années où les pays couverts par l'étude ont organisé des RSC du secteur EAH. Le rapport examine ensuite la pertinence et l'impact des RSC, ainsi que leur efficacité. Partant de ce constat, elle présente une série de listes de vérifications pouvant être utilisées pour évaluer l'efficacité des RSC. La conclusion de l'étude propose une feuille de route comprenant 16 préconisations sur la façon dont les RSC du secteur EAH peuvent être améliorées dans les pays et sur la manière dont la communauté internationale pourrait mieux soutenir ces processus.

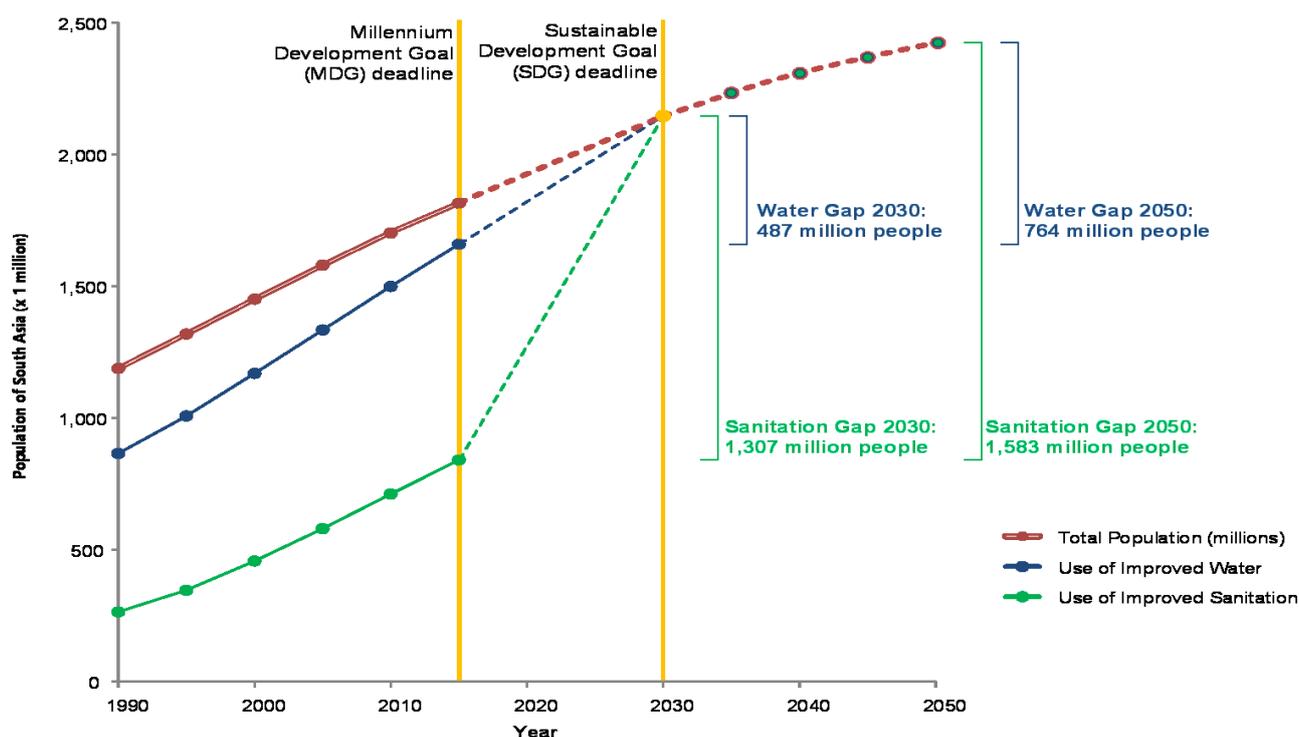
2 Les contextes des Revues sectorielles conjointes du secteur EAH

2.1 Les défis de la croissance démographique et de l'environnement

La proportion de personnes bénéficiant d'eau et d'assainissement améliorés a considérablement augmenté au cours des 25 dernières années (JMP 2015a), et permet d'être optimiste pour la suite. Toutefois, un examen plus approfondi des données, ainsi que la croissance démographique projetée pour les années à venir nuancent légèrement ce premier bilan. Certains pays ont déjà des difficultés à maintenir leurs niveaux de service d'EAH au rythme de leur croissance démographique, et ce problème peut continuer à l'avenir avec une population qui continue de croître et dont la demande en eau augmente encore davantage du fait de la croissance économique.

Les projections de population pour l'Afrique sub-saharienne et l'Asie du Sud jusqu'en 2050 sont présentées dans les graphiques 2 et 3. Ces graphiques présentent l'utilisation de l'eau et de l'assainissement d'après les données JMP récentes, prévoyant une couverture à 100 pour cent à l'horizon 2030,2 et s'alignant sur le rythme de la croissance démographique jusqu'en 2050. Il s'agit là de scénarios optimistes. Mis à part l'accès à l'eau en Asie du Sud, tous les autres nécessiteraient en effet pour cela un changement d'échelle considérable dans le niveau de prestation de services à partir de 2015.

GRAPHIQUE 1 : ÉCART D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT JUSQU'EN 2050 EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE²



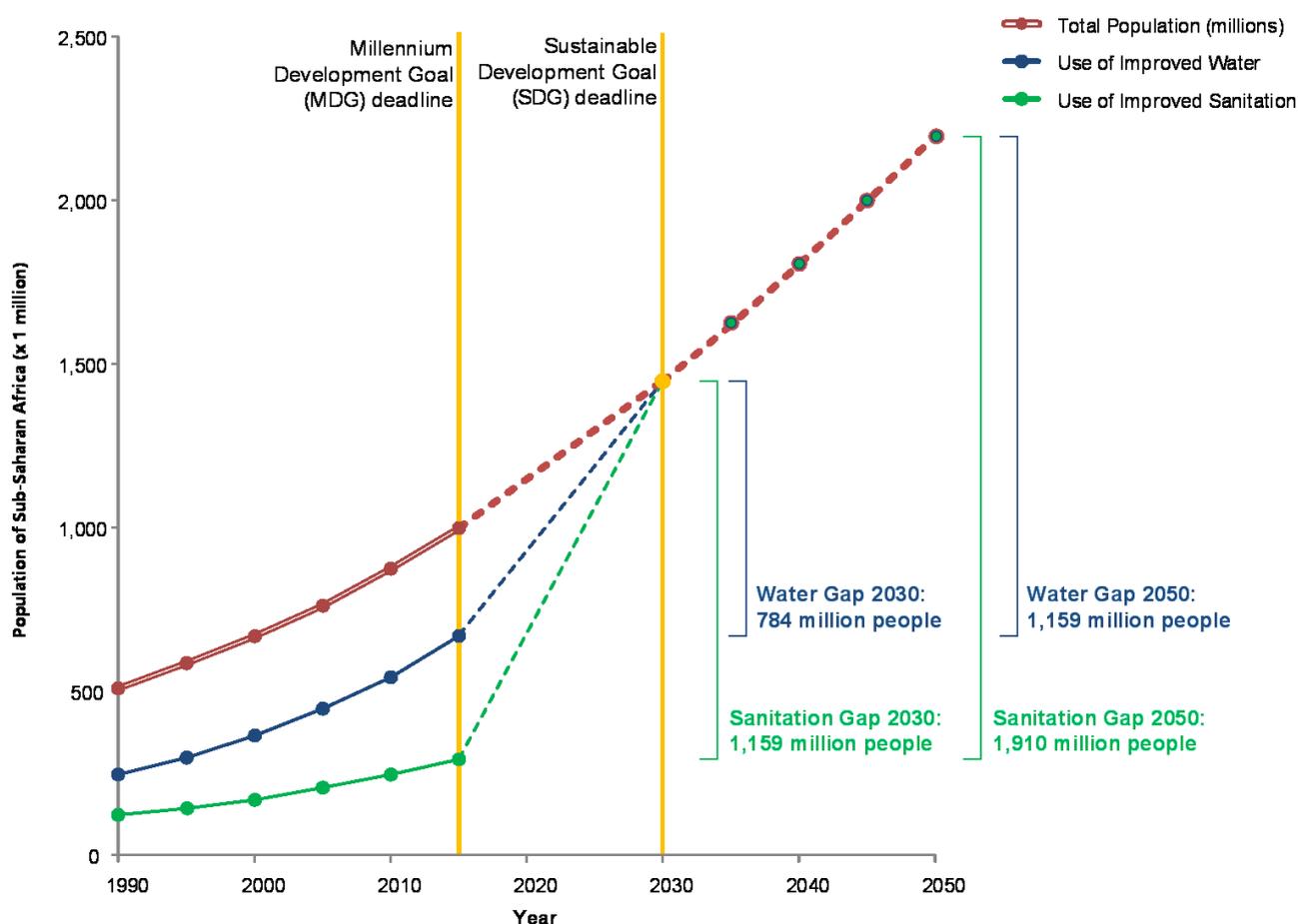
Remarque : Les lignes en pointillés pour la couverture en eau et en assainissement sont de simples extrapolations linéaires entre la situation rapportée par le JMP en 2015 et la cible d'ODD d'accès universel à l'eau et l'assainissement à l'horizon 2030. **Toutefois**, la cible d'accès universel n'est pas la même que celle de l'accès amélioré utilisée dans les OMD. Par conséquent, ce graphique est purement indicatif du défi à relever.

Sources : Chiffres réels : Programme conjoint de suivi (JMP) (<http://www.wssinfo.org>). Prévisions démographiques : Division de la population de l'ONU (<http://esa.un.org/unpd/wpp/DataQuery/>).

² Il convient de noter que ceci est une sous-estimation de l'écart. L'indicateur et la cible d'ODD vont probablement incorporer l'eau « saine », tandis que les données actuelles de JMP présente des sources améliorées, indépendamment de leur salubrité.

Ces courbes illustrent aussi un point plus important. Même si les cibles d'ODD sont atteintes à l'horizon 2030, cela ne signifie pas que le droit humain à l'eau et à l'assainissement a été atteint pour toujours. La population s'accroît constamment, ce qui signifie que les services doivent suivre. Le fait est que les solutions techniques, les enveloppes de financement de 15 ans et la façon qu'ont les organismes de travailler indépendamment et en silo ne permettront pas de répondre aux demandes croissantes. Collaboration, expérimentation et innovation sociale sont essentielles pour relever ce défi majeur sur le long terme. La manière dont le secteur de l'EAH et d'autres travailleront au cours des 15 prochaines années jusqu'en 2030 ne fera qu'établir les fondations et préparer la prochaine génération pour faire face au futur. Des RSC efficaces, qui favorisent la collaboration et l'apprentissage, peuvent constituer une pierre importante de ces fondations.

GRAPHIQUE 2 : ÉCART D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT JUSQU'EN 2050 EN ASIE DU SUD²



Remarque : Les lignes en pointillés pour la couverture en eau et en assainissement sont de simples extrapolations linéaires entre la situation rapportée par le JMP en 2015 et la cible d'ODD d'accès universel à l'eau et l'assainissement à l'horizon 2030. **Toutefois**, la cible d'accès universel n'est pas la même que celle de l'accès amélioré utilisée dans les OMD. Par conséquent, ce graphique est purement indicatif du défi à relever.

Sources : Chiffres réels : Programme conjoint de suivi (JMP) (<http://www.wssinfo.org>). Prévisions démographiques : Division de la population de l'ONU (<http://esa.un.org/unpd/wpp/DataQuery/>).

L'augmentation de la population couplée aux changements climatiques, à l'industrialisation et à l'intensification des pratiques agricoles génèrent également des pressions considérables sur les ressources environnementales et hydriques. La disponibilité et la qualité des ressources en eau ne peuvent plus être considérées comme acquises. La détérioration de la qualité de l'eau et les réductions de la disponibilité dans certaines parties du monde sont source d'inquiétudes quant à de potentiels futurs conflits liés à l'eau.

2.2 Acteurs multiples, fragilité et crise prolongée

Dans de nombreux pays à revenu faible et moyen, l'EAH est financée par plusieurs bailleurs de fonds, de nombreuses ONG y fournissant également une assistance définie soit comme « aide humanitaire » soit comme « aide au développement ». Steets et al. (2011) font valoir que l'aide humanitaire et la coopération au développement interviennent de plus en plus dans les mêmes pays et dans les mêmes contextes mais sans pour autant coopérer. On déplore ainsi par conséquent l'orientation à court terme de l'aide humanitaire, un manque de coordination, la discontinuité de l'exécution des projets de développement, et une prise en compte insuffisante de la prévention des conflits et de la réduction des risques de catastrophe. Par exemple, les efforts de reconstruction post-conflit souffrent notamment de l'absence de processus décisionnel concerté, de conflits de prérogatives, et des luttes intestines entre organisations (Brinkerhoff 2010). Bien sûr, la plupart de ces problèmes se retrouvent également dans des contextes où de multiples organisations interviennent en parallèle au même moment sur un même territoire.

Bien que les définitions soient contestées, les pays considérés comme États fragiles (Encadré 1) ou en crise prolongée (Encadré 2) sont des exemples de situations extrêmes où la prestation de services d'approvisionnement en eau est effectuée par des acteurs non étatiques comprenant des entreprises privées, des ONG et les citoyens eux-mêmes. Habituellement, les gouvernements y jouent un rôle assez faible dans la prestation de services, leur surveillance ou leur régulation. Les bailleurs de fonds et les ONG prennent donc le relais, ce qui accentue la fragmentation des acteurs et de leurs logiques, et empêche ou limite le développement de systèmes nationaux. Si les pays veulent respecter leurs obligations en matière de droit à l'eau et à l'assainissement et atteindre les cibles d'ODD, leurs États doivent impérativement assumer leur rôle primordial.

La gouvernance de l'eau, la distribution équitable et la protection de la ressource sont parmi les tâches les plus difficiles de l'humanité et constituent un test pour toute société et tout régime politique.

ENCADRÉ 1 : DÉFINITIONS D'UN « ÉTAT FRAGILE »

D'après l'OCDE (2012), « *un région ou un État fragile a une faible capacité à exercer des fonctions de base de gouvernance, et n'a pas la capacité de développer des relations mutuellement constructives avec la société. Les régions ou États fragiles sont également plus vulnérables aux chocs internes ou externes tels que les crises économiques ou les catastrophes naturelles...* La fragilité et la résilience doivent être considérées comme des points variant le long d'un spectre ». Les classifications varient :

- La « *Liste harmonisée des situations fragiles* »³ (Anon-World Bank, 2015) de la Banque mondiale/Banque africaine de développement met l'accent sur les fonctions et les politiques de l'État³ et la présence de missions politiques ou de consolidation/maintien de la paix.
- Les financements alloués à l'indice⁴ des États fragiles prennent en compte les droits politiques, humains et civils (Messner et al. 2015).
- L'OCDE (2015) a reconnu la diversité des risques et des vulnérabilités qui conduisent à la fragilité à l'égard de : la violence ; l'accès à la justice pour tous ; des institutions efficaces, responsables et inclusives ; et les fondations économiques ainsi que la capacité d'adaptation aux chocs et aux désastres sociaux, économiques et environnementaux.

Un grand nombre de pays sont considérés comme fragiles. « *Entre 2007 et 2015, 67 pays ont été inclus dans au moins une liste des États fragiles* » (OECD 2015). Certains pays sont rentrés et d'autres sortis de la liste, oscillant autour du seuil de la liste. Brinkerhoff (2010) note que, bien que les définitions des États fragiles varient, il est admis que la fragilité des

³ Les pays qui se trouvent au-dessus du seuil de l'évaluation des politiques et des institutions nationales (CPIA) de 3,2 sont placés sur la liste harmonisée.

⁴ Organisme basé à Washington : <http://global.fundforpeace.org/aboutus>

États est directement liée à des déficits de capacité, avec les gouvernements des États fragiles incapables d'assurer la sécurité de base pour leurs citoyens. Ils sont incapables de « *fournir des services de base et des opportunités économiques et sont incapables de recueillir une légitimité suffisante pour maintenir la confiance des citoyens* ». Par exemple, « *seul 28 pour cent des États fragiles sont en bonne voie pour réduire de moitié le nombre de leurs citoyens n'ayant pas accès à l'eau potable, tandis que 61 pour cent des États non fragiles [en développement] ont atteint cet objectif* » (OECD 2015).

ENCADRÉ 2 : DÉFINITIONS D'UNE « CRISE PROLONGÉE »

Harmer et Macrae (2004) définissent une crise prolongée comme des « *environnements dans lesquels une proportion importante de la population est extrêmement vulnérable à la mort, la maladie et la perturbation des moyens de subsistance sur une période de temps prolongée. La gouvernance de ces environnements est généralement très faible, avec l'État présentant une capacité limitée à réagir et atténuer les menaces qui pèsent sur la population, ou de fournir des niveaux adéquats de protection* ». Avec les crises prolongées, l'accent est mis sur la compréhension et la résolution des problèmes à long terme et des causes multiples (Forum d'experts de haut niveau 2012).

Il n'existe pas de mécanisme simple de catégorisation, mais « *l'insécurité alimentaire et la malnutrition sont des caractéristiques courantes communes* » (Pingali et al. 2005). La FAO (2010 et 2015) a établi des critères mesurables pour classer les pays en situation de crise prolongée en fonction de : la longévité de la crise,⁵ la proportion de l'aide totale à un pays qui est humanitaire⁶ et l'état de la sécurité alimentaire et économique d'un pays.⁷ 22 et 20 pays ont rempli les trois critères en 2010 et en 2015 respectivement (FAO 2010 ; et FAO 2015). Certains pays sont juste au seuil d'inclusion dans la liste.

Le défi d'atteindre l'ODD de l'EAH est donc rendu encore plus compliqué du fait de la multiplicité des organismes qui interviennent dans ce secteur -des entreprises internationales, nationales et privées aux usagers de l'eau- qui en partagent les responsabilités pour financer, planifier, mettre en œuvre des projets, accompagner et réglementer les services d'eau et d'assainissement et insuffler les changements de comportement. Pour réussir, tous ces intervenants doivent jouer leur rôle et se compléter mutuellement, l'État renforçant progressivement sa position au cours du processus. La coordination des interventions et la responsabilisation mutuelle sont extrêmement importantes. Les États fragiles, les pays en situation de crise prolongée et ceux où le soutien des bailleurs de fonds fragmentés contourne les systèmes gouvernementaux⁸ sont confrontés à des défis particuliers, à savoir :

1. Les mécanismes de responsabilisation sont faibles, voire inexistants.
2. Les données sur la base desquelles les décisions sont prises sont erronées
3. La communication est mauvaise et il n'y a pas d'échange d'informations sur les plans, les investissements, les programmes et les priorités
4. Plusieurs intervenants font ce qui leur plait, ils ne se font pas confiance mutuellement, et il y a peu d'esprit d'équipe.
5. Les citoyens n'ont pas confiance en leurs gouvernements, et les agents du gouvernement manquent de confiance en eux-mêmes. Les processus de RSC efficaces sont extrêmement indiqués dans de tels contextes. Ils peuvent aider à surmonter ces difficultés. Par exemple, l'étude sur les RSC au Népal (Danert et Karki 2016) a trouvé que les deux RSC du secteur EAH (2011 et 2014) et la coordination du secteur

⁵ Critères de longévité : un pays est considéré comme étant dans une crise prolongée si il apparaît sur le Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture (SMIAR) du FAO pendant huit ans ou plus sur les 10 dernières années.

⁶ Critères d'écoulement de l'aide : un pays est considéré comme étant en situation de crise prolongée s'il a obtenu 10 pour cent ou plus de son aide publique au développement (APD) à titre d'aide humanitaire au cours des 10 dernières années.

⁷ Les pays apparaissent sur les liste des pays à faible revenu et souffrant d'un déficit alimentaire.

⁸ Ou crée de nouveaux départements, organismes, départements et unités.

qu'elles ont permis ont significativement contribué à l'amélioration de la communication et de la confiance, ainsi qu'à l'établissement d'un esprit d'équipe au sein du secteur dans le pays. Ces RSC ont également accentué la compréhension du rôle de l'État, et du Ministre du développement urbain (MDU) en particulier.

2.3 Causes sous-jacentes

Il est nécessaire de comprendre « ce qui génèrent certains comportements et certaines situations de développement dans les pays pauvres et les états fragiles » (IDS 2010).

Les pays qui sont considérés comme fragiles ou en situation de crise prolongée sont divers, et peuvent avoir souffert de :

- Une ou plusieurs situations d'urgence d'origine anthropique, par exemple :
 - Conflit (ouvert, couvert, militarisé ou violent),
 - Crise politique,
 - Chocs économiques tels que les crises financières ou des hausses de prix, et
 - Afflux ou exode des réfugiés.
- Une ou plusieurs catastrophes induites par la nature ou liées au climat.
- Une combinaison de ce qui précède.

Un facteur de crise peut en déclencher un autre, la suppression des subventions menant par exemple à des bouleversements sociaux et une violence politique,⁹ les catastrophes naturelles aggravant les troubles politiques et les conflits violents (par exemple, la région du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest), ou l'impact de la concurrence sur les ressources naturelles rares sur la sécurité alimentaire.¹⁰ Un conflit armé peut être un symptôme et une cause de crise prolongée, et les catastrophes naturelles et d'origine anthropique peuvent conduire à de l'instabilité politique.¹¹ Des problèmes sous-jacents existant depuis longtemps peuvent être exacerbés par la crise.¹² « Dans certains cas, les situations de crise prolongée sont limitées à une zone géographique particulière dans un pays et n'influent donc pas forcément sur l'ensemble de la population »¹³ (FAO 2010).

Les systèmes d'approvisionnements en eau inadéquats ou coûteux, tout comme la pollution ou l'épuisement des ressources en eau, peuvent causer des différends et même conduire à des conflits violents. L'accès insuffisant à l'eau peut provoquer des migrations de population. Les conflits récents incluent les émeutes de la privatisation de l'approvisionnement en eau de Cochabamba (Bolivie), les soulèvements contre la pollution du Delta du Niger, et les conflits armés entre les éleveurs contre la pénurie d'eau dans certaines régions d'Éthiopie et du Kenya. La diplomatie de l'eau est une des réponses novatrices pour tenter de régler pacifiquement ces différends. Elle utilise les désaccords d'eau comme point de départ pour trouver un intérêt commun et travailler à la coopération et la paix entre les différentes parties prenantes. Dans la diplomatie de

⁹ Par exemple, la suppression de la subvention pour le pain qui a catalysé le Printemps arabe en 2011 (FAO 2015) ; la suppression de la subvention pour le riz en 1979 qui a catalysé la guerre civile libérienne de 14 ans (Richey 2010).

¹⁰ Par exemple, les agriculteurs et les éleveurs des régions semi-arides du Sahel et de l'Afrique orientale (FAO 2015).

¹¹ Par exemple, le tremblement de terre en Haïti en 2010 ; et les famines des années 1970 et 1980 en Éthiopie (Forum d'experts de haut niveau 2012).

¹² Par exemple, l'épuisement des eaux souterraines des régions du Moyen-Orient est antérieur à l'actuel conflit armé (CICR 2015).

¹³ Par exemple, la crise de l'Ouganda dans la partie nord et nord-est du pays est un cas d'espèce.

l'eau, les aptitudes et compétences du corps diplomatique sont couplés aux connaissances scientifiques sur l'eau pour prévenir ou empêcher les conflits et promouvoir la coopération.

La durée souvent longue de la situation de fragilité ou des crises prolongées peut faire s'effondrer les nombreux systèmes et institutions qui sont à la base de la société. Cela peut multiplier les conflits entre les différents segments de la société, et alimenter davantage la crise. Des réponses adaptées au contexte sont nécessaires pour résoudre les tensions d'une manière appropriée à la diversité des situations (CICR 2015). Toutefois, la question cruciale de la façon dont l'aide au développement est mise en œuvre dans les situations d'urgence et de crises prolongées, et de sa réforme, reste entière (Mosel et Levine 2014).

Néanmoins, les événements exceptionnels peuvent être source d'opportunités. La crise d'Ébola de 2014/2015 en Afrique de l'ouest a permis de renforcer l'importance stratégique du secteur de l'EAH au Libéria, et de renforcer la communication et la coopération entre les ministères, les organismes internationaux et les ONG (Gouvernement du Liberia 2015). Au Népal, le groupe de l'EAH, avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) en tête, a joué un rôle capital au lendemain du début des tremblements de terre d'avril 2015, avant de passer progressivement le relais à des mécanismes de coordination pilotés par le gouvernement, qui ont été établis dans le cadre de la RSC et fonctionnent toujours aujourd'hui. Il a été rapporté que le tremblement de terre a en fait renforcé ces mécanismes de coordination (Danert et Karki 2016).

2.4 Comment l'aide au développement est distribuée

Conceptuellement, l'architecture de l'aide est considérée comme un continuum entre:

- Le secours, avec un accent sur le sauvetage des vies et le soulagement des souffrances - basé sur les principes humanitaires d'humanité, d'indépendance, d'impartialité et de neutralité, par exemple, l'eau acheminée par camion dans des écoles et des camps de personnes déplacées internes (IDP).
- La reconstruction, une zone grise qui tente de recréer les situations telles qu'elles étaient avant le déclenchement de l'urgence - applique les principes de développement dans la mesure où les principes humanitaires le permettent. De l'avis de Steets et al. (2011), il existe une préférence à travailler avec les communautés locales et les gouvernements locaux.
- Le développement, qui vise à améliorer la situation sociale et la situation économique, applique les principes du développement de la propriété, l'alignement, les résultats et la responsabilisation mutuelle, notamment la reconstruction des infrastructures d'approvisionnement en eau en milieu urbain et le développement des compétences des services publics.

L'idée d'une transition de situations de guerre civile / crise à des situations de paix / développement provient de l'expérience de l'avant-guerre froide en Namibie, au Mozambique, au Cambodge, à El Salvador et au Guatemala, c'est-à-dire, les cessations négociées des guerres civiles, le maintien de la paix, et la gestion d'une transition de l'aide humanitaire à la reprise du développement (Jones 2004). Cette ambition est explicite dans l'*Agenda pour la paix* (ONU 1992). Le terme « développement » est défini comme une amélioration progressive de la qualité de vie, qui est brièvement interrompue par une catastrophe ou urgence aiguë avant de revenir à une tendance à la hausse « normale ». Ce point de vue se prête à l'utilisation du terme « rétablissement » (FA, 2010).

Cependant, une crise prolongée souffre de fait d'incertitudes sur une longue période, voire des décennies (par exemple, l'Afghanistan, la Somalie, le Soudan et le Soudan du Sud). La plupart des situations d'urgence actuelles n'ont pas évolué de manière prévisible et linéaire ; les conflits sont réapparus (comme au Burundi, en Irak, au Soudan du Sud, au Yémen), ou bien une situation déjà fragile a été exacerbée par des catastrophes naturelles (comme au Libéria [Ébola], au Népal [tremblement de terre], au Pakistan [inondations], en Sierra

Leone [Ébola]). Il existe également de nombreux cas de conflits internes où l'État est l'une des parties prenantes impliquées dans le conflit.

Malgré les échecs ultérieurs, cette articulation conceptuelle aide/reconstruction/développement imprègne encore les débats théoriques et programmatiques des Nations Unies (Jones, 2004). En réalité, des interrogations subsistent sur le moment où les phases ci-dessus commencent réellement et se terminent, notamment :

- Certains organismes reconnaissent l'utilisation des trois concepts en même temps- parlant d'un « contiguum » par opposition à un « continuum » (Mosel et Levine 2014). Le terme contiguum fait référence au chevauchement dans le temps des risques, des catastrophes, et des réponses post-catastrophe. Ces trois distinctions et leurs subtilités constituent un labyrinthe conceptuel plutôt déroutant pour de nombreux bailleurs de fonds et praticiens (Steets et al. 2011).
- Le CICR (2015) soutient que pour les services urbains essentiels dans les zones de conflit armé prolongé, les distinctions ci-dessus sont particulièrement floues.

Le Forum d'experts de haut niveau (2012) recommande de combiner aide humanitaire et aide au développement pour traiter les crises prolongées. En 2015 l'UNICEF a appelé à nouveau à «effacer la dichotomie développement-urgence » en comblant l'écart entre l'aide humanitaire et le développement en matière d'EAH (Wijesekera 2015), et de casser les silos créés arbitrairement dans le monde entre le « développement » et « l'action humanitaire » (Lake 2015). La FAO (2015) demande également des mesures pour intégrer l'aide humanitaire et l'aide au développement. Cela fait déjà deux décennies que des institutions et des professionnels appellent à une révision du concept secours-reconstruction-développement (Duffield, 1994 ; Keen 2007 et Mosel et Levine 2014). Il n'est toutefois pas simple de mettre cela en pratique, et de le traduire au niveau opérationnel.

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié un ensemble de principes d'engagements pour les organisations intervenants dans les États fragiles (OCDE 2007) couvrant : la spécificité du contexte ; les préoccupations de non-nuisance ; la construction de l'État comme un objectif central ; la priorité sur la prévention / réduction des risques ; reconnaître les liens entre politique, sécurité et développement ; et la promotion de la non-discrimination. Cependant, la FAO (2010) indique que les modalités pratiques de ces principes opérationnels ne sont pas suffisamment claires. Le Forum d'experts de haut niveau (2012) recommande d'apprendre ce qui fonctionne le mieux lors de chaque crise prolongée prise séparément. En ce qui concerne la sécurité alimentaire lors des crises prolongées, la FAO (2010) soutient que l'évaluation de l'impact, des systèmes de suivi et d'évaluation, et les mécanismes d'apprentissage et de responsabilisation - doivent tous être renforcés pour améliorer les capacités de réponses à ce sujet. Tous ces aspects sont déterminants pour des RSC efficaces.



A government staff survey in Fiamah. (Liberia - WSP/UNICEF support to 2014 JSR).

2.5 Une pléthore de solutions et de réalités

Les Objectifs de consolidation de la paix et de l'état¹⁴ ont été entérinés par les états affectés et fragiles, les partenaires du développement et la société civile (Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État, 2011). L'OCDE (2015) note que les budgets d'aide sont encore en cours d'adaptation à ces objectifs et qu'il n'existe pas de cadre convenu pour le suivi de l'aide qui y est consacrée. «*Construire les institutions nécessaires pour soutenir les nouveaux objectifs de développement va prendre un certain temps...[mais] le rythme de renforcement des institutions va devoir s'accélérer...si l'on projette les tendances actuelles sans aucun changement, seuls deux États [fragiles] auront une qualité institutionnelle « acceptable » à l'horizon 2030*» (OCDE, 2015). Il existe «*des preuves évidentes que les États fragiles ne reçoivent pas le niveau de soutien correspondant à leurs besoins*» (Steets et al., 2011). En dépit et du fait de ce soutien limité, le renforcement des institutions, exige de la créativité, qui peut être stimulée par la collaboration et l'apprentissage conjoints.

Pour réduire la fragilité institutionnelle, l'OCDE (2015) appelle à des appropriations par les instances nationales, des engagements internationaux, et de l'innovation.¹⁵ Cela passe par exemple par les bailleurs de fonds et le soutien des ONG aux plans nationaux et dirigés localement, ainsi qu'une plus grande flexibilité et tolérance des bailleurs de fonds sur les modalités d'appui budgétaire qui construisent les institutions nationales. Les «*Comportements coopératifs*» établies par les «*Sanitation and Water for All*» reprennent ces recommandations en appelant les gouvernements à prendre en charge le pilotage de la planification et de l'utilisation des processus nationaux (SWA 2015). Les efforts multisectoriels sont nécessaires pour : réduire la violence, instaurer la confiance dans le gouvernement et améliorer la qualité des services publics (OCDE 2015). L'eau potable est généralement considérée comme un service public clé. Améliorer son accessibilité, sa qualité et sa fiabilité est un moyen de renforcer la confiance envers l'action du gouvernement, et de réduire les conflits et même la violence.

Dans les situations où l'État est fragile, les conflits s'embrasent ou les crises sont prolongées, il y a aussi un dilemme considérable en terme de compétences. Un dilemme est un problème qui est difficile, voire impossible à résoudre. Le manque d'infrastructures et de capacité institutionnelle dans le pays, couplé à l'urgence imposée par les organismes bailleurs de fonds pour obtenir des résultats, font que les parties prenantes contournent les organismes étatiques et travaillent avec des systèmes alternatifs et des acteurs non étatiques (PEA, à paraître). Hélas, cette façon de travailler a peu de chances d'accroître les compétences des états. Un cercle vicieux s'installe ainsi progressivement, aggravant le manque de compétence de l'administration et empêchant l'émergence d'un dialogue sur les politiques publiques.

Dans les cas extrêmes (notamment au Libéria et au Soudan du Sud), les ONG et les agences de l'ONU peuvent finir par devoir prendre en charge la gestion du pays (PEA, à paraître) et la mise en œuvre de la plupart des mesures concernant l'EAH. Il est clair que ce scénario n'est pas souhaitable. Malheureusement, dans le cas d'une crise prolongée, ce qui était une solution d'urgence à court terme peut devenir un état de fait à long terme. En encourageant la prestation de services par les agences de l'ONU et les ONG, et en continuant à soutenir un tel modèle au fil des années voire des décennies, on amenuise lentement mais sûrement la base

¹⁴ **Objectifs : Rendre légitimes les politiques publiques** : Encourager les règlements politiques inclusifs et la résolution des conflits ; **Sécurité** : Établir et renforcer la sécurité des personnes ; **Justice** : Combattre les injustices et accroître l'accès des populations à la justice ; **Fondements économiques** : Créer des emplois et des moyens de subsistance améliorés ; ainsi que **les revenus et les services** : Gérer les revenus et renforcer les compétences de prestation de services responsable et équitable.

¹⁵ Par exemple, la production des recettes intérieures, la coopération sud-sud et triangulaire, et pour attirer les investissements directs étrangers.

de compétences des états. Cela rend encore plus difficile le développement des compétences, ou l'appui aux institutions dans le futur.

« Comment pouvons-nous apprendre comment fonctionne les processus de gestion financière publics si nous ne disposons déjà pas de nos propres fonds de projets à gérer ? » Honorable Shukri Haji Ismail, Ministre de l'environnement et du développement rural, Somaliland (Richey 2015)

Lorsque les services publics se détériorent ou s'affaiblissent, les populations répondent à leurs besoins en mettant en place leurs propres initiatives. Ceux qui en ont les moyens peuvent faire appel au secteur privé pour combler le déficit de services publics (CICR 2015). Les initiatives et les institutions locales peuvent se révéler solides et efficaces dans des situations plutôt chaotiques, mais pourtant l'aide humanitaire et les organismes de développement les dédaignent souvent (FAO, 2010). Les données de la République démocratique du Congo, du Libéria, de la Sierra Léone et du Soudan font état d'arrangements socio-économiques et institutionnels informels qui se sont développés au cours d'une crise prolongée ou en réponse à celle-ci. Ces arrangements ont favorisé l'autonomie des communautés, leur mobilisation et leur engagement dans l'action collective et la résolution de conflit, et ont même préconisé une réforme des lois foncières au niveau national.

Dans le secteur de l'EAH, l'accroissement du nombre de forages privés au Nigéria et au Tchad, ainsi que les associations émergentes de foreurs, sont ainsi des exemples d'initiatives personnelles et d'institutions locales (Danert, Adekile et Canuto 2014 ; Danert 2015a). Malgré le rôle important qu'elles jouent, de telles initiatives sont parfois dédaignées ou négligées car l'État et les bailleurs de fonds se concentrent sur le déploiement de l'infrastructure d'approvisionnement en eau courante ou sur de nouveaux services communautaires. Des conflits peuvent survenir lorsque les services publics essaient de faire payer l'approvisionnement en eau en réseau d'adduction (peu fiable) aux consommateurs qui ont déjà investi dans leurs propres sources alternatives. Dans ce cas, ce sont les propres initiatives des citoyens qui peuvent rendre la construction d'un service public encore plus compliquée.

Les vêtements lavés dans la rivière par les hommes et les femmes (dhobis) sèchent au soleil.



2.6 Compétences

Trouver un équilibre entre la prestation de services et le développement des compétences du gouvernement est difficile. Les bailleurs de fonds peuvent être soucieux de l'impact sur leur réputation que pourrait avoir une coopération trop étroite avec les états à l'historique peu reluisant en terme de violations des droits de l'homme ou de non-respect des accords politiques, et peuvent même arrêter complètement de travailler dans un pays en cas d'importants désaccords politiques. Toutefois, *les États et les gouvernements ne sont pas monolithiques. Même dans les contextes où l'État est prédateur, il y a généralement des éléments du système, ou des institutions particulières, des technocrates ou des ministères avec lesquels les acteurs humanitaires peuvent travailler.* » (Mosel et Levine 2014).

Selon Brinkerhoff (2010), le développement des compétences individuelles, organisationnelles et institutionnelles est indispensable dans les contextes fragiles comme dans les situations plus résilientes, mais des différences subsistent entre les deux (Tableau 1).

TABLEAU 1 : COMPARAISON DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DANS LES ÉTATS FRAGILES ET NON FRAGILES (BRINKERHOFF, 2010)

S'applique aux États non fragiles et fragiles.	S'applique aux États fragiles
Nécessité d'envisager la durabilité et le développement des compétences endogènes	Pression pour rétablir rapidement les services et la sécurité
Longue durée	Courte durée
Agents et champions du changement, volonté et appropriation politique	Faible capacité de réalisation
Importance de l'adaptation des modèles d'intervention	Souvent pas seulement la reconstruction, mais la création de nouvelles compétences aussi
Perspective des systèmes pour saisir la complexité et les interconnexions	Faible « marge d'erreur » (par exemple, manque de confiance et de capital social, la résilience des institutions)
-	Environnement fortement politisé

Source : D.W. Brinkerhoff (2010). « Développement des compétences dans les États fragiles. » *Public Administration and Development* 30, 66-78 [http://issat.dcaf.ch/content/download/29924/420135/file/Post-Conflict-Economic-Development_30.pdf].

Les RSC peuvent aider à résoudre certaines des contraintes de la colonne de droite. Un cycle régulier de RSC fonctionnant depuis plusieurs années peut par exemple offrir une continuité et un espace pour développer une perspective à long terme, même si une grande partie de la mise en œuvre se concentre sur les éléments de court terme. Même lorsque les compétences sont limitées, il est possible d'organiser une RSC en rassemblant autour d'une même table les professionnels les plus expérimentés et les autres. Des groupes thématiques ou géographiques peuvent être constitués pour permettre aux individus d'échanger, d'apprendre les uns des autres et de partager la charge de travail—c'est exactement ce qu'encouragent les processus de RSC bien conçus. Ayant une marge d'erreur très fine, les acteurs non étatiques ont tendance à mettre très rapidement les gouvernements face à leurs insuffisances. Les différends dégénèrent facilement en de vives controverses. Il est essentiel de rétablir la confiance à ce niveau là, et les RSC peuvent y jouer un rôle très utile.

« Les caractéristiques des pays en situation de crise prolongée font d'eux certains des contextes les plus difficiles auxquels la communauté internationale est confrontée » FAO (2010)

Il existe des obstacles majeurs à l'implication dans des situations de conflit et de crises chroniques politiques et économiques (Macrae et Harmer 2004). Néanmoins, des pays font appel à la communauté internationale pour lutter contre les effets critiques de crises prolongées, tout en traitant les causes sous-jacentes de ces crises telles que la mauvaise gouvernance, le manque de compétences, l'accès limité aux ressources rares et

les conflits (FAO 2015). En pratique, nous parlons des contextes qui souffrent de forte rotation du personnel des prestataires de services ainsi que des travailleurs humanitaires et du développement. En plus de la perte de compétences et de connaissances tacites que ces taux de rotation élevés génèrent, les relations doivent y être établies, puis rétablies en permanence (CICR 2015). Dans les zones sujettes à un risque de conflit violent, les travailleurs humanitaires et du développement font face à d'énormes défis logistiques et de sécurité et y risquent parfois même leur vie.

Hélas, les indicateurs actuels utilisés dans le développement pour déterminer l' « efficacité » des programmes ont tendance à comporter des objectifs prédéfinis statiques, comme ceux des grilles logiques de type entrées / sorties. Si ces objectifs sont trop rigides et prescriptifs, soit ils empêchent le programme de fonctionner correctement, soit il est possible que les personnes concernées ne rapportent pas la vérité du tout. Des indicateurs rigides ne conviennent pas aux situations imprévisibles et changeantes des États fragiles et des pays sujets à une crise prolongée. Moselle et Levin (2014) recommandent des cadres de référence de programme basés sur des théories plus générales du changement et des objectifs plus stratégiques qu'opérationnels autorisant une flexibilité sur le terrain qui est indispensable lorsque les crises sont récurrentes.

La programmation dans les États fragiles doit être suffisamment souple pour s'adapter à des changements majeurs dans les circonstances locales. Les processus de reporting et d'analyse doivent incorporer ces changements.

Cette étude porte sur un aspect modeste mais important de ce défi : les processus de RSC de l'EAH abordent en fait dans une certaine mesure certains des besoins des États classifiés comme fragiles, sujets à une crise prolongée et, plus globalement, ceux dans lesquels plusieurs agences et organisations travaillent en même temps. Sur la base d'une analyse des différentes expériences, l'étude indique ainsi plusieurs façons d'améliorer l'efficacité des RSC.

3 Le processus des Revues sectorielles conjointes

3.1 Origines et évolution

Les conférences de RSC se sont surtout tenues dans des pays fortement dépendants de l'aide internationale (Packer 2006). Elles sont principalement organisées dans les domaines de l'éducation, la santé, l'agriculture, l'énergie et l'eau. Elles sont une illustration de la responsabilité collective qu'ont les bailleurs de fonds et les gouvernements d'obtenir des résultats. A l'origine les réunions ou conférences de RSC proviennent de l'Approche sectorielle (SWAp)¹⁶ mais elles sont désormais aussi organisées dans d'autres contextes. Les RSC ont également été promues par la Déclaration de Paris de 2005 et le Plan d'action d'Accra au Ghana de 2008 (Indicateur 11 : Réformes du suivi et de l'évaluation) ainsi que par le partenariat de Busan pour une coopération efficace (OECD 2011). Il existe une pression accrue en faveur de rapports et de cadres d'évaluation axés sur les résultats, et des principes de propriété, d'alignement, d'harmonisation et de responsabilisation mutuelle.

Les RSC sont considérées comme le principal instrument pour évaluer les progrès, la résolution des problèmes et parvenir à des accords (Banque mondiale, 2001). Elles peuvent «satisfaire les **besoins existants de S&É** de divers intervenants tandis qu'elles contribuent en même temps à la mise en œuvre de réformes » (Holvoet et Inberg 2009), et « ...fournissent une **plateforme** d'évaluation de la performance et des résultats du ... secteur et en retour assistent les gouvernements dans la définition des priorités et politiques publiques du secteur » (Anon 2013). IHP+ (2013) s'est rendu compte que les RSC peuvent « ...améliorer la planification, mobiliser davantage de ressources et promouvoir la **responsabilisation mutuelle** ». Aujourd'hui des RSC sont également menées dans des contextes sans SWAp, par exemple au Burundi (Encadré 3) et au Liberia.

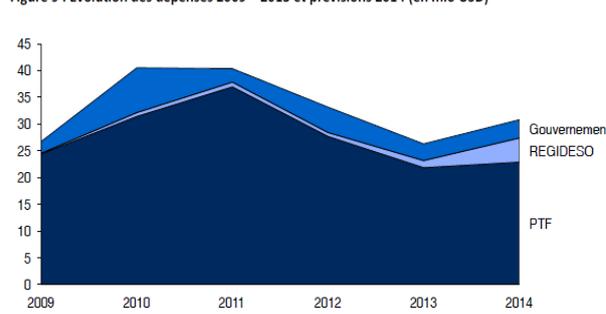
Aujourd'hui, les processus de Revues sectorielles conjointes ont également lieu dans les pays où il n'y a pas d'approche sectorielle, et où cela n'est pas prévu non plus.

Encadré 3 : CINQ ANS DE REVUES SECTORIELLES CONJOINTES SANS APPROCHE SECTORIELLE AU BURUNDI

Les dépenses d'eau et d'assainissement du Burundi dépendent fortement des financements des bailleurs de fonds, qui ont représenté 83% et 82% des dépenses en 2012 et 2013 respectivement (voir le graphique à droite). Cinq RSC ont eu lieu chaque année (2010 à 2014) et elles sont dirigées par le gouvernement, c'est-à-dire le *Ministère de l'Eau, de l'Environnement, de l'Aménagement du Territoire et de l'Urbanisme* et le *Ministère de l'Énergie et des Mines*. Sur cinq ans, la participation a été élevée et variée, comprenant du personnel : des ministères ci-dessus, de trois à cinq bailleurs de fonds, de cinq à 13 organisations

non gouvernementales, d'une à trois agences de l'ONU (l'UNICEF était toujours présente) et d'aucune à 21 organisme de médias. Les ministères chargés des finances, de la santé, et de la décentralisation ont participé en 2010, 2011, 2013, et 2014 ; en 2012, les ministères de la santé et des finances étaient présents. La Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) a joué un rôle majeur dans l'établissement et le soutien des RSC. Il n'existe pas de grille explicite

Figure 9 : Evolution des dépenses 2009 – 2013 et prévisions 2014 (en mio USD)



¹⁶ Une Approche sectorielle est le lieu où des financements importants en faveur du secteur soutiennent une seule politique du secteur et les dépenses liées au programme, sous la supervision du gouvernement, en adoptant des approches communes à travers le secteur, et favorisant le recours à des procédures gouvernementales pour déboursier et répondre de tous les fonds (Foster, 2000), ainsi que la responsabilité collective des bailleurs de fonds et des gouvernements aux réalisations du secteur (Holvoet et Inberg, 2009). Cependant, la compréhension des approches sectorielles a également évolué et varie selon les pays et les organisations.

de mesure des performances, mais la RSC semble faire partie du processus annuel de suivi des stratégies nationales d'eau et d'assainissement. Les avancées et la suite donnée aux recommandations de la RSC précédente font l'objet d'une analyse collective. Des recommandations ont été formulées pour les années à venir, notamment l'organisation d'une réunion de deux jours avec un rapport distribué après l'événement.

3.2 Définitions et pratique des Revues Sectorielles Conjointes

Il n'existe pas de définition standard d'une RSC. L'OCDE / DAC (2002) définit une revue comme une évaluation, périodique ou de façon ponctuelle, de la performance d'une intervention et Holvoet et Inberg (2009) notent qu'une revue se situe entre le suivi et l'évaluation. BTC (2014) définit une « Revue Sectorielle Conjointe » comme « *des intervenants multiples observant ensemble un sous-secteur ou une fonction... [une] plateforme de dialogue et d'engagement* » Holvoet et Inberg (2009) définissent une « Revue Sectorielle Conjointe » comme une évaluation périodique de la performance¹⁷ des besoins d'apprentissage, de responsabilisation et de réforme dans un secteur spécifique pour des bailleurs de fonds, des gouvernements et des acteurs non étatiques». Selon les façons dont les RSC ont été conceptualisées (section 4.1) et définies, elles mettent l'accent différemment sur les aspects de dialogue et d'évaluation de la performance.

Dans la pratique, le terme RSC est utilisé pour faire référence à des événements réguliers (généralement semestriels ou annuels) :

- Une **réunion** d'une demi-journée où le principal ministère du secteur fait part des avancées au ministère des finances.
- Une **réunion** multipartite de deux jours comprenant des exposés où les intervenants font savoir à leurs pairs ce qu'ils font et ce qu'ils envisagent de faire, souhaitent faire, ou doivent faire.
- **Des processus de revue** de plusieurs semaines ou mois qui rassemblent les différents intervenants et des informations consolidées, aboutissant à une réunion qui conduit à des engagements contraignants, avec des rôles et des responsabilités convenus et clairs à l'égard des mesures à prendre. Une version intermédiaire entre les extrêmes ci-dessus. Différentes modalités sont en effet possibles (cf Encadré 4).

Les RSC ne sont pas statiques, elles changent et évoluent au fil du temps, comme illustré par les exemples de l'Encadré 4.

Encadré 4 : Évolution des processus de RSC au Burundi, en Éthiopie, au Libéria, au Malawi, au Népal et en Ouganda

Les conférences des Revues sectorielles conjointes (RSC) 2011 et 2015 au **Burkina Faso** étaient tous intitulés « Forum national » et étaient organisés en prélude à la participation du Burkina Faso aux Forums mondiaux de l'eau à Marseille (France) et Daegu-Gyeongbuk (Corée du Sud).

Au **Burundi**, l'événement de RSC a été ramené de trois à deux jours après la première année.

En **Éthiopie**, l'intention initiale était d'organiser trois événements annuels: deux Revues techniques conjointes par an donnant lieu à un forum annuel multipartite. La réalité a été différente, avec six forums sur neuf ans, généralement précédés d'une Revue technique conjointe.

Pour les deuxième et troisième RSC en 2014 et 2015 au **Libéria**, un rapport sur les performances du secteur a été préparé avant la réunion de RSC réunissant, présentant et analysant les données essentielles. Il a été rédigé par les membres du personnel de 10 agences gouvernementales et l'appui technique financé par les organismes bailleurs de fonds.

La première RSC du **Malawi** s'est tenue en 2008, et a lieu chaque année depuis lors. Des rapports annuels sur les performances du secteur ont été préparés pour l'atelier de RSC dès 2011.

Le processus de la deuxième revue au **Népal** a duré environ six semaines. Huit groupes thématiques ont été constitués pour approfondir certains sujets, tirer des leçons des visites de terrain, préparer des documents préalables et formuler les recommandations à présenter et à débattre lors de la conférence (MoUD 2014a).

En **Ouganda**, le ministère chargé de piloter la RSC prépare un Rapport sur la performance du secteur en amont de la conférence depuis 2004 (troisième RSC). La préparation du rapport prend environ trois mois et rassemble des données provenant d'un large éventail de sources, notamment des agences nationales, des autorités locales, des organisations non gouvernementales et des bureaux de statistiques. Depuis la cinquième revue, les fonctionnaires de l'état et les dirigeants politiques font une retraite pour discuter et corriger le rapport avant sa finalisation et sa diffusion lors de conférence de RSC.

¹⁷ Performance : intrants, activités, extrants, résultats et impacts, problèmes systémiques et institutionnels sous-jacents.

3.3 Expérience et typologie des RSC de l'EAH

Le Tableau 2 dresse la liste des 25 pays sélectionnés pour cette étude, et les années où des conférences de RSC ont eu lieu. Des RSC se sont tenues dans 19 d'entre eux, parmi lesquels 16 étaient inclus dans un rapport de l'OCDE sur les États fragiles entre 2007 et 2015 (OCDE 2015, P.32). De ces pays, l'Ouganda a été le premier à commencer les RSC en 2001. Dix autres pays (Burkina Faso, Éthiopie, Kenya, Malawi, Niger, Rwanda, Sénégal, Tanzanie, Yémen et Zambie) ont lancé les processus de RSC entre 2006 et 2008. Le Laos est le pays de l'échantillon le plus récent à débiter les processus de RSC, sa première RSC ayant eu lieu en 2015. Il y a quatre catégories d'expérience de conférences de RSC dans ces 25¹⁸ pays :

- **Mature** : Un cycle y est établi, avec des conférences de RSC réguliers depuis plus de dix ans. L'Ouganda a, de loin, eu la plus longue histoire de conférences de RSC, avec une ou deux par an, chaque année pendant 15 ans depuis 2001. Il n'est donc pas surprenant qu'il y ait tant à apprendre de ce pays. Le Rwanda compte 10 années d'expérience, la RSC y étant un processus formel de reporting de la performance au Ministère des finances et de la planification économique.
- **Intermédiaire** : Un cycle y est établi, avec des conférences de RSC depuis cinq à neuf ans, se tenant chaque année, ou parfois tous les deux ans. Cette catégorie comprend le Burkina Faso, le Burundi, l'Éthiopie, le Niger, le Sénégal, la Tanzanie et la Zambie. Dans le cas du Burundi, la RSC planifiée en 2015 a été reportée et finalement annulée du fait des troubles politiques nés du troisième mandat du président en exercice.
- **Basique** : L'expérience y est limitée, avec quatre conférences de RSC ou moins en date. Dans ce groupe, il y a deux types de pays :
- **En cours** : L'engagement et la capacité Le gouvernement et ses partenaires ont la capacité de et se sont engagés à poursuivre des processus de RSC dans le futur (Laos, Libéria, Népal et Sierra Léone).
- **Interrompu** : Après quelque temps les conférences de RSC n'ont plus eu lieu (Ghana, Soudan du Sud, Yémen et Zimbabwe).
- **Aucune expérience** de conférences de RSC (Afghanistan, Indonésie, Jordanie et Somalie, Timor-Leste, Cisjordanie et Gaza).

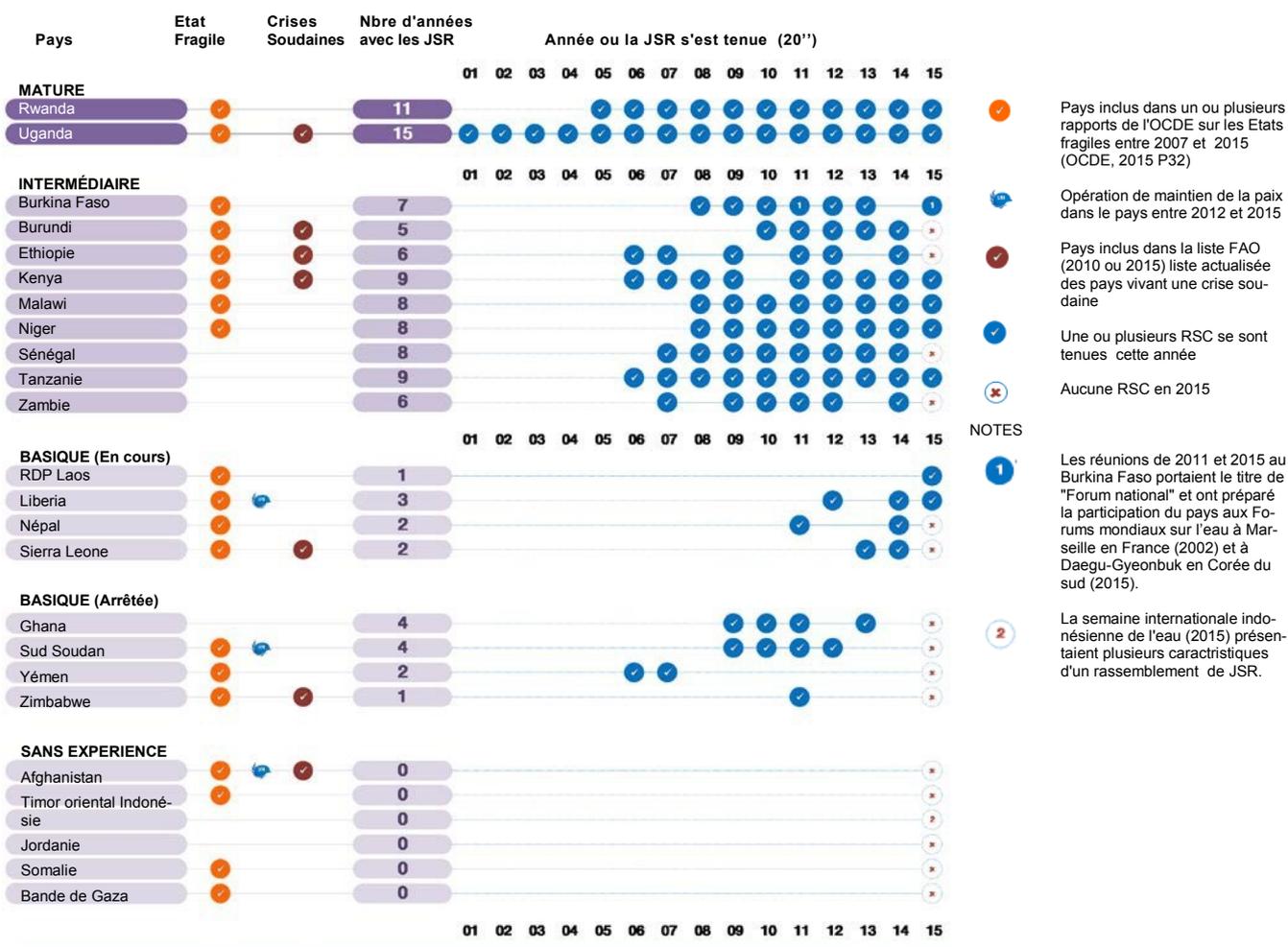
Aucune conclusion spécifique ne peut être tirée de ces données pour savoir si les processus de RSC sont plus susceptibles de s'établir dans un État fragile ou non fragile, ou dans un pays sujet à une crise prolongée.¹⁹ Le Ghana ne figurait pas sur la liste des États fragiles de l'OCDE entre 2007 et 2015, mais les processus de RSC ne s'y sont pas poursuivis, tandis que des cycles bien établis existent au Burundi, au Niger et en Ouganda, des pays qui ont tous été sur l'une des listes d'États fragiles. Ceci n'est peut-être pas si surprenant dans le fonds, étant donné qu'entre 2007 et 2015, 67 pays ont été inclus sur au moins l'une des listes d'États fragiles (OCDE 2015, P. 32) et que d'autres pays oscillent aussi autour du seuil de l'une de ces listes. Le Libéria a réussi à organiser des RSC pendant trois ans malgré la présence d'opérations de maintien de la paix des Nations Unies

¹⁸ Plus précisément, plusieurs pays n'ayant pas effectué de RSC se trouvent sur la liste. Quatre (l'Afghanistan, l'Indonésie, la Jordanie, la Cisjordanie et Gaza) sont inclus étant donné qu'ils sont cités dans le rapport GLAAS (ONU-Eau 2014) comme ayant eu une évaluation nationale au cours des deux dernières années ; le Timor-Leste est inclus en raison du vaste (et fréquemment évoqué) travail de cartographie des points d'eau ; la Somalie est incluse en raison de l'intérêt manifesté par le PEA d'y soutenir éventuellement une RSC à l'avenir. L'Indonésie est incluse car en 2015 le gouvernement y a accueilli la « Semaine mondiale de l'eau ». Elle a en réalité porté sur des questions nationales, avec des conférenciers invités de l'étranger. Elle comprenait entre autres plusieurs éléments de RSC et aurait pu être adaptée pour le devenir (Furey 2015).

¹⁹ Une analyse plus approfondie pourrait être menée pour voir s'il existe une corrélation entre la continuité des RSC et la durée ou l'étendue de la fragilité ou de la crise prolongée, mais cela nécessiterait un plus grand échantillon.

sur son territoire, et les RSC du Kenya ont eu lieu en 2008, malgré la violence post-électorale qu'a connu le pays.

TABLEAU 2 : NOMBRE ET ANNÉE DES CONFÉRENCES DE RSC SUR L'EAU/L'EAH²⁰ POUR LES 25 PAYS SÉLECTIONNÉS (DU 1ER JAN 2001 AU 31 DEC 2015)



²⁰ Une conférence de RSC (réunion/atelier/forum) est localement désigné Conférence du secteur de l'eau (Kenya) ; Forum multipartite (Éthiopie) ; Conférence sur l'approvisionnement en eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH) (Sierra Leone) ; Revue Annuelle Conjointe (Burundi, Niger, Burkina Faso) ; Réunion semestrielle de planification et de coordination (Soudan du Sud) ; Revue annuelle conjointe (Yémen) ; Atelier de revue sectorielle conjointe (Malawi) ; Revue annuelle du secteur de l'eau (Kenya), Réunion de Revue sectorielle conjointe sur l'eau (Zambie). Des réunions techniques d'examen, une deuxième réunion de type revue ou une réunion semestrielle ont été organisées dans la même année au Burkina Faso (2013), en Éthiopie (quelques années), au Rwanda, au Soudan du Sud (2010) et en Ouganda.

Chacun des pays ne disposant pas de cycle régulier de RSC a sa propre histoire. De nombreuses questions restent encore sans réponses, mais il semble qu'à chaque fois le gouvernement ou les partenaires ne se sont pas suffisamment engagés pour pouvoir poursuivre ces processus, notamment :

- Au **Ghana**, malgré un secteur de l'EAH qui fonctionne relativement bien et le soutien à long terme des acteurs du développement, les processus du Forum sur l'eau se sont arrêtés en 2013, et ne semblent pas prêts de reprendre. Cela peut être dû à la relative faiblesse du ministère comparée à la puissance des agences de mise en œuvre, notamment la Compagnie des eaux du Ghana, l'Agence communautaire de l'eau et l'assainissement, la Commission des ressources en eau, et un régulateur de services indépendant. Ces agences qui sont de puissants moteurs du secteur ne voient peut être pas l'intérêt des RSC et préfèrent les revues bilatérales qui existent déjà. Quels pourraient être les bénéfices d'une Revue Sectorielle Conjointe pour le Ghana ? Au Soudan du Sud, la RSC la plus récente s'est tenue en 2012. Selon des sources gouvernementales, il a été très difficile de reprendre le processus après le déclenchement des hostilités dans le pays à la fin 2013. Un autre informateur suggère que le déplacement du siège du gouvernement, l'instabilité générale, le départ de certains acteurs du développement, et la concentration de l'aide sur les aspects humanitaires peuvent avoir nuit à la régularité du processus de RSC.
- **Le Yémen** a organisé deux revues annuelles conjointes (en 2006 et 2007). Les documents sont disponibles en ligne pour la RSC de 2006. On ne sait pas pourquoi le processus de Revue annuelle conjointe n'a pas continué après 2007, malgré le fait que les réformes en faveur de l'eau en milieu urbain aient continué et aient l'objet de rapports jusqu'en 2011 (ONU-EAU 2011).
- **Le Zimbabwe** a organisé une Revue sectorielle conjointe en novembre 2011 avec l'appui financier de l'UNICEF et du PEA. S'en est suivi la « réunion Nyanga » entre les quatre ministères ayant des responsabilités dans les domaines de l'eau en février 2010. Le rapport de la revue de 2011 est très optimiste quant à un processus régulier engageant les différents organismes de gestion de l'eau et de l'assainissement et comprend une matrice de mise en œuvre avec des estimations de coût. Malheureusement, aucune autre revue n'a eu lieu par la suite. « *En raison de problèmes financiers et logistiques, nous n'en avons plus organisé. Nous gardons toujours à l'esprit qu'il faut reprendre ce processus* » (Mutazu 2015).

4 Pertinence et impact des Revues sectorielles conjointes

4.1 Pertinence

L'étude a défini la pertinence d'une RSC comme la mesure dans laquelle les objectifs de la RSC étaient compatibles avec les perceptions des intervenants du secteur de l'EAH sur les besoins du secteur dans le contexte historique ainsi que l'environnement socio-économique, politique, des politiques publiques, institutionnel, programmatique et de projet à ce moment-là. En d'autres termes, valait-il la peine d'effectuer la RSC ? Les objectifs de RSC ont-ils porté sur les bonnes priorités ?

Les objectifs des RSC sont explicitement définis pour la plupart des pays (Tableau 3). Ils ont tendance à être assez généraux et portent sur:

- Analyser les progrès ; faire le bilan des réalisations et de la situation ; et adopter un regard critique.
- Fournir une vue d'ensemble du secteur.
- Offrir une plateforme de rencontre et de recherche de consensus pour les parties prenantes.

Les personnes interrogées jugent ces objectifs très pertinents et mettent l'accent sur le rôle important que les RSC jouent pour rassembler les parties prenantes. Dans les pays où les RSC sont un processus nouveau, elles sont une opportunité pour les individus travaillant dans différents organismes de se rencontrer pour la première fois, et pour le personnel des ONG/OSC de rencontrer des représentants du gouvernement. Dans certains pays, le processus de RSC et les conférences ont été cités comme ouvrant la voie, ou fournissant la seule occasion pour le personnel des ONG d'avoir des discussions directes avec des fonctionnaires d'état sur un ensemble de sujets.

Les partenaires interrogés pour l'étude ont tous particulièrement apprécié la capacité de la conférence de RSC à réunir les différents intervenants. Dans plusieurs pays, dont le Népal, ce n'est pas seulement la conférence elle-même, mais l'ensemble du processus de RSC qui a été très apprécié à cet égard (Encadré 5). C'est un moyen de dépasser la fragmentation et le fonctionnement en silo qui affectent habituellement les bailleurs de fonds, de nombreuses ONG, et le gouvernement. Le processus de préparation de la conférence de RSC (selon la façon dont il est conduit), ainsi que la conférence elle-même, permettent aux parties prenantes de tisser d'indispensables réseaux formels et informels au sein du secteur. Ces réseaux sont essentiels pour favoriser la coopération, coopération qui est d'autant plus vitale dans un contexte de fragilité et de crise prolongée.

Encadré 5 : L'INTÉRÊT DU PROCESSUS DE RSC POUR LES PARTIES PRENANTES AU NÉPAL

Nous avons besoin de RSC à cause des bailleurs de fonds. Si un seul ministère réalisait le financement et la mise en œuvre, ce processus ne serait pas nécessaire.

La RSC est nécessaire parce que beaucoup d'acteurs étrangers sont impliqués et que la fragmentation du gouvernement est impossible à gérer pour les bailleurs de fonds.

La première RSC a révélé au gouvernement certaines approches novatrices et prometteuses des ONG.

« Nous avons maintenant une plate-forme pour discuter et nous comprendre les uns les autres » ; « La RSC vous rapproche » ; « La RSC a réuni les parties prenantes sur une plate-forme pour discuter adéquatement ».

« Avant, les ONG se plaignaient toujours du gouvernement » et « aucune partie ne savait ce que faisait l'autre ».

« Le concept de groupe thématique est très intéressant. Il réunit les idées novatrices, ceux qui travaillent de façon plutôt isolée peuvent s'en saisir et comparer ».

(Source : Danert et Karki 2015).

TABEAU 3 : EXEMPLES D'OBJECTIFS DE CONFÉRENCES DE REVUE SECTORIELLE CONJOINTE

Pays	Objectifs déclarés
Burundi 	<p>Outil analytique pour le progrès et la performance du secteur (investissement, gestion des infrastructures et mise en œuvre de la politique sectorielle). A permis de comprendre les progrès de l'industrie en faisant une analyse des interventions et des résultats en 2013 et en donnant la liste des prévisions de dépenses pour 2014. Plate-forme où toutes les parties prenantes discutent et élaborent des recommandations afin de fournir des lignes directrices claires pour l'avenir du développement du secteur (MEEATU 2014). Notez que les objectifs sont exprimés en termes de ce que la revue a fait plutôt que ce qu'elle a entrepris de faire.</p>
Ghana 	<p>Créer une plateforme d'intervenants pour examiner les stratégies, opportunités et défis à la durabilité à long terme des installations d'eau ; corriger les politiques publiques ; établir le bilan des réalisations des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ; rechercher un consensus et formuler des recommandations à destination du niveau politique le plus élevé, formuler des politiques publiques, stratégies et mesures pour assurer la pérennité des services (MoWRW, 2011).</p>
Sierra Léone 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire le point sur la situation générale et la couverture des livrables EAH en Sierra Léone en ce qui concerne les OMD et mettre en place des stratégies pour atteindre ces objectifs. • Évaluer l'état actuel de l'EAH en Sierra Leone et identifier les lacunes dans la prestation des services d'EAH. Proposer un regard critique sur l'état actuel des réformes institutionnelles, législatives et réglementaires. • Fournir une plate-forme dans laquelle les acteurs du secteur, les professionnels de l'eau, et d'autres acteurs peuvent interagir pour identifier les défis du secteur et trouver des solutions sur la voie à suivre (MWR 2014).
Tanzanie 	<p>« Examiner la mise en œuvre du programme de développement de l'eau et de l'assainissement, notamment l'état des différentes activités planifiées mises en œuvre dans le cadre du programme... et fournir une orientation au secteur de l'eau en identifiant les interventions prioritaires du secteur » (MoW 2014a).</p>
Yémen 	<p>Bien qu'il n'y ait aucun objectif spécifique dans les rapports, l'Aide-Mémoire énonce une intention de « vérifier les engagements continus des partenaires NWSSIP envers la stratégie nationale à travers une évaluation transparente et participative des forces et faiblesses, et d'informer tous les intervenants des développements et défis cruciaux » (République du Yémen 2006).</p>
Zambie 	<p>« Évaluer les réalisations, identifier les faiblesses et formuler des enseignements et des recommandations pour la prise de décision et les actions futures » (Anon-Zambie 2014).</p>

4.2 Impact

Cette étude n'a pas pour objectif premier d'analyser l'impact des processus de RSC de l'EAH. Toutefois, cette section met en lumière trois questions clés et fournit quelques exemples de l'impact des RSC dans des contextes nationaux de fragilité et de crise prolongée.

Tout d'abord, quelle preuve avons nous que les RSC contribuent aux principes de la Déclaration de Paris de propriété, d'harmonisation, d'alignement, de gestion des résultats et de responsabilisation ? Les processus de RSC sont très appréciés par les parties prenantes, mais ce ne sont pas une panacée. Les résultats de l'étude suggèrent qu'un processus de RSC clair, structuré et bien diffusé - où de multiples intervenants consolident des données et mettent en commun leurs expériences et leurs idées - peut favoriser l'appropriation des actions convenues pour aller de l'avant.

D'autres recherches sont nécessaires avant de tirer des conclusions définitives sur la façon dont les processus de RSC contribuent aux principes d'harmonisation, d'alignement et de gestion des résultats de la Déclaration de Paris. L'étude a révélé que les processus de RSC sont très nuancés, qu'ils varient considérablement d'un pays à l'autre, et qu'ils sont dynamiques, changeant au fil du temps au sein d'un même pays.

Dans les pays où plusieurs bailleurs de fonds financent l'EAH sans pour autant fournir un appui budgétaire général, les RSC sont l'un des rares mécanismes capables de susciter la responsabilisation mutuelle au niveau des pays. Toutefois les processus de RSC sont entravés par l'absence de publication de rapports de performance du secteur qui peuvent alimenter ces processus en amont et par le manque de procédures et d'actions de suivi de leurs recommandations en aval. Seuls sept pays sur 19 où des RSC ont eu lieu mettent les documents de la RSC à disposition en ligne, seuls quatre pays les publient systématiquement sur les sites gouvernementaux. Bien qu'il existe de très bons exemples, les données, la présentation et le référencement des rapports de RSC doivent de manière générale être beaucoup plus rigoureux. Dans beaucoup de pays la transparence manque et les rapports sont peu diffusés alors même que de nombreuses organisations EAH de premier plan au niveau international y participent et y soutiennent les RSC et le secteur EAH. L'étude conclut que la contribution des RSC à la responsabilisation mutuelle dans le secteur EAH, malgré son grand potentiel à ce sujet, ne peut être démontrée que dans quelques pays seulement.

Deuxièmement, les actions prioritaires sont-elles menées à bien ? Il s'agit clairement d'un défi pour beaucoup de pays. Le Burundi, l'Éthiopie, le Kenya, le Malawi et la Zambie sont des exemples de pays où un certain nombre d'actions prioritaires²¹ ambitieuses n'ont pas été mises en œuvre, même après avoir été sur le radar des RSC pendant plusieurs années (Tableau 4).

Toutefois, certaines actions prioritaires ont été menées à bien, et des sujets qui ne sont pas explicitement définis comme actions prioritaires sont également pris en compte. Savoir si les actions prioritaires étaient effectivement réalisables en premier lieu ou même mesurables sont des questions importantes que les parties prenantes au niveau national posent, par exemple :

1. Des obligations longues couvrant plusieurs années ont été notées au Kenya (MEWNR 2014), certaines desquelles ne décollaient jamais et d'autres étaient mises en œuvre de façon incohérente. La plupart étaient mal harmonisées avec le processus de budgétisation et de financement du secteur, ou mal liées aux documents de planification existants. Une mauvaise communication et une attribution peu claire des responsabilités aux organismes de mise en œuvre concernés ont aussi été relevées. Le Kenya souhaite « *restructurer l'approche utilisée pour identifier et planifier les engagements du secteur pour se conformer au financement du secteur en fonction des plans d'investissement pouvant être suivis, et prioriser tous les engagements actuellement en cours à la lumière de l'intérêt pour la réalisation de la Vision 2030 et des objectifs du secteur de l'eau* » (MEWNR 2014).
2. Au Burundi, une seule session de contrôle était souvent organisée juste quelques semaines avant la prochaine RSC mais aucun suivi régulier n'existait pour assurer une bonne mise en œuvre au fil du temps. Malgré que la création d'une ligne budgétaire nationale pour la coordination du secteur soit une recommandation majeure de presque toutes les RSC, notamment pour la préparation et la mise en œuvre de la RSC, cela n'a jamais été mis en place. Néanmoins, les organismes bailleurs de fonds ont trouvé les fonctionnaires d'état chargés de l'organisation de la conférence de RSC très motivés et très expérimentés.

²¹ Voir le glossaire pour les différents termes utilisés.

TABLEAU 4 : ANALYSE DES PRIORITÉS DÉFINIES À TRAVERS LES REVUES SECTORIELLES CONJOINTES DES PAYS SÉLECTIONNÉS

	Année	Type de priorités	Commentaires
Burkina Faso	2013	Mesures prioritaires et recommandations urgentes	Des 10 mesures prioritaires qui ont été définies lors de la revue 2012, aucune n'avait été mise en œuvre lors de la revue 2013 et seule une recommandation urgente sur quatre prévues lors de la revue 2012 a été atteinte. L' <i>Aide-Mémoire</i> 2013 (MEAHA 2013) attribue ce phénomène à la complexité des mesures, à la difficulté à mobiliser les acteurs, à la faiblesse du contrôle entre les ministères, et à des ressources financières insuffisantes.
Burundi	2014	Recommandations	Les RSC au Burundi identifient toujours des recommandations pour le développement du secteur, mais le suivi de leur mise en œuvre reste un défi. Malgré que la création d'une ligne budgétaire nationale pour la coordination du secteur -notamment les RSC- soit une recommandation majeure de presque toutes les RSC, cela n'a jamais été réalisé.
Éthiopie	2014	Engagements	L'analyse des engagements de l'Éthiopie pour les six revues depuis 2006 révèle que les quatre à neuf engagements définis par an sont très larges et très ambitieux.
Ghana	2013	Recommandations	–
Libéria	2015	Actions prioritaires recommandées	La RSC de 2015 a défini 13 actions prioritaires recommandées devant être finalisées à la prochaine réunion de Coordination de l'EAH (Hall 2015).
Malawi	2014	Engagements	On a noté une multiplication des engagements au Malawi depuis 2012. Trente engagements ont été établis lors des RSC 2012 et 2013 et ont été signalés dans le rapport de l'atelier 2014 (Anon-Malawi, pas de date). Avec les nouveaux engagements définis à l'atelier de RSC de 2014, il y en a désormais plus de 40. Le nombre et la structure des rapports font qu'il est difficile de suivre les avancées du secteur, mais c'est surtout, le manque de financement pour l'eau et l'irrigation de la part du gouvernement (MoAI et WD 2014) qui rend la mise en œuvre très difficile.
Niger	2015	Recommandations	Vingt recommandations ont été définies. La 20ème est la poursuite de la mise en œuvre des 39 recommandations énoncées dans la revue de 2014.
Soudan du Sud	2012	Recommandations	Quatre recommandations claires et succinctes ont été définies en 2012 (Anon-Soudan du Sud 2012a). Les remarques liminaires pour la clôture de la réunion de 2012 indiquent brièvement les progrès accomplis sur les 10 points d'action qui ont été relevés lors de la réunion précédente.
Sierra Léone	2014	Marche à suivre/engagements	L'équipe d'étude a recueilli deux versions de l'exposé des résultats de la deuxième Conférence de l'EAH en 2014. Un exposé (non écrit) fait référence à des « engagements » détaillés. MWR 2014 énonce quatre engagements.
Tanzanie	2013	Engagements	Les onze engagements ont été formulés sous forme d'activités, plutôt que d'extraits ou de résultats (MOW 2014b).
Ouganda	2015	Engagements	Des 14 engagements de la RSC 2014, quatre étaient tenus et six partiellement tenus. Il convient de noter que la plupart des engagements s'étendent sur deux à trois ans, de sorte que la première année sera les engagements qui peuvent être obtenus sans financement supplémentaire, et les deuxième et troisième années après l'obtention des financements. Le succès limité de la mise en œuvre est souvent dû à un versement insuffisant ou tardif des fonds pour les activités engagées.

	Année	Type de priorités	Commentaires
Yémen	2006	Aucun	Aucune priorité n'est définie dans l' <i>Aide-Mémoire</i> (République du Yémen 2006). Certains des sept documents préalables fournissent des recommandations (environ 10 par document) qui ne sont pas reflétées dans l' <i>Aide-Mémoire</i> qui résume la mise en œuvre, indique les faiblesses, et mentionne certaines questions qui devraient être abordées.
Zambie	2014	Recommandations	Trente recommandations ont été fixées lors de la revue de 2014 (Anon-Zambie 2014). Plus précisément, le nombre de recommandations formulées lors des conférences précédentes était monté à 74, dont 15 ont été rapportées comme entièrement appliquées, 27 comme partiellement appliquées, 27 comme non appliquées et cinq sans données (Anon-Zambie 2014). La revue de 2014 a noté que 74 était un nombre élevé de recommandations et a recommandé qu'elles soient réduites à 30.

Des déclarations d'actions prioritaires ont été signées dans plusieurs pays. Mais les mettre sur papier ou les signer n'a pas été suffisant pour garantir leur mise en œuvre opérationnelle. Dans la plupart des pays la mise en œuvre opérationnelle des mesures prioritaires reste un défi majeur. L'ensemble des personnes interrogées ont fait état à plusieurs reprises de cette frustration vis-à-vis de cet aspect des RSC.

« C'est au niveau de la mise en œuvre des recommandations que le processus de RSC fait défaut ». Personne interrogée d'étude

Dans la plupart des pays il semble difficile de mettre en œuvre une planification réaliste de la préparation de la conférence et du suivi de ses recommandations. Il n'est pas non plus toujours aisé de déterminer qui est responsable de chaque action convenue et du suivi des actions prioritaires de façon systématique et régulière. Dans certains pays, les priorités fixées lors d'une RSC sont seulement réexaminées quelques semaines à peine avant la prochaine réunion de RSC. Les chapitres 6 et 7 proposent des idées sur la façon d'améliorer la probabilité que les actions prioritaires soient mises en œuvre. Un point important par exemple est que si une recommandation particulière nécessite la mobilisation de financements supplémentaires, cette action prioritaire est peu susceptible d'être exécutée en un an de toute façon. En outre, chaque crise (que ce soit un conflit violent, le virus Ébola, une catastrophe naturelle ou un afflux de réfugiés) détourne l'attention et accapare rapidement le peu de ressources habituellement disponibles pour la résolution des problèmes structurels à long terme (comme l'absence de politiques publiques claires, les mandats contradictoires ou une mise en œuvre de mauvaise qualité récurrente). L'un des principaux arguments donnés pour se lancer un processus de RSC est que ce processus permet aux parties prenantes de s'engager à s'impliquer sur ces sujets, même si elles prennent de nombreuses années à le faire.

**« Les caractéristiques des pays en situation de crise prolongée en font certains des contextes les plus difficiles dans lesquels la communauté internationale est amenée à s'engager ».
FAO (2010)**

Enfin, à quoi d'autre les RSC ont-elles contribué ? Les RSC se déroulent toujours dans un contexte plus large national (et international). L'histoire, les cultures et le contexte socio-économique et politique d'un pays, ainsi que les perceptions de l'extérieur et l'attention que les médias y portent, varient énormément et peuvent changer soudainement. Chaque État ou pays fragile sujet à une crise prolongée est unique. Leurs points communs sont en général une certaine faiblesse des institutions, la présence de conflits ouverts et de forts traumatismes et une tendance à des relations antagonistes et même des sentiments de peur. Comme indiqué dans la section 2.5, il y a aussi des exemples impressionnants d'émergence d'organisations locales en matière d'autonomie. Bien que ces dimensions de contexte affectent toujours les processus de revue, il est également

prouvé que les processus de RSC de l'EAH sont l'occasion de renouer des relations et de renforcer la confiance dans ces situations tendues.

Bien soit toujours difficile d'attribuer ces impacts à un seul facteur, des exemples documentés ou déclarés d'impacts des RSC comprennent :

1. La réalisation ou le renforcement des synergies, notamment une meilleure division du travail : Au Népal, l'UNICEF finance la préparation d'un plan de développement du secteur, et la Banque mondiale a adopté la stratégie de financement du secteur.
2. L'augmentation ou l'ajustement des investissements du secteur : Les processus de Revue sectorielle conjointe du secteur en Ouganda ont conduit à une révision de la répartition du budget entre les gouvernements locaux pour augmenter l'accès à un meilleur approvisionnement en eau dans les zones faiblement couvertes (Ssozi et Danert 2012).
3. La mise en œuvre ou l'amélioration des programmes nationaux: Les Forums multipartites d'Éthiopie semblent avoir influencé la mise en place du programme One WaSH National (Approche sectorielle) (Girma et Suominen 2013).
4. L'évolution des structures institutionnelles : La RSC du Libéria, en particulier la participation du ministère des Finances au processus, a contribué à la création d'un poste de directeur de l'EAH au sein du ministère des Finances, qui a été pourvu (rapporté par deux personnes interrogées dans le cadre de l'étude) ; au Népal, deux nouvelles unités dans le Département de l'eau et de l'assainissement du ministère du développement urbain ont été établies en conformité avec les groupes thématiques sur la fonctionnalité et la réduction des risques et les changements climatiques.
5. L'amélioration des compétences du personnel du gouvernement et des ministères dans la compilation des données, l'analyse et la production de rapports, ainsi que la formulation claire et le débat sur les principales questions stratégiques (notamment l'Ouganda, le Népal, le Libéria et le Malawi).
6. L'amélioration de la visibilité et de la réputation de l'EAH dans le pays : la « fonction de plaidoyer » de la RSC (personnes interrogées dans le cadre de l'étude au Libéria et au Malawi).

L'étude a tenté d'examiner le contexte juridique et institutionnel de l'EAH pour les 25 pays couverts et de voir si cela avait une incidence sur le processus de RSC ou vice versa. Cependant, il s'est avéré extrêmement difficile de vérifier ce qui était en place, et il est devenu clair que, tout comme avec le terme RSC, des termes tels que politique publique, stratégie, plan et SWAp ont différentes interprétations selon les pays. De plus, le seul fait qu'un élément existe ne signifie pas qu'il est de haute qualité, ni suffisamment pertinent pour le contexte. L'Annexe 5 contient des informations sur le contexte juridique et institutionnel de quelques pays. Plusieurs personnes interrogées ont fait part de leurs préoccupations au sujet du manque d'outils gouvernementaux, des compétences, de la responsabilité de remplir les mandats des chevauchements et redondances entre programmes. Le développement des capacités dans des contextes fragiles est difficile (Tableau 1). En outre, les bailleurs de fonds peuvent déclencher une certaine fragmentation lorsqu'ils choisissent de financer un organisme plutôt qu'un autre, ou de pousser le gouvernement à mettre en place de nouvelles entités.

5 L'efficacité des Revues sectorielles conjointes

5.1 Le reporting des Revues sectorielles conjointes

Le rapport GLAAS 2014 (ONU-Eau 2014) indique que 76 pays ont procédé à une évaluation nationale de l'EAH du type des RSC au cours de ces quatre dernières années. Parfois, ce chiffre a été mentionné comme étant le nombre de pays effectuant des RSC de l'EAH. Toutefois, un examen plus approfondi des données du questionnaire GLAAS et la consultation d'acteurs nationaux montrent que toutes ces « évaluations nationales » ne s'apparentent pas en réalité à des processus ou conférences de RSC (y compris en Afghanistan, en Indonésie, en Jordanie, en Cisjordanie et à Gaza).

Sans doute, la question GLAAS est plus large que le simple fait de savoir si un processus de RSC a eu lieu ou non. S'il s'agit d'examiner spécifiquement les RSC, la méthode du GLAAS pourrait être améliorée. Cela nécessiterait de définir clairement ce qu'est un processus de RSC, affiner la question de l'enquête et trianguler la preuve que les RSC ont effectivement eu lieu, notamment en indiquant dans le rapport GLAAS officiel lui-même si les documents relatifs aux dites RSC sont disponibles en ligne. Un tel processus demande la mobilisation de ressources humaines non négligeables comme l'illustre cette étude.

Seuls quatre pays (Burkina Faso, Libéria, Népal et Ouganda) ont régulièrement publié leurs rapports sur un site Internet gouvernemental. Certains documents sur les RSC étaient disponibles en ligne pour le Kenya, le Sénégal et le Yémen. L'Annexe 1 résume les sources d'information pour les pays couverts par l'étude. Les milliers de téléchargements du rapport de la performance du secteur de l'eau et de l'environnement de l'Ouganda du site Internet du ministère de l'eau et de l'environnement indiquent clairement l'ampleur de la demande qui existe pour ces documents. Le manque d'informations disponibles dans le domaine public rend des études comme celles-ci très difficiles. Cela signifie également que la connaissance des processus de RSC et les questions clés du moment restent éparses, anecdotiques, et peuvent donc faire le lit des rumeurs les plus extravagantes.

Les rapports et recommandations des procédures de RSC ont été publiés pour le Libéria (Danert et al. 2014) et au Népal (MoUD 2014a) et ont été documentés pour l'Ouganda (Ssozi et Danert 2012). Girma et Suominen (2013) ont publié un examen de la coopération du secteur en Éthiopie qui comprenait la RSC. Tous ces éléments fournissent aux autres pays des renseignements utiles ainsi que des idées d'amélioration.

Les ONG et les OSC ont conjugué leurs efforts et préparé leurs propres rapports consolidés d'EAH au Kenya (KEWASNET 2014), en Tanzanie (TAWASANET 2009 et 2013), et en Ouganda (UWASNET 2015). Ces rapports fournissent d'autres voix et perspectives et sont des documents importants de RSC. Au Népal, la Fédération des usagers d'eau potable et d'assainissement (FEDWASUN) prépare aussi un rapport annuel.²²

5.2 Mesurer l'efficacité

L'efficacité des RSC de l'EAH peut être mesurée en considérant l'atteinte des objectifs, la responsabilisation, en particulier la responsabilisation mutuelle, et la coordination des actions prioritaires de RSC. Ces aspects sont présentés pour chaque pays dans le Tableau 5, et sont résumés ici.

1. La RSC atteint ses **objectifs fixés** : Moins de la moitié des 19 pays couverts ont des RSC ayant fixé des objectifs précis et documentés. En raison des ressources limitées, l'étude n'a pas pu déterminer si ces objectifs ont effectivement été atteints.

²²Ce rapport, qui est écrit en népalais, n'a pas été examiné pour cette étude.

2. La RSC permet aux parties prenantes d'être tenus responsables de leurs décisions, de leurs actions et de la mise en œuvre des priorités fixées (c'est-à-dire la responsabilisation mutuelle et le contrôle public des dépenses, des résultats et des progrès) à travers :
 - a. La représentation- en général, les conférences de RSC sont très fréquentées, bien que la documentation disponible ne permettent pas d'établir des listes de participants ni même de vérifier qui était représenté.
 - b. Les informations sur les dépenses, les résultats et la situation de l'EAH dans les documents relatifs aux RSC—seule la moitié des pays fournissent des informations sur les dépenses, les résultats et la situation de l'EAH à travers leurs RSC.
 - c. La disponibilité de la documentation en ligne relative à la RSC- il y a un manque flagrant de publication en ligne de la documentation sur les RSC.
3. Les intervenants conviennent des futures **actions prioritaires** :
 - a. Comme en témoignent les procès-verbaux agréés ou équivalent- la plupart des pays doivent formuler des recommandations ou fixer des priorités.
 - b. Des engagements contraignants sont fixés - il peut y avoir une déclaration signée, ou un aide-mémoire mais très peu de pays ont pris des engagements contraignants. L'Ouganda semble être une exception notable.

Tout en essayant d'être objectifs, les indicateurs ci-dessus ne font pas justice à toutes les nuances du processus de RSC. La section 4.1 indique que les parties prenantes considèrent le processus de RSC comme très pertinent, malgré leurs frustrations vis-à-vis des difficultés qui persistent dans la mise en œuvre les actions prioritaires convenues. Le reste de ce chapitre examine ces nuances en décortiquant le processus de RSC.

Les Délégués de la deuxième Revue sectorielle conjointe Gouvernement de l'Ouganda/bailleurs de fonds sur l'eau et l'assainissement 2002.



TABEAU 5 : PREUVE DE L'EFFICACITÉ DES PROCESSUS DE RSC

Critères				Objec tifs	Responsabilité						Priorités		
Pays	Categori e	N° d'an nées de RSC	An née de la RSC	Claire ment éta bli e	Représ entati on globale à la confé rence de RSC	Les documents issus des RSC présentent des informations sur :			Les rapports en ligne		Le n° des recomm andation	Le n° d'engag ements ou d'obligati ons convenue s	Engagemen ts contraignan ts
						Dépens es	Résu ltats	Situa tion	Résulta ts	Situati on			
Burkina Faso	Intermédiaire	7	2013	x	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	10	x
Burundi	Intermédiaire	5	2014		✓	✓	✓	✓	x	x	22	0	x
Éthiopie	Intermédiaire	6	2013	✓	✓					x		4 à 9 par an	
Ghana	Basique	4	2013		✓	-	-	-	x	x	27	0	x
Libéria	Basique	3	2015	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	13	0	x
Kenya	Intermédiaire	9	2015	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	5	34	
Malawi	Intermédiaire	8	2014	x	✓	✓	✓	✓	x	x	-	21 à 28 (2012 - 2014)	x
Népal	Basique	2	2014		✓	✓	x	✓	✓	✓			✓
Niger	Intermédiaire	8	2015		✓				x	x	20 (+ 39)	0	x
Sénégal	Intermédiaire	8	2014			✓	✓	✓	✓	x	-	0	-
Soudan du Sud	Basique	4	2012	✓	✓					x	3		x
Sierra Léone	Basique	2	2013			✓	x		x	x			
			2014	✓	✓	-	-	-	x	x	37	4	x
Tanzanie	Intermédiaire	9	2014	✓		✓				x			
Ouganda	Mature	15	2005-2015	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Yémen	Basique	2	2006							✓	-	-	x
			2007							x	-	-	x
Zambie	Intermédiaire	6	2014	✓		x	x	x	-	x	30	-	x
Zimbabwe	Basique	1	2011	✓	✓	x	x	x	-	x	4 (+21)		x

- Sans objet.

Remarque : Les vides signifient que l'étude n'a visiblement pas pu trouver des preuves écrites concluantes sur le sujet concerné.

5.3 Le processus des Revues sectorielles conjointes

Comme noté à la Section 3.2, il n'existe pas de définition standard d'une RSC. L'examen des RSC couvertes par l'étude a révélé cinq grandes étapes du processus jusqu'à la conférence multipartite incluse (Tableau 6). La mesure dans laquelle ces étapes sont appliquées dans les différents pays est résumée à l'Annexe 4 et discutées

ci-après. Leur application par l'Ouganda est frappante et peut refléter la maturité du processus dans ce pays. Cependant, le Rwanda, avec ses 10 ans d'expérience, semble faire les choses tout à fait différemment (Encadré 6). Il ne semble pas y avoir de raison capable d'expliquer pourquoi telle ou telle étape est prise en compte dans les pays à un stade intermédiaire ou basique. Différents aspects sont pris en considération et les RSC évoluent de différentes façons. Cela renforce une conviction que nous rappelons au Chapitre 7 : vous ne pouvez pas apporter des réponses toutes faites dans des pays en développement ni tenter de passer outre les différentes étapes du processus (Andrews 2012).

ENCADRÉ 6 : REVUE SECTORIELLE DU RWANDA



Au **Rwanda**, le ministère des infrastructures mène une RSC (MINIFRA 2014) pour laquelle les résultats sont rapportés dans un communiqué cosigné par le Responsable de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement, un groupe de travail (Secrétaire permanent du Ministère des Infrastructures) et l'adjoint au Responsable (en 2014, le représentant en chef de l'Agence japonaise de coopération internationale, JICA) et envoyé au Secrétaire permanent du ministère des Finances. La RSC au Rwanda semble être un processus formel de rapports sur la performance de la stratégie de développement économique et de la réduction de la pauvreté (EDPRS) (2013 à 2018) pour le ministère des Finances et de la planification économique. Chaque ministère a son propre événement de RSC (MINCEFOFIN 2014), mais on ignore s'il existe des contributions interministérielles dans ces réunions. Étant donné que sa durée est d'une demi-journée seulement, la conférence multipartite elle-même semble ne pas permettre l'engagement complet de toutes les parties prenantes.

TABLEAU 6 : DIFFÉRENTS ASPECTS DES PROCESSUS DE RSC JUSQU'À ET Y COMPRIS LA CONFÉRENCE

Aspect	Explication
Pilotage et participation	La RSC est-elle pilotée par un ministère du secteur ? Si oui lequel ? Un grand nombre d'acteurs étatiques et non étatiques participent-ils à la RSC ? Y a-t-il une coopération de l'organisme donateur principal (s'il en existe) ?
Procédures de revue	Y a-t-il un cycle de conférences régulier, par exemple tous les six mois, un an ou deux ans ? Y a-t-il une certaine préparation de la conférence à l'avance qui dure quelques semaines à quelques mois ? La RSC examine-t-elle les actions prioritaires définies lors de la précédente RSC ? La RSC inclut-elle un examen de la stratégie ou du plan de travail ? La RSC inclut-elle un examen des indicateurs et par rapport aux cibles ?
Périmètre de RSC, rapports, et informations utilisées	Quels thèmes sont inclus ? Quels aspects de l'EAH sont pris en compte ? Vont-ils au-delà de l'EAH ? La RSC tire-t-elle profit de données primaires et secondaires et des études ? Les données et les informations sont-elles regroupées dans un rapport avant la conférence ? La collecte des données implique-t-elle le suivi des visites sur le terrain ? Y a-t-il un rapport de la conférence de RSC ?
Conférence de RSC	La RSC comprend-elle une conférence du genre réunion ou forum ? Des visites de terrain sont-elles effectuées dans le cadre de la conférence ?
Priorités fixées	Les actions prioritaires ²³ sont-elles fixées à travers le processus de RSC ?

Pilotage

Dans 16 des 19 pays effectuant des RSC de l'EAH, la documentation indique que le processus de RSC est piloté par un ministère du gouvernement. Dans trois pays (Burundi, Laos et Yémen), elle a été menée conjointement par deux ministères. L'annexe 2 présente une liste complète des ministères pilotes.

²³ Voir le glossaire pour les différents termes utilisés.

Cependant, alors que « *le gouvernement peut être dans le siège du conducteur, les bailleurs de fonds peuvent être en train de pousser et guider la RSC* » (personne interrogée). Dans les premiers jours d'une RSC, en particulier lorsque les partenaires sont sceptiques quant à sa valeur, les champions (à la fois en dehors et au sein du gouvernement) peuvent jouer un rôle de leadership et d'inspiration clé. La Section 5.4 examine cet aspect de façon plus détaillée. En Ouganda, au Libéria et au Népal, les unités chargées de la coordination des intervenants de l'EAH et pilotant les processus de RSC étaient au sein du ministère de tutelle, mais financés principalement par les bailleurs de fonds (DANIDA, UNICEF et Banque asiatique de développement, respectivement). Cela peut également être le cas dans d'autres pays, et c'est un sujet bénéficierait d'une analyse plus approfondie.²⁴ Au Malawi, le processus de RSC est maintenant devenu une activité intégrale au sein du ministère de l'Eau et de l'agriculture.

Participation

En général, les conférences de RSC sont fréquentées par un total de 100 à 300 personnes, avec une large représentation : des organismes nationaux, des autorités locales, des ONG / de la société civile, des bailleurs de fonds et des agences des Nations Unies. Le Forum 2015 du Burkina Faso a été organisé en prélude au Forum mondial de l'eau 2015 en Corée du Sud et a été connu pour une participation exceptionnelle (avec 650 participants, y compris les citoyens et les artistes). Le Népal a une représentation des comités d'usagers de l'eau à travers sa Fédération des usagers d'eau potable et d'assainissement (FEDWASUN) qui semble être tout à fait unique par rapport à d'autres pays. Dans l'ensemble, il semble y avoir moins de participation de la part du secteur privé et des universités par rapport comparés à d'autres groupes de parties prenantes. Au vu du poids du secteur privé informel dans la prestation des services (Section 2.5), leur faible participation est une occasion manquée que l'on peut déplorer.

La participation des médias varie selon les pays et les années. Les personnes interrogées affirment que la participation des médias à la RSC du Libéria aurait soulevé la conscience civique du secteur dans le pays. En outre, certaines radios ont fait écho au fait que certaines ONG ne déclarent pas leurs activités au gouvernement.

Plusieurs personnes interrogées ont signalé des lacunes importantes dans la participation, notamment le « secteur de la santé » ou de l'éducation ou un ministère particulier qui ne sont pas représentés. En outre, toutes les agences de l'eau peuvent être impliquées. Les raisons avancées incluent la rivalité entre les ministères (par exemple, en ce qui concerne la responsabilité de l'assainissement), la simple négligence par ceux qui pilotent le processus de revue ou les groupes de travail qui en font partie, des invitations tardives, ou l'absence de délégation au sein du ministère invité.

La participation des dirigeants politiques dans le processus de RSC est citée comme étant importante, mais pas toujours effective. Certains expliquent le manque de momentum pour mettre en œuvre les actions prioritaires par le manque de participation des dirigeants politiques à ce processus de priorisation. Le processus ougandais est connu pour la participation des ministres aux discussions clés, y compris la retraite du gouvernement qui précède la conférence de RSC, ainsi que la conférence lui-même. Toutefois, cela reflète peut-être aussi une bonne communication entre le personnel technique et les dirigeants politiques tout au long de l'année. Une RSC ne peut pas relever tous les défis d'un coup.

²⁴ Y compris les investissements, combien de temps il a fallu pour que les unités soient pleinement établies avec les compétences et la confiance nécessaires pour piloter, ainsi que la motivation gouvernementale pour intégrer ces unités au sein des structures du ministère et du personnel.

Coopération par le principal donateur

La coopération par le principal donateur (s'il y en a un) a été attestée dans la documentation de plusieurs RSC, notamment les déclarations signées pour l'Ouganda, le Rwanda, le Burkina Faso, le Burundi et la Tanzanie. Il est tout aussi important que des mécanismes de coordination des bailleurs de fonds existent. Cela n'a pas été examiné en détail pour tous les pays, mais figure dans les recommandations énoncées au Chapitre 6.

Fréquence et régularité

Lorsque les RSC sont régulières, la plupart des pays suivent un cycle annuel. Le Népal a choisi d'organiser une RSC se réunissant tous les deux ans mais c'est une exception. L'Éthiopie n'a pas organisé de RSC de façon régulière. Des rassemblements intermédiaires, avec une large participation (généralement appelé un examen technique conjoint) ont eu lieu au Burkina Faso, en Éthiopie, au Rwanda,²⁵ et en Ouganda. Un cycle annuel présente des avantages et des inconvénients. Il peut s'accorder avec des cycles gouvernementaux annuels de planification, mais très souvent plus d'une année sont nécessaires pour que de nouvelles actions prioritaires soient financées et mises en œuvre. Cela signifie que les priorités fixées lors de la RSC en un an peuvent ne pas avoir beaucoup progressé l'année suivante. Le Népal a décidé que le cycle de deux ans est plus approprié et examine les progrès accomplis dans toutes les actions prioritaires lors de la réunion annuelle du Groupe des intervenants du secteur (Danert et Karki 2016).

Activités de préparation

Dans la plupart des pays, la préparation de la conférence de RSC prend plusieurs semaines, ou dans le cas de l'Ouganda et du Burundi, trois et quatre mois, respectivement. Des documents écrits détaillés sur les procédures de RSC de l'EAH ont été trouvés pour trois pays seulement (Libéria, Népal et Ouganda). Des entrevues avec les parties prenantes ont révélé des différences dans les procédures de revue (Encadré 7).

«Lors de la deuxième RSC [au Libéria], je me suis rendu compte qu'il s'agissait d'un processus plutôt qu'un événement ». Personne interrogée dans le cadre de l'étude

Bien que seuls deux cycles de RSC aient eu lieu au Népal (en 2011 et 2014), le rapport (MoUD 2014a) décrit un processus systématique avec une préparation considérable préalablement à l'événement. L'échange au sein et entre les groupes de travail et les équipes de visite d'apprentissage dans le cadre des préparatifs de la conférence au Népal est particulièrement frappant. Les contributions thématiques détaillées préparées au Burkina Faso en 2009 sont la preuve d'un processus d'examen de fond (ou la collecte de données) préalable à l'événement avant la conférence proprement dite, mais l'on ignore si cela a continué pour les cycles futurs. En 2013, par exemple, les contributions semblent inclure un rapport de programmes nationaux (DRG-DGAEUE-ONEA [2013]) et plusieurs présentations PowerPoint. Sept contributions ont été préparées pour la RSC 2006 au Yémen, ce qui suggère un processus de préparation important. Les chapitres du rapport sur la performance du secteur en Ouganda sont écrits par les services compétents, et il y a un retour du gouvernement pour discuter du rapport provisoire avant qu'il soit finalisé et largement diffusé. Dans le cas de l'Ouganda, le processus de préparation a évolué au fil du temps. Lors de la quatrième revue, les thèmes ont été couverts, et les indicateurs ont été clairement définis dans un cadre de mesure de la performance du secteur (MWLE 2004).

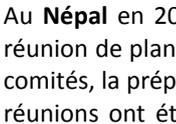
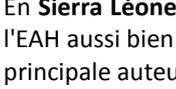
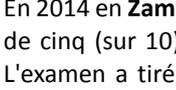
Au Rwanda et en Ouganda, le processus de RSC fait partie de la planification nationale et du cycle de rapports, mais l'on ignore si c'est le cas dans les autres pays. Au Népal, le service de l'Approvisionnement en eau et de l'assainissement au sein du ministère du Développement urbain a un processus de reporting trimestriel

²⁵ Le Rwanda tient une RSC « prospective » et une « rétrospective » chaque année.

obligatoire qui alimente un examen ministériel annuel. Cela n'a pas été explicitement lié aux RSC du pays (Danert et Karki 2016).

En revanche, il est difficile d'évaluer le degré d'implication des acteurs nationaux dans le processus d'examen de la Sierra Léone étant donné que l'auteur principal du rapport sur la performance du secteur était basé à l'extérieur du pays (Encadré 7). Cette étude n'a pas été en mesure d'en trouver l'explication, mais il y avait sans doute de bonnes raisons à ce moment-là. Cet exemple illustre simplement la nécessité de réfléchir et de faire le point sur les processus de RSC.

ENCADRÉ 7 : EXEMPLES DE PROCEDURES D'EXAMEN AU LIBÉRIA, AU NÉPAL, EN SIERRA LÉONE, ET AU YÉMEN

	<p>Au Burundi, les préparatifs commencent habituellement quatre mois avant la conférence de RSC. Ils sont dirigés par un groupe de travail composé de ministères concernés, de bailleurs de fonds et d'ONG. La collecte des données sur les ressources financières du secteur démarre jusqu'à trois mois avant la RSC, et des groupes de travail interministériels examinent les progrès de la mise en œuvre de la stratégie sectorielle.</p>
	<p>Au Népal en 2014, le processus de préparation de la conférence a duré six semaines et comprenait une réunion de planification, la formation de groupes thématiques, des sessions de réflexion et des réunions de comités, la préparation des listes de vérification, des visites d'apprentissage, et des réunions de partage. Des réunions ont été organisées pour identifier les enjeux fondamentaux, examiner les politiques publiques, vérifier l'apprentissage et la conformité, et recommander des actions. Les documents et présentations de travail ont été préparés par chacune des équipes de visite thématiques et d'apprentissage. Ils ont été examinés et révisés lors des réunions de partage, avant d'être présentés lors de la conférence. Il y a eu un échange considérable au sein et entre les groupes de travail et d'apprentissage des équipes de visite dans le cadre des préparatifs de la conférence. Un total de 70 personnes ont participé à la réunion de planification, 55 dans les visites d'apprentissage, et 80 dans le partage de la visite d'apprentissage ; il y avait 200 participants à la conférence multipartite. L'on a noté un chevauchement des rôles entre un comité de résolutions et les groupes thématiques à la réunion, mais cela s'est avéré être une expérience d'apprentissage.</p>
	<p>Au Libéria, les premières RSC de 2013 ont regroupé plusieurs parties prenantes pour la première fois, mais selon les personnes interrogées, les discussions étaient limitées. Un rapport sur la performance du secteur (RPS) a rassemblé les données nationales dans le cadre de la RSC de 2014 et a été utilisé comme base de discussion lors de la conférence multipartite. Il y avait plus de possibilités de discussion que l'année précédente. Les personnes interrogées ont fait remarquer que le RPS en 2015 a été préparé dans la précipitation et n'a pas été finalisé avant la réunion. Le rapport d'événement (Hall 2015) affirme que l'absence d'un rapport au moment opportun expliquait l'absence de réponse officielle au rapport lors de la conférence des bailleurs de fonds.</p>
	<p>En Sierra Léone, les Rapports sur la performance du secteur ont été préparés pour les conférences de l'EAH aussi bien de 2013 que de 2014. Bien que le rapport soit étoffé, dans les deux cas (avant Ebola), la principale auteure était basée hors du pays et ne l'avait jamais visité. Cette étude n'a pas été en mesure de trouver l'explication de cet état de fait, mais il y avait sans doute de bonnes raisons à ce moment-là. Le rapport de 2013 a été publié officiellement par le gouvernement. Il ne semble pas que le rapport 2014 ait été finalisé.</p>
	<p>Au Yémen, six groupes de travail ou équipes d'examen ont réalisé des évaluations de la Revue annuelle conjointe de 2006 (République du Yémen, 2006) pour sept contributions : la gestion des ressources en eau, l'approvisionnement rural en eau et l'assainissement, la finance, l'irrigation et les bassins versants, la coordination des bailleurs de fonds, l'harmonisation et l'alignement et les avancées des plan d'action (Anon-Yémen 2005a, 2005b, 2005c, 2005d, 2005e, 2005f, sans date).</p>
	<p>En 2014 en Zambie, le processus d'examen comprenait une mission d'examen, qui comprenait des visites de cinq (sur 10) provinces pour évaluer et débattre des enjeux relatifs au secteur à tous les niveaux. L'examen a tiré parti des rapports « complets » des ministères et d'autres acteurs clés (Anon-Zambie 2014). Cependant, la Zambie ne dispose pas de système de suivi et d'évaluation fonctionnel complet. Une recommandation en cours des examens de 2010, 2011 et 2014 est de finaliser un cadre de suivi et d'évaluation, y compris des indicateurs de performance clés et un aperçu de la façon dont les données seront collectées grâce à des systèmes et des enquêtes de gestion différents.</p>

Revue par rapport aux indicateurs et cibles

Les personnes interrogées ont également souligné qu'il est difficile de rendre compte et d'évaluer sans indicateurs, sans référence ni cibles qui permettront de mesurer. Dans plusieurs pays, le développement et la mesure des indicateurs ou des indicateurs clés de performance, se fait progressivement. Au Burundi, 12 indicateurs ont été adoptés en 2014 et sont publiés dans le Guide des indicateurs, mais tous ne peuvent pas encore être mesurés en raison du manque d'informations au sein de certaines institutions (MEEATU 2014).

L'*Aide-Mémoire* 2014 de la Zambie (Anon-Zambie 2014) souligne l'absence d'un système de suivi et d'évaluation complet pour l'EAH et les ressources en eau, notamment un manque d'indicateurs clés de performance. Plus précisément, cet écart a été soulevé au cours des revues de 2010 et 2011 mais n'avait pas encore été abordé. Bien qu'il ait publié son Cadre de suivi en 2004, l'Ouganda n'a pas été en mesure de rendre compte de l'ensemble de ses indicateurs dorés durant les premières années, et en a également ajoutés davantage au fil du temps (Ssozi et Danert 2012). Une analyse de la littérature et des entretiens avec les intervenants au Népal ont montré que, bien que beaucoup de données soient collectées, notamment la comparaison des utilités (MoUD, 2015a), des lacunes persistent dans les données, et il n'existe pas de cadre global de suivi pour le secteur entier et qui les regroupe de façon cohérente pour rendre compte des performances de manière systématique.

Thèmes couverts

Il existe des variations considérables dans le périmètre thématique des RSC de « l'EAH ». Certains se concentrent exclusivement sur l'EAH tandis que d'autres portent également sur un ou plusieurs aspects de la gestion des déchets solides, des ressources en eau, de l'environnement ou de l'eau pour l'agriculture (Annexe 6). Bien qu'il y ait un fort sentiment que l'EAH constitue un secteur à part entière à l'échelle internationale, il n'existe pas de solution universelle à l'échelle de chaque pays et chacun organise ses secteurs de développement à sa façon.

La portée et la façon dont ces financements sont couverts varient aussi. Peu de pays offrent un aperçu des allocations financières gouvernementales et des dépenses en faveur de l'EAH. Le Kenya,²⁶ le Libéria et l'Ouganda constituent des exceptions notables à ce propos. Les rapports de performance du secteur de l'Ouganda fournissent un aperçu de toutes les contributions budgétaires en faveur de l'EAH (notamment les financements transitant par le gouvernement), les estimations des investissements des ONG et des détails tels que les dépenses encourues dans le cadre de l'EAH par les autorités locales, ainsi que les coûts d'exploitation des services publics rapportés aux recettes (MWE 2015).

Le Rapport 2013 sur la performance du secteur au Libéria (Gouvernement du Libéria 2014) consolide les informations sur les finances du gouvernement et des bailleurs de fonds consacrées à l'EAH. Ces informations sont tirées des données publiques sur la gestion des finances publiées et du Service de gestion de l'aide du Ministère des finances (Figures 3 et 4). Le regroupement des données des bailleurs de fonds a révélé que les financements de l'EAH de l'UNICEF pour l'exercice budgétaire précédent n'avaient pas été transmis au Ministère des finances, ou obtenus par ce dernier. La RSC dans le secteur l'EAH a par conséquent été dans cet exemple un mécanisme de vérification pour le gouvernement et l'UNICEF. Des améliorations notoires sont nécessaires dans plusieurs pays au sujet du référencement exhaustif des données financières.

²⁶ Les données financières du pays sont présentées mais des références ne sont pas fournies. L'on suppose que les données sont des données officielles du ministère.

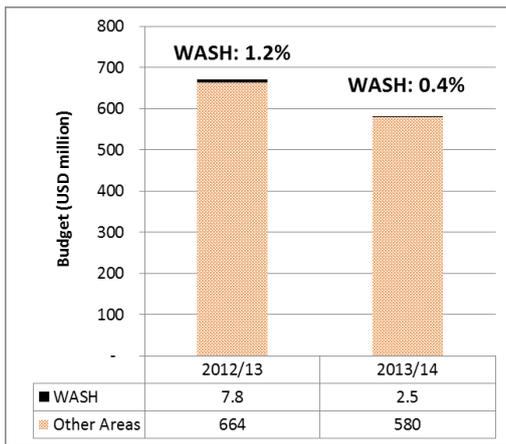


FIGURE 3 : BUDGET DU GOUVERNEMENT DU LIBÉRIA EN FAVEUR DE L'EAH : EXERCICES BUDGÉTAIRES 2012/2013 ET 2013/2014 (GOL, 2014)

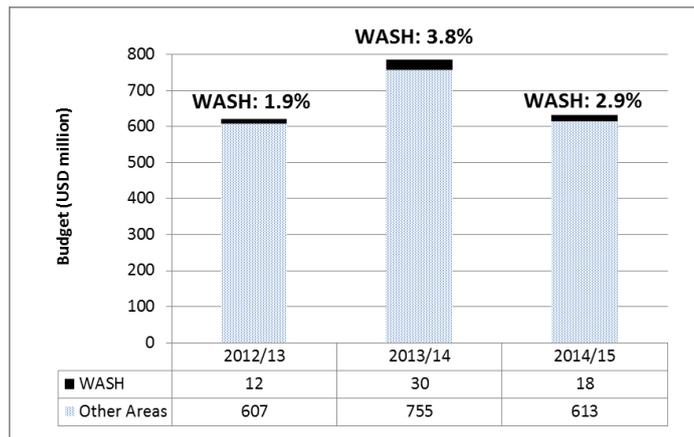


FIGURE 4 : AIDE DES BAILLEURS DE FONDOS AU TITRE DE L'EAH : EXERCICES BUDGÉTAIRES 2012/2013 ET 2013/2014 ET PRÉVISIONS POUR 2014/2015 (GOL, 2014)

Les revues de l'Éthiopie et du Libéria se concentrent sur les processus plutôt que sur les résultats, alors que l'Ouganda examine les progrès réalisés par rapport aux indicateurs définis. Le rapport sur le secteur de l'eau au Kenya contient d'amples informations sur les avancées de plusieurs projets. L'un des domaines qui fait défaut est l'analyse de la qualité de la mise en œuvre des projets (notamment la conception, la construction et la mobilisation sociale). Les RSC comprennent relativement peu d'informations sur la qualité des services d'approvisionnement d'eau ou de la régulation. Toutefois, des « contrôles de la durabilité » et le « suivi par des tiers » ont été entrepris pour la programmation de l'EAH. Dans certains pays, le suivi physique indépendant du gouvernement peut être effectué par d'autres organismes tels que ceux responsables de la planification. Il est nécessaire d'explorer les liens existants et probables entre les RSC et de telles initiatives.²⁷

Les parties prenantes ont mentionné des exemples de questions importantes qui n'ont pas été suffisamment abordées au cours du processus de RSC. Le rapport de RSC de la Tanzanie se concentre exclusivement sur le Programme national, laissant de côté les efforts des autres acteurs. Bien qu'il fasse référence au nombre de personnes ayant bénéficié des points d'eau (MoW 2014a, p. 12), il n'existe pas de renseignements sur les districts dans lesquels ce travail a été entrepris, ni en quoi ces chiffres contribuent aux tendances générales dans le pays. Bien que depuis 2008 le Réseau de l'eau et de l'assainissement en Tanzanie (TAWASANET) prépare un Rapport sur l'équité qui complète la RSC, l'intérêt change d'année en année et ainsi ne rattrape pas l'écart. TAWASANET a attiré l'attention sur le thème de la pollution à travers sa contribution à la RSC (Encadré 8), un thème qui n'avait pas été abordé précédemment.

²⁷ Les contrôles de la durabilité ont été entrepris pour l'EAH au Malawi, au Mozambique, au Rwanda et en Zambie.



À la Revue de 2014 en Tanzanie, TAWASANET a signalé des préoccupations concernant les cas de pollution menaçant l'eau potable : « *La Rivière Ngerengere est 1000 fois plus polluée que le niveau typique des fleuves propres et contient des coliformes fécaux provenant des eaux usées jusqu'à 8000 fois le niveau sécuritaire de l'eau potable fixé par l'OMS. La pollution met en danger la santé et les moyens de subsistance des utilisateurs en aval, ce qui pose des risques élevés pour la santé à*

des milliers de personnes de Kingolwira, Kipera et Sangasanga Streets, qui n'ont d'autre choix que d'utiliser une eau polluée à des fins domestiques et agricoles, car la zone est caractérisée par une forte salinité des eaux souterraines. L'eau de la rivière Ngerengere se déverse également dans la rivière Ruvu, la principale source d'eau potable de Dar es-Salaam. La rivière Msimbazi présente des risques pour la santé de plus de 200 000 personnes avec un pH élevé ... peut causer de graves brûlures à la peau, les niveaux de chrome (6) [qui constituent] une menace de cancer et de malformations congénitales ... nous comprenons aussi que la rivière dispose d'un potentiel de recharge des eaux souterraines locales dont des milliers de résidents dépendent (MoW 2014a, p. 52–53).

Consolidation de données

L'étude a découvert que cinq pays avaient l'habitude de consolider les informations dans un seul rapport, notamment un Rapport sur la performance du secteur, ou un rapport d'état du secteur avant la conférence de RSC. Il s'agit de l'Ouganda, du Libéria, du Malawi, du Kenya²⁸ et de la Tanzanie. Au Kenya, le Conseil de réglementation des services d'eau (WASREB) a publié un rapport annuel sur la performance du sous-secteur depuis 2008. Des rapports consolidés provisoires ont été rédigés pour la Sierra Léone et la Zambie. Cependant, ils n'avaient pas été finalisés avant la conférence. Il semble que les rapports des plus récentes RSC en Sierra Léone (2014) et en Zambie (2014) sont encore au stade d'ébauche.

L'un des plus grands défis est de veiller à ce que les organisations établissent des rapports, de sorte que les informations clés puissent être analysées, synthétisées, et présentées à la RSC. Dans le cas du Rwanda, les motivations sont claires : si les organismes responsables de l'EAH ne font pas parvenir de rapport au Ministère des finances, ils ne reçoivent pas de financements.²⁹ Il en est de même en Ouganda où leurs financements sont directement liés à leur rapport à l'autorité locale de district sur les finances, les réalisations et les indicateurs obtenus du processus de RSC (Ssozi et Danert 2012, Danert 2015b). Dans un pays, le groupe de travail responsable de la collecte des données a passé des semaines à collecter des données et à reprendre attache avec les parties prenantes. Apparemment, menacer ceux qui n'ont pas transmis leurs rapports de ne pas les inclure dans l'analyse et le rapport final de la RSC a parfois marché aussi.

Toutefois, lorsqu'il n'y a pas d'incitations financières, des incitations plus créatives pour les rapports peuvent être recherchées, notamment embarrasser les organisations ou payer pour la production de rapports. Au Libéria, le Réseau des médias de l'EAH a permis aux journalistes d'assister à la conférence de la RSC en 2015. Le réseau a répertorié les histoires d'ONG ne faisant pas de rapports et les a diffusé sur les médias. Au niveau mondial, il est nécessaire de développer une culture des rapports nationaux par les acteurs de l'EAH qui soit soumise aux exigences et aux normes nationales.

Une analyse des rapports et des processus de RSC montre une variation considérable de l'information et la façon dont elle est utilisée. Le référencement ou l'explication de l'origine des données laisse souvent à désirer. Dans la plupart des pays, il existe des possibilités d'amélioration, y compris par une meilleure utilisation des

²⁸ L'on suppose que le Rapport annuel du secteur de l'eau du Kenya (MEWNR 2014) a été finalisé, bien qu'il existe certaines lacunes faisant penser que ce ne soit pas la toute dernière version. Aucune mention ne signale celui-ci comme étant un rapport provisoire, mais les acronymes ne sont pas terminés.

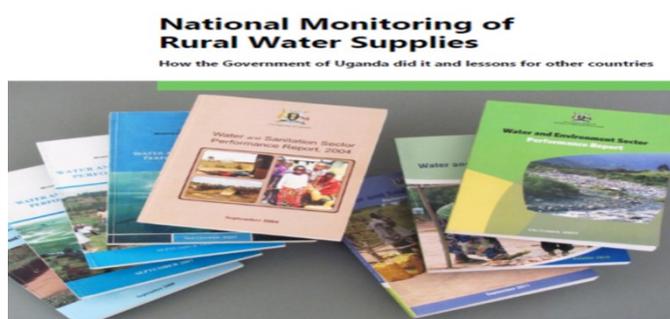
²⁹ Informations des personnes interrogées.

informations existantes dans le pays. Des exemples sont donnés ci-dessous et détaillés dans l'Annexe 7. Les lecteurs des pays respectifs sont invités à prendre ces commentaires comme une critique constructive :

- Les rapports de RSC (conférence ou processus) pour l'Éthiopie, la Tanzanie et le Népal ne fournissent pas un aperçu succinct des tendances nationales (en dépit de l'existence d'enquêtes nationales).



- Le Rapport sur la performance du secteur (Figure 9) est au centre de la RSC en Ouganda. Il s'agit d'un rapport très complet qui dérive des données d'enquêtes nationales, ainsi que des principaux organismes gouvernementaux et ONG travaillant sur l'EAH, les ressources en eau et la gestion environnementale.



Toutefois, la compilation et la mise à jour de toutes ces données sur une base annuelle impose une charge énorme au gouvernement et aux partenaires.

- D'importantes données sont énoncées dans les contributions des rapports du Yémen, mais sans référence. Aucun des rapports n'est signé. Le rapport financier semble avoir été rédigé par la KfW (à en juger par la date et la signature à la fin du rapport). La façon dont le rapport rural désigne l'Autorité générale de l'eau en milieu rural et les projets d'assainissement (GARPWSP) fait penser qu'il a été rédigé par une personne étrangère à l'autorité, par exemple, « GARPWSP ... doit sérieusement envisager l'amélioration de l'assainissement et la promotion de l'hygiène ... cela doit être reflété dans les budgets ... les insuffisances suivantes ont été observées ». Cet état de fait pousse à se demander dans quelle mesure est-ce que GARPWSP a été impliquée dans la revue.
- Le rapport 2011 du Zimbabwe n'inclut pas toutes les références à la source des chiffres du gouvernement pour l'accès à l'eau et l'assainissement, le nombre de puits de forage creusés ou la pollution des rivières du pays. L'utilisation de 3,6 millions de \$ É-U par le Trésor est incluse (sans référence), mais il n'y a pas d'explication sur la façon dont cette somme a été investie. Les investissements de 29,3 millions \$ É-U à travers le Groupe de l'EAH sont indiqués mais sans référence à tous les autres rapports.

Rassembler des informations dans un Rapport consolidé de performance du secteur ou un rapport d'état du secteur est un effort qui demande du temps et du savoir-faire. À moins qu'il y ait des incitations institutionnelles ou financières ou que cela devienne une partie de la culture du secteur (ce qui serait l'idéal), il n'y a pas assez d'incitations à la consolidation de l'information. Des défis logistiques existent, et les compétences de rédaction, de référencement et de présentation des agents en charge de l'EAH du gouvernement et des ONG sont souvent faibles. Comme il est mentionné au chapitre 2, dans le contexte de fragilité et de crise prolongée, la rotation du personnel est souvent élevée, ce qui signifie que de nouvelles personnes peuvent avoir besoin de formation, de soutien ou de mentorat. Les compétences de relecture par les pairs nationaux en vue de l'amélioration de la qualité des documents peuvent aussi être limitées. Une personne interrogée a soutenu qu'en matière de rédaction et d'assurance qualité, le Rapport sur la performance du secteur libérien aura besoin d'au moins cinq années supplémentaires d'accompagnement, en particulier dès lors que les personnes en poste changeraient d'emploi. Toutefois, le cas de l'Ouganda en particulier montre que tous ces éléments peuvent être améliorés au fil du temps. La pratique, l'apprentissage par la pratique, de bonnes incitations, le soutien et le mentorat peuvent tous contribuer à renforcer les

compétences nationales d'analyse et de présentation. Et même si les membres du personnel se déplacent, ils garderont leurs compétences acquises avec eux.

Le manque d'électricité fiable et de services Internet (pour envoyer les rapports) est un obstacle pratique majeur à la compilation d'un bon rapport. Prendre le temps parmi d'autres sollicitations professionnelles (et familiales) et trouver la place et le calme nécessaires pour se concentrer sur la rédaction sont des contraintes majeures, en particulier pour les fonctionnaires d'état, mais aussi pour d'autres organismes où les dispositions du personnel sont déjà poussées à la limite. Dans certains cas, c'est la finalisation des rapports qui semble être un problème. Par exemple, le Rapport sur la performance du secteur de la RSC de l'année précédente est en cours de finalisation seulement l'année suivante, tandis qu'un autre rapport préalable à la conférence a pris huit mois pour être publié.

Malgré ces difficultés, les données consolidées, en particulier si elles sont présentées de manière accessible, peuvent être très puissantes. Le rapport 2013 du Burundi (MEEATU 2014), par exemple, comprend une carte illustrant qui travaille dans quelle province pour l'eau et l'assainissement (Figure 5). Ces informations permettent aux intervenants de faire le point sur les organismes et les personnes en activité ainsi que leurs lieux d'exercice. Cependant, le rapport ne contient pas d'informations sur les activités de mise en œuvre ou d'accompagnement gérées par ces organismes. Des améliorations restent possibles.

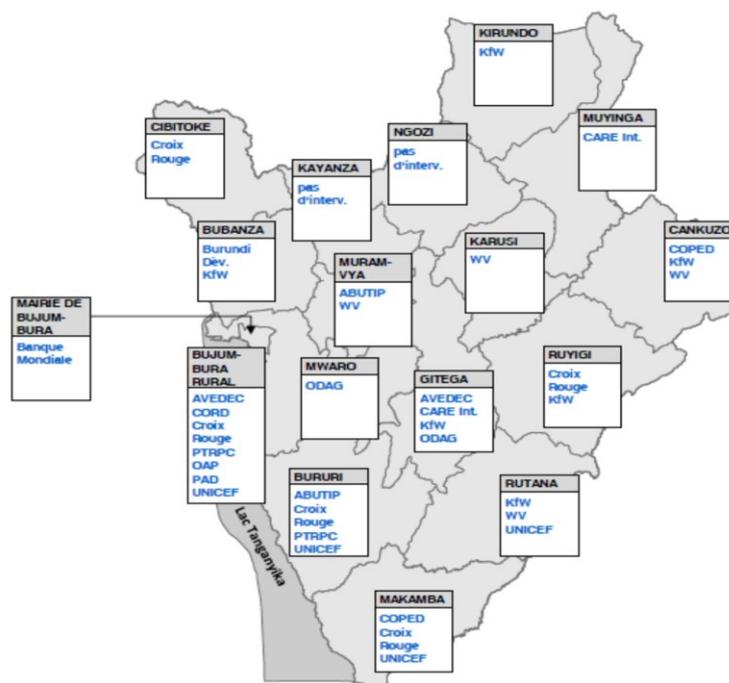
Les contributions financières sont rassemblées par le réseau des ONG (UWASNET) en Ouganda, alors qu'au Libéria elles sont censées être présentées individuellement au ministère des Travaux publics, mais pas tous les rapports (Anon-Liberia 2015). Au Kenya, le réseau des ONG KEWASNET a produit le premier Rapport annuel de performance du secteur de l'EAH et de WRM des OSC de 2013/2014 qui présente les contributions du secteur des OSC (KEWASNET 2014).

Visites de suivi sur le terrain

Cinq pays (au Népal, au Soudan du Sud, en Tanzanie, en Ouganda et en Zambie) ont attesté de visites de terrains dans le cadre des processus d'examen. Elles ne sont généralement pas organisées lors de la RSC mais plutôt lors de sa préparation ou dans son prolongement, notamment au cours d'une mission de revue conjointe (Zambie et Tanzanie), de visites d'apprentissage (Népal) ou dans le cadre de la conférence de la revue technique conjointe à mi-parcours (Ouganda).

Des visites de terrain sont considérées comme une partie importante d'une revue sectorielle et permettent aux parties prenantes, en particulier les partenaires du développement et les intervenants extérieurs au principal ministère de tutelle de l'EAH, d'évaluer et de vérifier les progrès accomplis. Elles permettent de porter

Figure 2 : Carte des intervenants dans le secteur Eau en 2013 (construction/réhabilitation d'infrastructures d'eau potable)



à l'attention des autres partenaires les problèmes rencontrés sur le terrain avant et au cours de la conférence de RSC et peuvent aussi influencer le débat sur les priorités passées et futures de la RSC.

Les personnes interrogées du Libéria ont estimé que dans la préparation de rapports préalables à la RSC, les membres du personnel du gouvernement doivent avoir la possibilité d'aller sur le terrain vérifier ce qui est réellement fait. Toutefois, cette déclaration reflète aussi un manque d'autres possibilités de vérification sur le terrain. L'étude du Népal (Danert et Karki 2016) a constaté que les visites sur le terrain ont été considérées comme extrêmement importantes, notamment lors des visites d'apprentissage (personne interrogée FEDWASUN) ; « *Les visites sur le terrain nous ont permis d'interagir les uns avec les autres* ». Bien que cela puisse sembler évident, dans les pays où le secteur est très fragmenté, et où il y a un manque de familiarité et un manque de confiance, cela est, en fait, extrêmement important. Cela établit des relations essentielles pour une coopération future, comme un plan de développement conjoint du secteur, un cadre conjoint de suivi ou d'innovation sociale et de résolution de problèmes.

« Convenir d'un plan d'action commun n'est pas une plaisanterie ! »
Personne interrogée d'une ONG, Népal

Les conférences multipartites de RSC

Lors de l'examen des processus de RSC, il y a eu une tendance à se concentrer sur la conférence de RSC, qu'elle soit appelée réunion, conférence forum ou atelier, ou tout simplement présentée comme « la RSC ». Dans la plupart des pays, la conférence durait deux à trois jours. Au Rwanda, la conférence d'une demi-journée est inhabituelle, mais des séries de petites réunions se tiennent préalablement à celui-ci. La plupart des conférences de RSC ont vu la participation d'entre 100 et 300 participants provenant d'organismes gouvernementaux nationaux, d'autorités locales, d'ONG / de la société civile, de bailleurs de fonds et d'agences des Nations Unies et, dans une moindre mesure, du secteur privé.

Les conférences ont tendance à avoir lieu dans la capitale, bien qu'il existe des exemples de leur tenue dans d'autres parties du pays, notamment au Soudan du Sud et au Libéria, ainsi que les revues techniques conjointes en Ouganda. Dans le cas du Libéria, les personnes interrogées ont noté que la tenue de l'événement 2015 à Gbarnga dans le comté de Bong, au lieu de la capitale Monrovia, a contribué à concentrer l'événement sur l'EAH en milieu rural où il y a beaucoup d'activités et de demandes, mais un manque de rapports systématiques.

Les conférences de RSC ont tendance à être structurés à la fois en plénière et dans des sessions parallèles. Une personne interrogée a exprimé sa frustration face à la tendance de la conférence de RSC à passer trop de temps sur ce que les agences ont fait : « *La conférence de RSC devrait être une plate-forme pour rencontrer et débattre davantage des questions avec les autres. Des solutions pour ceux-ci devraient être recherchées au plus haut niveau* ». Un exemple de problème de la sorte est le manque de latrines dans les communautés pauvres. Les causes sous-jacentes, notamment le manque d'accès suffisant à la terre, pourraient être discutées lors de RSC, permettant au gouvernement de trouver des solutions et de prendre les décisions appropriées. Un autre exemple illustratif est constitué par les lacunes dans l'analyse comparative des données de services publics au Népal, avec des données d'entrée d'adductions d'eau qui sont souvent absentes. Une enquête plus approfondie ou une étude dans le cadre du processus de RSC pourrait aider à comprendre pourquoi, et porter cette information à l'attention des autres en vue de la résoudre. Peut-être est-il difficile de se procurer de compteurs d'eau de bonne qualité en vrac, mais alors comment aborder cette situation ?

Les documents préalables aux RSC, basés sur des données fiables sont aussi considérés comme très importants pour éclairer le débat. En consolidant et en présentant des données clés, ils peuvent permettre de faire évoluer la discussion de « voici ce que nous avons fait » à une enquête et un débat plus approfondis.

Visites sur le terrain comme composante de la conférence multipartite

Alors qu'aucun des pays n'a inclus les visites sur le terrain à la conférence de RSC, elles sont parfois incluses dans le processus général de revue (présenté ci-dessus).

Définition des actions prioritaires et rapports sur les réalisations

Le nombre élevé des recommandations issues du processus de RSC (dans les rapports de réunion avant ou après) reflète l'ampleur des besoins en la matière. Entre 5 et 40 recommandations sont formulées pour chaque pays (Tableau 5 et Encadré 9), même si elles peuvent s'accumuler à près de 100. Dans certains pays, les plus récents ne sont pas allés au-delà des recommandations, alors que dans d'autres, des engagements, des résolutions, une déclaration ou des engagements d'action contraignants ont été fixés (Tableau 7). Dans certains cas comme le Népal, une déclaration a été signée par des représentants de quatre ministères, le groupe des partenaires du développement et de la fédération des usagers de l'eau, FEDWASUN.

Comme indiqué au chapitre 4, la signature d'un document en lui-même ne conduit pas automatiquement à l'action. Les difficultés de mise en œuvre des recommandations rencontrées par la plupart des pays tend à être assimilée à :

- les incitations, la capacité et la volonté des institutions à répondre aux priorités fixées ; soit à
- la capacité et la volonté des autres à obliger les responsables à rendre compte de leurs réalisations.

Cependant, il peut y avoir des défauts fondamentaux dans la façon dont les priorités ont été définies en premier lieu, ou avec le contenu même des actions prioritaires. Au Kenya, il a été reconnu qu'il est nécessaire de « *restructurer l'approche utilisée pour identifier et planifier les engagements du secteur* » (MEWNR 2014).

Les auteurs de l'étude craignent que parfois les priorités soient définies trop rapidement, et que les organisations influentes, ainsi que des personnages clés, poussent leurs propres intérêts au détriment du processus collectif de prise de décision. De nombreuses organisations ont maintenant des stratégies qui encadrent et définissent leurs propres logiques d'acteurs et leurs résultats, et les laisser décider seuls des actions prioritaires d'une RSC peut conduire à servir leur cause sans être tout à fait approprié ou totalement accepté par la majorité du secteur.

Définir des actions prioritaires qui soient SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Pertinentes et avec une date d'échéance), tout en précisant quel organisme - et même individu - prendra l'initiative et aura le soutien, ou au moins le consensus de toutes les parties impliquées, prend du temps et ne peut pas se faire dans la précipitation. Définir les priorités est non seulement une activité technique, mais un acte collectif social et politique.³⁰ Pour résoudre les problèmes rencontrés lors de la définition des priorités, l'Ouganda s'est adapté, et a négocié et signer un nombre plus restreint de priorités (avec groupe de travail sectoriel) une semaine après la conférence multipartite de RSC.

Les priorités doivent tenir compte du contexte plus large, tout en essayant de l'influencer. Les finances ne peuvent pas être tenues pour acquises, mais s'il y a une flexibilité, en particulier entre les partenaires, et suffisamment de temps pour tirer parti des ressources du gouvernement, les situations de blocages financiers peuvent être surmontées, c'est prouvé. L'exemple népalais de l'UNICEF finançant le consultant pour mener la

³⁰ Chaque intervenant a des intérêts substantiels liés à l'enjeu ou au résultat. Les parties prenantes auront également des biais psychologiques ou émotionnels qui sont liés à des pensées et sentiments qu'ils vivent tout au long du processus. Être « satisfait » de la décision d'un groupe signifie en réalité que vous acceptez qu'une combinaison de besoins matériels, fonctionnels et psychologiques ont été respectés. Le matériel fait référence aux besoins de contenu tels que de l'argent, du temps, des biens ou des ressources. Les intérêts fonctionnels sont des besoins pour des types spécifiques comportements ou « la façon dont une activité est exécutée ». Les intérêts psychologiques ou relationnels renvoient à la façon dont on se sent, comment on est traité ou les conditions d'une relation qui perdure. Si trop d'importance est accordée aux besoins matériels par exemple, et pas assez à l'aspect fonctionnel, les agents peuvent se déroger de la décision insatisfaisante, et ne pas s'engager dans sa mise en œuvre (adapté de l'UNITAR, 2015).

conception d'un plan de développement du secteur, et de la Banque mondiale adoptant la stratégie de financement du secteur, sont des exemples de flexibilité des bailleurs de fonds qui peuvent accepter volontiers de mettre en synergies leurs forces respectives (Danert et Karki 2015).

Pratiquement tous les pays couverts par cette étude méritent une analyse approfondie du processus de définition des priorités lui-même pour trouver des moyens de les améliorer. Tous les pays ne documentent pas systématiquement la mise en œuvre des actions prioritaires définies l'année précédente.

ENCADRÉ 9 : EXEMPLES DE PRIORITÉS DÉFINIES À LA RSC

Au **Malawi**, les engagements recommandés à l'atelier de décembre 2013 ont été adoptés par le groupe de travail du secteur en mai 2014 (Anon-Malawi, pas de date). L'atelier 2014 de RSC de décembre 2014 a essayé de rendre compte de la situation mais a noté que les engagements de 2014 ont été adoptés après que le budget 2014 ait été adopté et n'ont donc pas été provisionnés. L'atelier 2014 a également examiné la situation des engagements 2012 et 2013, qui comprenaient « la dévolution rapide du secteur », une « stratégie de développement des compétences », un « mécanisme de financement de SWAp » - aucun n'ayant été atteints - et une « augmentation du taux de couverture urbaine de 5 à 10 pour cent », « réduire l'eau non comptabilisée dans les zones urbaines et les carrefours commerciaux d'au moins 5 pour cent », dont certains aspects sont signalés comme atteints. Depuis 2011, les parties prenantes au Malawi ont fixé environ 40 engagements qui ont été rapportés, ou fixé plus de 33 pages dans le rapport de l'atelier de RSC 2014.

La réunion 2012 au Soudan du Sud conclut avec les recommandations ci-après :

- i. Allouer plus de fonds à la mise en œuvre directement par les États.
- ii. Accélérer le développement des systèmes d'approvisionnement en eau dans les capitales de l'État.
- iii. Développer une politique claire sur les types de régime d'eau appropriés pour une utilisation à différents niveaux.
- iv. Renforcer la coordination entre les ministres centraux et étatiques responsables de l'EAH.

Les engagements définis à la Revue sectorielle conjointe sur l'eau de 2013 en **Tanzanie** ont été regroupés en Gestion des ressources en eau, Approvisionnement en eau et assainissement en milieu rural, Approvisionnement et assainissement en milieu urbain, Renforcement institutionnel et développement des compétences. Ces quatre groupes reflètent les quatre composantes du Projet national de Tanzanie. Lors de la revue de 2014, il a été signalé que sept sur onze ont été mises en œuvre, trois ont été partiellement mises en œuvre et une n'a pas été faite (MOW 2014a). Plus précisément, onze engagements ont été formulés sous forme d'activités, plutôt que de livrables ou de résultats, par exemple l'Engagement 7 : « *Encourager les USWA à accéder à des prêts d'institutions financières* » ; Situation : « *Plusieurs réunions et ateliers ont été organisés pour encourager les UWSA à accéder à des prêts auprès d'institutions financières* » (MoW 2014b).

Rapport de conférence de RSC

Tous les pays étudiés ont produit une certaine forme de rapport de conférence, sous la forme d'une déclaration, d'un aide-mémoire, d'un énoncé des résultats ou de la résolution. Tous les pays ne semblent pas avoir préparé un rapport sur les travaux de la conférence elle-même ; là où ils existent, ils ne comprennent pas toujours une liste de présence. Le Yémen est l'un des rares pays qui ont publié les résultats du questionnaire des participants (MWE 2007).

5.4 Champions, incitations et gestion

Les RSC dans le secteur de l'EAH n'ont pas simplement émergé des pays, et ne se sont pas améliorées d'elles-mêmes comme mécaniquement. Elles ont été portées par des individus et des organisations. Le Tableau 7 donne un aperçu des origines et de l'accompagnement des premières RSC pour certains pays.³¹ Un moyen

³¹ L'étude n'a pas été en mesure de trouver explicitement les forces motrices initiales pour la plupart des RSC. Théoriquement, les points d'entrée du processus comprennent la reconnaissance du gouvernement de la nécessité de coordonner, suivre et évaluer les progrès accomplis dans la réalisation du droit à l'eau et à l'assainissement ; un engagement des bailleurs de fonds à long terme à travailler avec un gouvernement qui à son tour a un engagement dans un processus national de suivi ; une proportion élevée des financements dans le secteur est contrôlée par le gouvernement et les bailleurs de fonds veulent s'y lier, le désir des parties

populaire d'essayer de déclencher ce processus est d'organiser des visites d'échange pour voir comment les RSC fonctionnent dans d'autres pays. Les parties prenantes d'au moins huit pays ont assisté à la conférence de la RSC de l'Ouganda au cours de ses 15 ans d'histoire et l'expertise de l'Ouganda en matière de RSC a catalysé le Rapport sur la performance du secteur du Libéria.³²

TABLEAU 7 : ORIGINES ET ACCOMPAGNEMENT DES PREMIÈRES RSC (OU ÉQUIVALENT) DANS CERTAINS PAYS

Pays	Origines et support
Éthiopie	Le processus de RSC dans le secteur EAH en 2006 a été conçu au cours du Dialogue national sur l'EAH (lancé en novembre 2005). Il a été mis en place pour faire évoluer le secteur vers une approche programmatique. Le CIR et la Finlande ont fourni un appui technique pour le Forum multipartite (Girma et Suominen 2013).
Libéria	La première Revue sectorielle conjointe (2013) a été conçue dans la consolidation de l'EAH (République du Libéria 2011).
Malawi	Le Partenariat du Delta a élaboré le Rapport sur la performance du secteur en 2010 (pour l'UNICEF et le Ministère de l'irrigation et du développement de l'eau) (Partenariat Delta, sans date).
Népal	La première RSC a été portée par l'UNICEF, mais le processus de RSC fait désormais partie intégrante de la politique de coopération au développement du pays (Gouvernement du Népal 2014).
Sierra Léone	La RSC a été introduite par l'installation de l'EAH du DFID (communication personnelle avec le personnel de l'installation de l'EAH).
Tanzanie	La première Revue sectorielle conjointe a posé les jalons d'un processus conjoint gouvernement et partenaires du développement pour un suivi futur de la performance et une définition des priorités (GoURT 2006). Elle fait partie de la Stratégie nationale de développement du secteur de l'eau (2006-2015) et de la Stratégie d'assistance conjointe.
Ouganda	Les financements en faveur des Pays pauvres très endettés (PPTÉ) à la fin des années 1990 a donné un coup de pouce financier considérable au gouvernement dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Il est devenu clair pour les bailleurs de fonds que leurs petits projets ne pouvaient pas opérer aux côtés du gouvernement sans une approche commune. Cela a conduit à la formation d'une approche sectorielle (SWA) et de la RSC (Mechta 2015). L'élaboration du cadre mesure de la performance du secteur a été financée par le DFID sur trois ans.
Yémen	Les revues annuelles conjointes en 2006 et 2007 ont été prises en charge par le gouvernement néerlandais.
Zimbabwe	La Revue sectorielle conjointe 2011 a été soutenue financièrement par l'UNICEF et la PEA.

Les champions individuels sont certainement indispensables, en particulier dans les premières années de l'établissement du processus de revue, quand les idées sur la façon dont cela pourrait fonctionner sont plutôt claires. Pour le Libéria, le Népal et l'Ouganda, les fonctionnaires d'état, les conseillers techniques au sein des ministères et / ou les consultants gouvernementaux payés par le DFID, la BAD, l'UNICEF et le PEA ont joué un rôle dans la conduite et le maintien de l'élan de RSC, en particulier dans les cinq premières années. Au début, les parties prenantes peuvent avoir du mal à voir l'intérêt de participer à une RSC. Les professionnels de l'EAH interviewés au Libéria ont expliqué comment leur propre intérêt dans la démarche, ainsi que celui des autres, a augmenté au cours des trois cycles de RSC. Il est crucial d'avoir des partenaires bailleurs de fonds fiables et de long terme dotés d'une certaine flexibilité pour renforcer les institutions et développer les compétences grâce à « l'apprentissage à travers la pratique », la formation et le mentorat, notamment pour les RSC.

prenantes de travailler avec les autres et de tirer parti des synergies ; un groupe d'EAH en transition ; un vaste programme financé par l'ONU avec le gouvernement et la volonté de travailler avec d'autres organismes qui ne sont pas financés par le programme.

³² Les pays participant à la RSC de l'Ouganda sont le Bangladesh, le Burkina Faso, l'Éthiopie, le Ghana, le Kenya, le Lesotho, le Népal et la Zambie. Eng. Disan Ssozi, Ministère de l'eau et de l'environnement : l'Ouganda a participé à la première Revue sectorielle conjointe du Libéria en 2012 et a conseillé les parties prenantes sur le fait qu'un Rapport sur la performance du secteur était nécessaire.

6 Les recommandations pour l'efficacité des Revues sectorielles conjointes

6.1 La définition d'une Revue sectorielle conjointe

Cette étude définit une RSC comme un *processus périodique qui rassemble différentes parties prenantes d'un secteur particulier pour engager un dialogue, évaluer la situation, les avancées et la performance, ainsi que prendre des décisions communes sur des actions prioritaires.*

Dans le cadre du processus de revue, des informations ou des preuves sous forme de données, d'études, de rapports, de visites sur le terrain et / ou de revues indépendantes sont consolidées et analysées. Le processus comprend diverses procédures formelles et informelles pour impliquer les parties prenantes qui conduisent à l'organisation d'une conférence biennale, annuelle ou semestrielle. Le processus est dirigé par un ou plusieurs ministères du secteur et voit la participation d'une grande variété de parties prenantes. Les processus de RSC peuvent être déroulés aux niveaux national, étatique ou régional, selon le besoin et la configuration de la gouvernance dans le pays. La Figure 6 illustre les activités qui précèdent et celles qui suivent la conférence multipartite, ainsi que la conférence elle-même. Les mots en **gras souligné** dans le texte ci-dessous sont particulièrement importants :

- Une RSC est un **processus** plutôt qu'un événement ponctuel.
- Le statut, le progrès et la performance sont **analysés** à l'aide d'**informations vérifiées**.
- Différents **acteurs techniques et politiques** se réunissent.
- Un **dialogue** et un **débat** animés se tiennent (les désaccords sont admis).
- Une **conférence multipartite**, forum ou réunion a lieu.
- Le processus est **piloté par le gouvernement**.
- **Des actions prioritaires** sont convenues.
- Les actions prioritaires **s'inspirent** du contexte national, notamment les réformes et la prestation de services (Figure 6).
- Le processus de RSC et les actions prioritaires sont **documentés**.

SCHÉMA 6 : LE PROCESSUS DE RSC ET SON LIEN VITAL AVEC LE CONTEXTE NATIONAL ET LA PRESTATION DE SERVICES



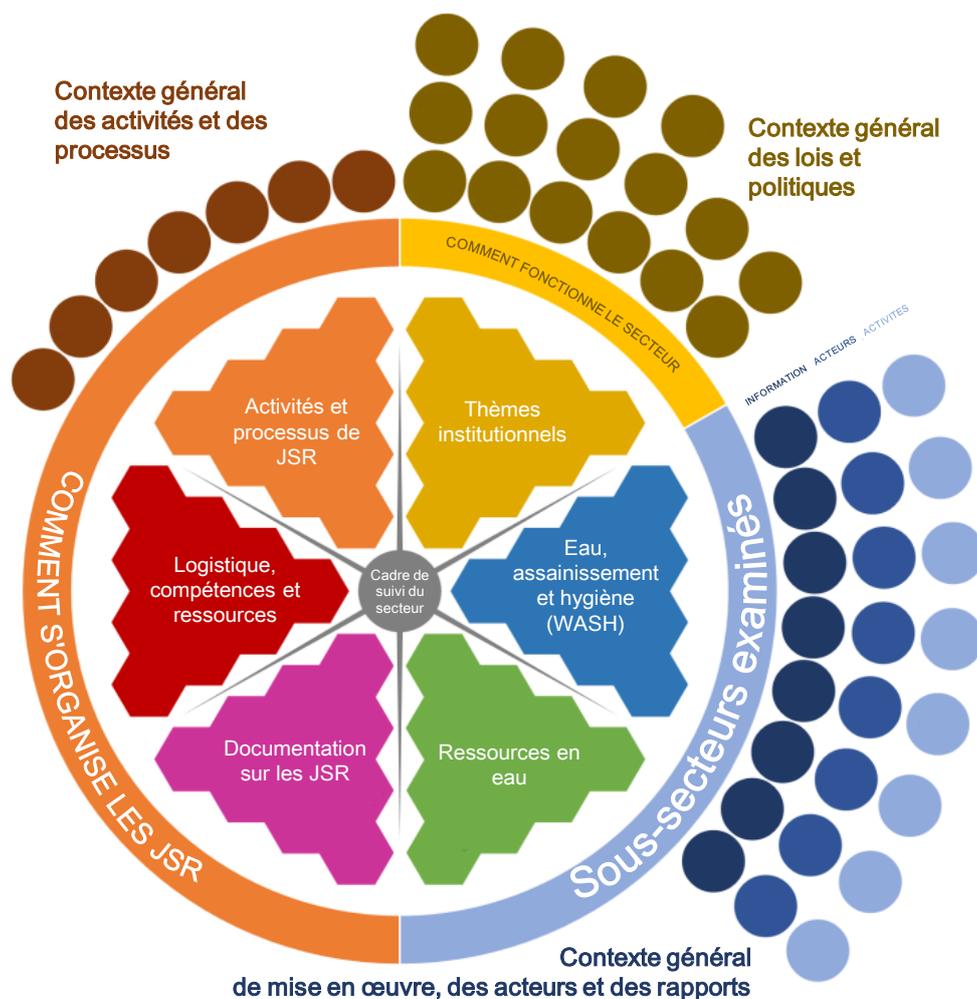


SCHÉMA 7 : APERÇU D'UN PROCESSUS DE REVUE SECTORIELLE CONJOINTE (RSC), DANS UN CONTEXTE GÉNÉRAL

Le financement des programmes et des projets, le processus de RSC doit devenir partie intégrante de la planification, du suivi et du reporting faits par le gouvernement, les bailleurs de fonds, les ONG, les OSC, et de la culture du secteur. Toutefois, il faut des années pour que ce processus atteigne cet objectif.

6.2 Les éléments constitutifs d'une Revue sectorielle conjointe

Cette étude a identifié environ 60 éléments constitutifs différents d'un processus de RSC de l'EAH. Cela peut sembler accablant pour ceux qui débutent ou ceux qui veulent améliorer leurs processus. Ces différents éléments sont regroupés et présentés graphiquement ici pour fournir aux parties prenantes un moyen de visualiser leur propre processus de RSC. Le schéma 7 en donne un aperçu. Ceci est ensuite décomposé plus en détails dans les schémas 8 à 12. Combinés au schéma 6, ces diagrammes fournissent une série de listes visuelles de vérification pour permettre aux intervenants de réfléchir et d'analyser les RSC existantes et pour aider ceux qui décident d'entreprendre le voyage.

Le procédé de RSC est illustré par un cercle, avec ses différents éléments constitutifs représentés en nid d'abeilles à l'intérieur du cercle. Le contexte général est représenté par les éléments (petits cercles) en dehors du grand cercle. Comme mentionné ci-dessus, pour que la RSC ait un impact, il est nécessaire qu'il y ait un lien entre le processus de RSC et le contexte général du pays, notamment la situation et les évolutions des finances, des réformes et de la prestation de services. Si le lien n'est pas fait, la RSC reste une « île de discussion » isolée.

Pour être efficace, un processus de RSC ne devrait pas être ponctuel, mais plutôt s'inscrire dans un cycle. Le cycle peut se produire tous les deux ans, chaque année, ou tous les six mois, mais doit être régulier. Les RSC doivent être planifiées pour se synchroniser avec les calendriers de rapports et de budgétisation du gouvernement.

L'idéal serait que le processus de RSC s'améliore d'un cycle à l'autre, en tirant profit de nouveaux acteurs et de meilleures informations avec de meilleurs mécanismes de dialogue et d'analyse, et une meilleure définition des actions prioritaires. Afin d'avoir un impact sur les politiques sectorielles, les institutions, la mise en œuvre et le

Cela est aussi utile en soit, mais c'est l'interaction entre la RSC et le contexte plus large dans lequel elle s'inscrit qui peut aider à catalyser le changement. « L'esprit de la RSC » ne peut se permettre de s'arrêter une fois que la conférence est terminée.

Il existe une grande diversité de RSC dans le secteur EAH et il n'y a pas de modèle unique de RSC. Certains éléments constitutifs sont communs à toutes les RSC cependant, en particulier la conférence multipartite qui réunit les parties prenantes. Toutefois, le processus de chaque pays est différent. Cela est dû, par exemple, aux particularités de la fragilité ou des crises d'un pays, au nombre et au type d'organisations actives dans le secteur, aux façons dont les organismes gouvernementaux opèrent (ou non), au soutien du ministère des Finances à l'EAH, à la présence d'individus qualifiés et motivés dans le secteur, au comportement et aux attitudes des organismes bailleurs de fonds, à leur longévité (ou les horizons courts) et au type de soutien qu'ils offrent. Les points de départ diffèrent donc considérablement d'un pays à un autre. Chaque pays se trouve à une étape différente, et les RSC sont des processus dynamiques ; donc l'importance relative des éléments définis ci-dessous évolue au fil du temps.

Les nombreux éléments constitutifs d'une RSC peuvent être groupés dans trois grandes catégories (Figure 7) :

1. Comment le secteur de l'EAH fonctionne - notamment ses lois, ses politiques publiques et ses institutions.
2. Les sous-secteurs analysés - notamment : le champ d'action couvre-t-il aussi bien les ressources en eau, ou la gestion de l'environnement que l'EAH ?
3. Comment est organisée une RSC—notamment les activités et les processus de RSC ; la logistique, les compétences, les ressources et la documentation sur les RSC.

Un cadre de suivi et d'évaluation de secteur définit ce qui est suivi et évalué, notamment ce qui fait l'objet de rapports réguliers, comment, quand, ainsi que les responsabilités. Il définit également la façon dont les résultats sont discutés, communiqués et associés à l'action. Un cadre de suivi et d'évaluation est affiché au centre de la Figure 7 pour refléter le rôle central qu'il joue dans le processus de RSC. Si un tel cadre existe, il doit tenir compte des objectifs de la RSC, de son organisation, et de la façon dont il se rapporte au secteur de l'EAH dans son ensemble. Bien qu'un tel cadre soit important, les processus de RSC peuvent commencer avant que le cadre n'ait été défini. Idéalement, il devrait être complété et devenir opérationnel quelques années après la première RSC, même s'il se concentre sur quelques indicateurs spécifiques. Autrement la RSC risque de perdre de son intérêt et ne pas bénéficier de données et des faits produits dans ce cadre.

Le Schéma 7 présente les principaux aspects du contexte général (hors du grand cercle). Ils ne font pas partie d'une RSC mais vont influencer la façon dont les travaux de la RSC sont affectés par les décisions prises à travers la RSC. Comme mentionné plus haut, il est très important de prendre en compte le contexte général et d'y associer la RSC.

Comment les acteurs travaillent

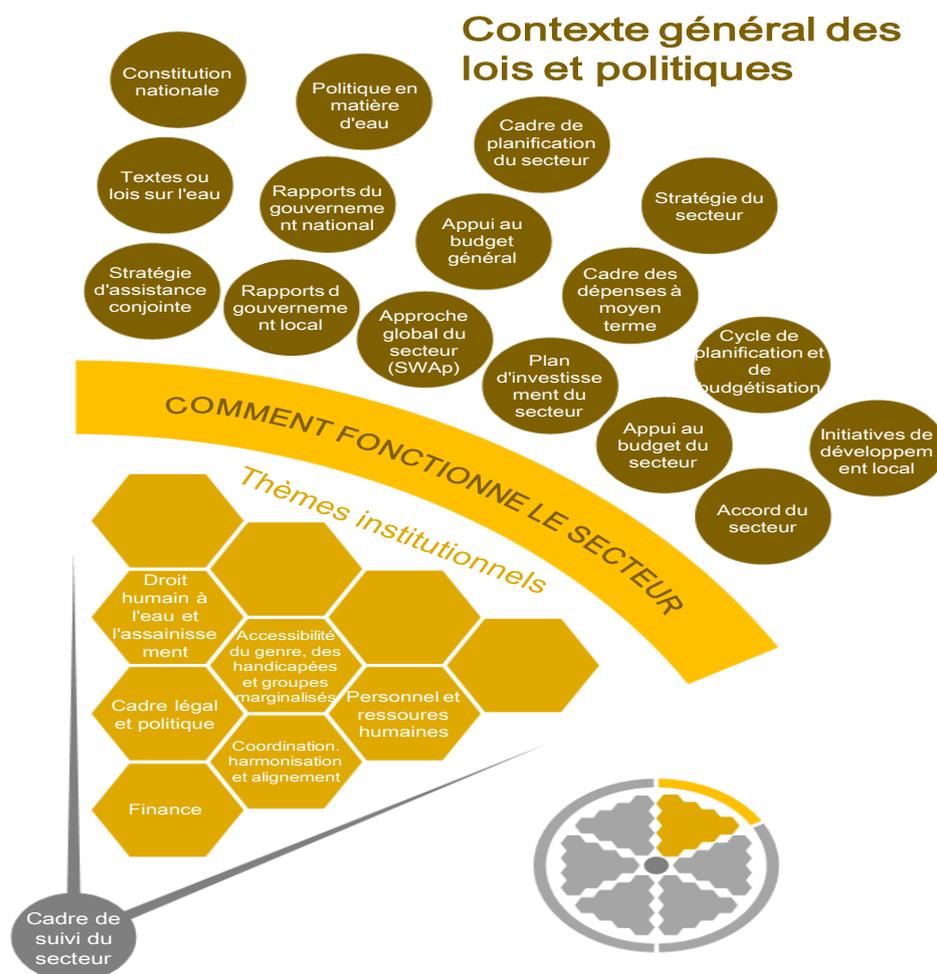
(A) Institutions

La RSC peut examiner les thèmes institutionnels (les briques jaunes de la structure en nid d'abeilles) tels que :

1. Le droit humain à l'eau et l'assainissement.
2. Le cadre légal et politique.
3. Les finances, c'est-à-dire le budget établi et les dépenses.
4. La coordination, l'harmonisation et l'alignement.
5. La dotation en personnel et les ressources humaines.
6. Le genre, l'accessibilité des handicapés et les groupes marginalisés.

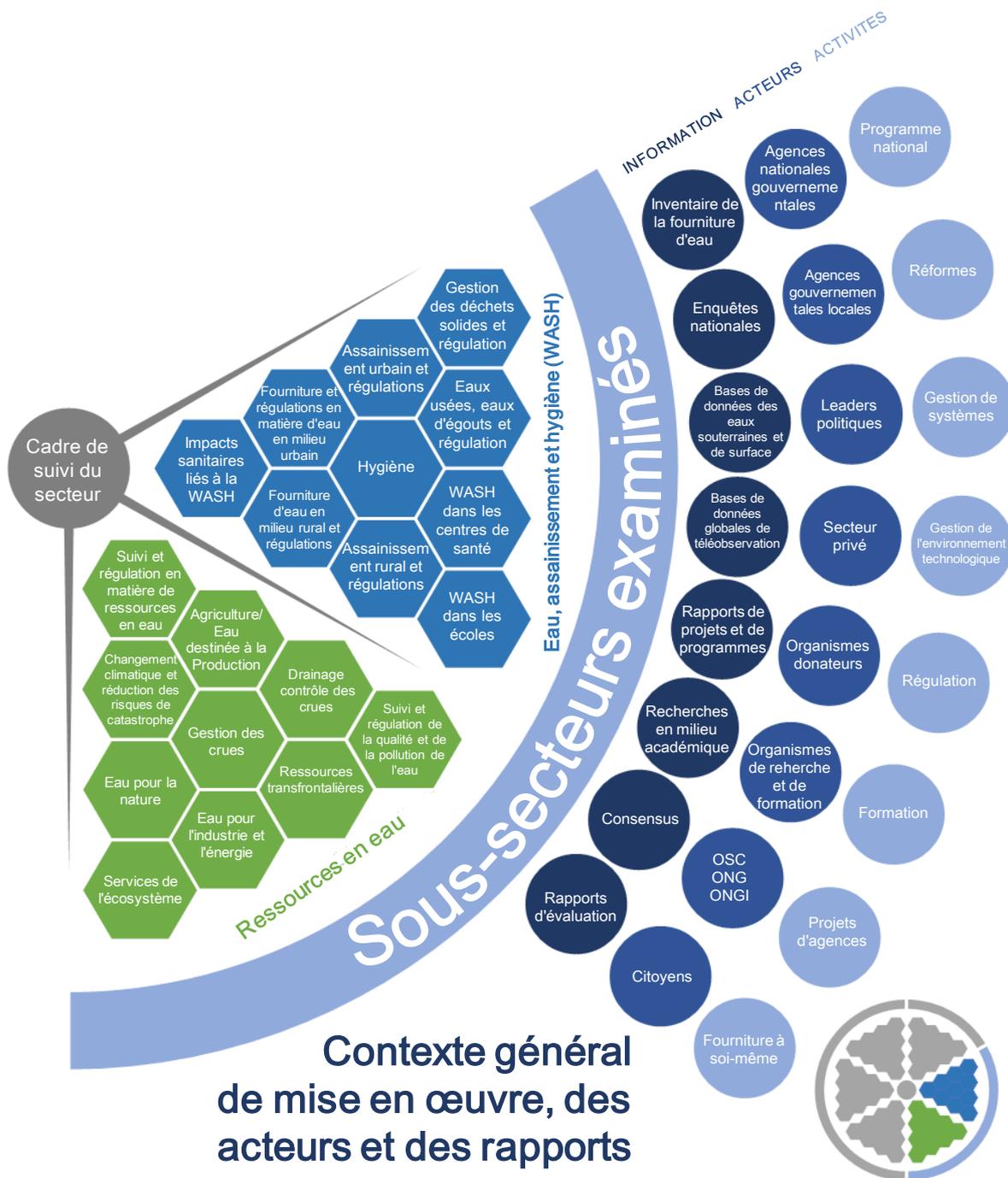
Le contexte général des lois et politiques publiques, notamment la façon dont les modalités de planification, de financement et de reporting, ainsi que la façon dont les cycles sont planifiés est très important. Il s'agit là des règles du jeu qui déterminent les éléments pouvant être tirés ou pas de la RSC, notamment :

1. Une approche sectorielle (SWAp), ou un accord tel qu'un « compact » peut avoir déclenché le processus de RSC.
2. Une RSC peut être un élément obligatoire d'une Stratégie d'assistance conjointe.
3. Les autorités locales devraient communiquer leurs finances et activités d'EAH au ministère de tutelle ou à une autre agence.
4. Le processus de RSC doit être aligné avec le cycle de reporting, de planification et de budgétisation du gouvernement. Grâce à cela, les rapports peuvent être utilisés directement, et les actions prioritaires nécessitant des financements pourraient être exécutées grâce à leur inscription au budget du gouvernement. Toutes les agences compétentes doivent être adéquatement impliquées dans le processus de prise de décision.
5. Les engagements contraignants se doivent tout simplement de respecter les lois et la constitution du pays, quand bien même ils deviendraient partie d'un processus politique.



Sous-secteurs examinés ou portée des thèmes couverts

La définition du périmètre thématique d'une RSC est essentielle. L'EAH elle-même comporte plusieurs thèmes allant des services ménagers aux institutionnels. La RSC peut aussi couvrir d'autres thèmes connexes tels que les ressources d'eau ainsi que l'eau à usage productif (par exemple l'irrigation, le bétail, l'industrie, l'énergie) et les écosystèmes. Le Schéma 9 présente les 20 principaux thèmes qui ont pu être couverts dans les RSC du secteur 'EAH et des ressources d'eau. Comme nous l'avons signalé précédemment, tous les pays ne couvrent pas tous les thèmes, et chaque pays doit sélectionner ce qui est en conformité avec le périmètre du secteur sur son territoire. Cela peut aussi évoluer au fil du temps.



Avec autant de thèmes et de sous-secteurs potentiels susceptibles d'être examinés, il faut décider soit de les couvrir tous dans chaque cycle de RSC soit d'alterner les focus d'une RSC à l'autre. La rotation permet d'approfondir le débat et l'analyse sur un ou des thèmes particuliers sur une année entière. Établir de bons indicateurs et cibles pour chaque thème permet de clarifier ce qui est examiné et d'identifier les points forts (ou les manques) du processus. Les indicateurs et les cibles sont un des composants du cadre de suivi et d'évaluation du secteur qui est présenté ci-dessous. Toutefois, tout ne peut pas être exprimé sous format numérique. Il existe des nuances dans les indicateurs ; par conséquent, des rapports et des débats de qualité sont tout aussi essentiels.

Le contexte général des informations, des parties prenantes et des activités (notamment la mise en œuvre de projets et de programmes, la gestion des services publics et l'auto-provisionnement) est très important. C'est ce qu'illustrent les trois rangées d'aspects clés présentées hors du cercle des RSC du Schéma 9. on peut utiliser pour cela les données et les informations provenant des inventaires d'approvisionnement en eau, la cartographie, les enquêtes et recensements nationaux, les bases de données hydrométriques, les bases de données sur les eaux souterraines ainsi que les rapports des projets et programmes. Toutes ces données et ces informations fournissent une base de données pour les discussions de RSC et pour définir les actions prioritaires. Il faut en revanche s'attendre à des problèmes si les sources de ces données ne sont pas dignes de confiance, sont considérées comme obsolètes ou sont commodément ignorées.

Des représentants de tous les organismes concernés et des parties prenantes devraient participer au processus d'analyse. Ceux-ci comprennent les agences gouvernementales nationales et locales, des dirigeants politiques, les organismes bailleurs de fonds, les ONG aussi bien internationales que nationales, les OSC, le secteur privé, les institutions universitaires et les médias. Une représentation appropriée du ministère des Finances doit être impliquée. Les agences humanitaires et de développement devraient aussi participer pour encourager la coopération et l'apprentissage commun et surmonter les barrières artificielles entre ces communautés.

(B) Eau, assainissement et Hygiène (EAH)

Le champ d'action des RSC dans le secteur EAH varie. L'approvisionnement en eau et l'assainissement en milieu urbain et rural sont omniprésents, mais le périmètre du secteur dépend des mandats ministériels du gouvernement et des priorités des bailleurs de fonds. La gestion des déchets solides, par exemple, est un sujet qui peut y être inclus ou pas. Une fois que le périmètre d'action a été défini, les RSC devraient essayer d'inclure tous les projets pertinents, et les parties prenantes ou les sous-secteurs qui lui sont associés. Dans les pays où un programme national d'EAH est en place, ce programme peut avoir tendance à dominer la RSC et à laisser de côté les activités importantes, les priorités et les observations des autres domaines du secteur. Il est nécessaire de dialoguer et d'avoir une vision du secteur la plus englobante possible. Les 10 thèmes ou sous-secteurs du Schéma 9 énumérés ici sont un moyen de catégoriser le secteur de l'EAH :

1. Impacts assimilables à l'EAH (par exemple la mortalité infantile, les décès de choléra, la fréquentation scolaire).
2. L'approvisionnement en eau en milieu urbain et la réglementation.
3. L'approvisionnement en eau en milieu rural et la réglementation.
4. L'assainissement en milieu urbain et la réglementation.
5. L'assainissement en milieu rural et la réglementation.
6. L'hygiène.
7. La gestion des déchets solides et la réglementation.
8. Les eaux usées, l'assainissement et la réglementation.
9. L'EAH dans les centres de santé.
10. L'EAH dans les établissements scolaires.

(C) Les ressources en eau et la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE)

L'EAH fait partie intégrante du sujet plus vaste de l'eau et de l'environnement en général. La façon dont l'eau est régie et organisée dans le pays influe sur la manière dont d'autres aspects du sujet sont pris en considération. Il peut y avoir une politique officielle ou une structure de gestion pour la Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE). Ou par exemple, le ministère de tutelle peut associer l'approvisionnement local en eau et l'irrigation. Les thèmes liés à ce sujet sont :

1. La réglementation des ressources en eau (de surface et souterraines).
2. L'eau à des fins de production (agriculture et aquaculture).
3. Drainage et lutte contre les crues.
4. Contrôle de la qualité et de la pollution de l'eau.
5. Changement climatique et réduction des risques de catastrophe.
6. Suivi du climat, de l'hydrométrie et des eaux souterraines.
7. Eau à usage industriel et énergétique.
8. Eau pour la nature.
9. Services d'écosystème.
10. Gestion de la sécheresse.

D'autres aspects de l'eau peuvent être introduits dans la RSC à la demande des acteurs non étatiques, tels que les bailleurs de fonds qui financent des activités spécifiques (par exemple, l'adaptation au changement climatique ou la protection de la biodiversité). Les OSC peuvent aussi essayer de faire débattre de nouveaux sujets lors des RSC (par exemple, la pollution des ressources en eau). Il n'y a pas de réponse simple sur ce qui devrait être inclus ou exclu du périmètre d'une RSC. Ce qu'il faut retenir c'est que les périmètres d'action des RSC sont susceptibles de changer au fil du temps, notamment lorsqu'il y a une prise de conscience sur problème particulier, ou lorsque le gouvernement restructure l'organisation du secteur ou lorsque de nouveaux secteurs sont définis.

Comment est organisée une RSC

De nombreux éléments sont nécessaires pour qu'une RSC soit réussie : des processus clairs, la logistique, la documentation et la diffusion... C'est ce que montre le Schéma 10. Habituellement, plusieurs petits groupes thématiques (qui peuvent être en ligne avec les ministères) sont impliqués dans la préparation de la conférence multipartite de RSC, notamment la consolidation et la discussion des données et des informations. Ces équipes peuvent aussi être responsables du suivi des actions prioritaires. En revanche, un groupe plus large de participants (100 à 300) participe à la conférence de RSC.

(D) Documentation de la RSC

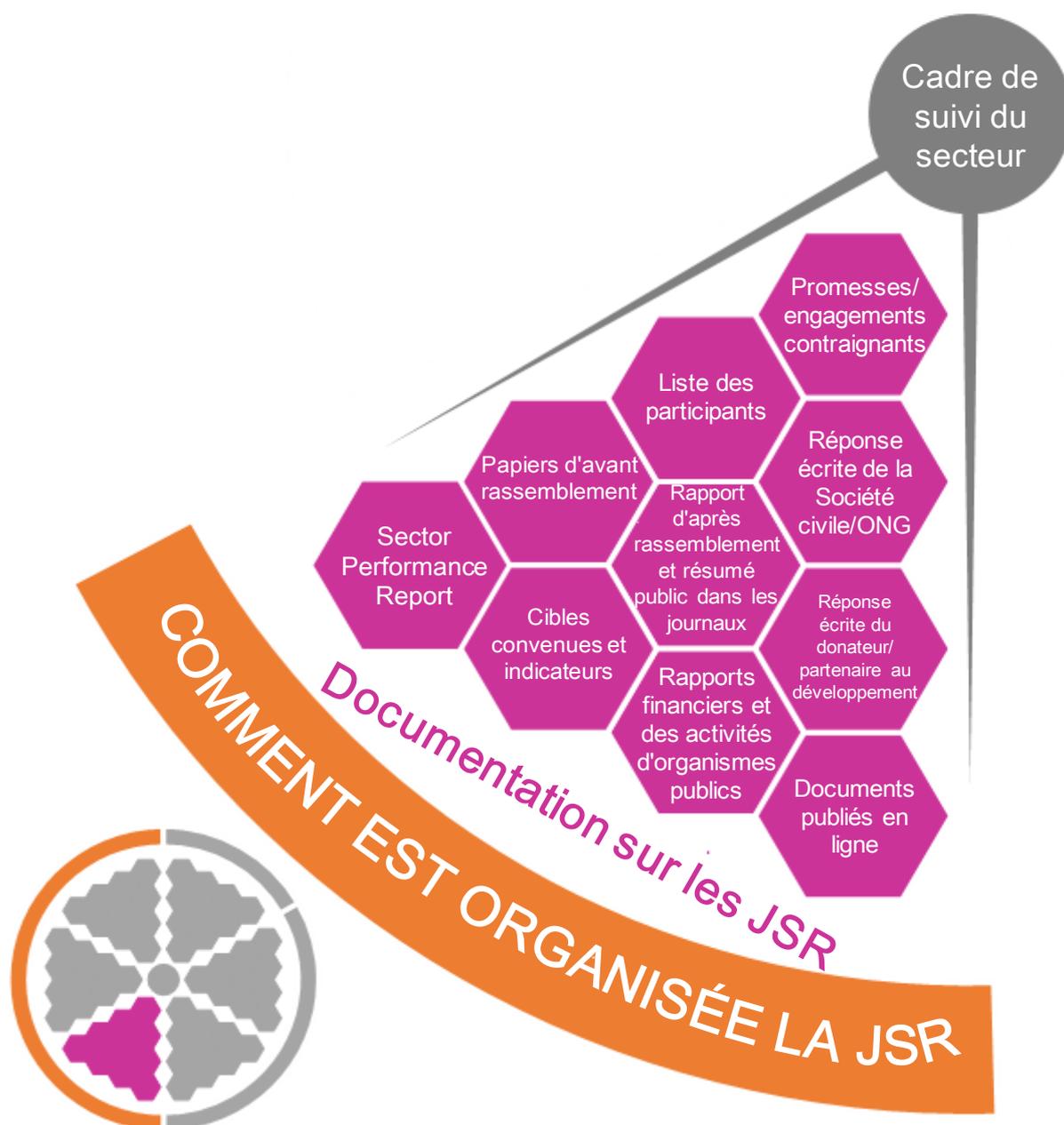
Une RSC efficace exige une documentation de haute qualité, bien référencée et qui soit facilement accessible à tous les citoyens du pays ainsi qu'à la communauté mondiale de l'EAH.

Des copies physiques (publiées/imprimées) de publications qui seront abordées lors de la conférence de RSC doivent être mises à la disposition des participants avant l'événement lui-même. Cela permet aux parties prenantes d'assimiler les informations et d'être correctement informés des discussions. Idéalement, des copies électroniques devraient être distribuées avant la conférence.

Un Rapport sur la performance du secteur (RPS) ou rapport de situation du secteur est un moyen idéal de synthétiser les données et les informations en un seul document avant la conférence de RSC. Le processus peut être très utile et enrichissant pour ceux qui s'y impliquent. Toutefois, sa préparation est gourmande en

ressources, et un bon rapport prend plusieurs mois de rédaction, d'assurance qualité, et de relecture. Si aucun rapport détaillé n'est préparé, il devrait y avoir au moins un ensemble de documents préalables à l'événement ou une présentation servant de base au débat. Collecter, analyser et synthétiser les données et les communiquer, ainsi que déterminer ce que cela signifie pour les politiques publiques, l'investissement et la finance nécessite la mobilisation de ressources humaines adéquates et très compétentes (et du temps). Ce point est repris ci-dessous comme partie de la section « Logistique, compétences et ressources ». Toute la documentation préalable à la conférence doit être mise à disposition du public.

Il est également nécessaire de rédiger un rapport de conférence multipartite de RSC. Il peut s'agir d'un document autonome qui doit inclure les actions prioritaires de RSC et une liste des participants pour montrer qui était présent (et qui ne l'était pas). La liste peut mettre en évidence les ministères ou les organisations ayant des intérêts connexes, mais qui sont absentes des discussions. Les documents pertinents tels que les documents préalables à l'événement, un rapport d'ensemble sur le secteur, ou des stratégies et des plans



doivent être référencés correctement dans ce rapport de conférence. Tous les documents doivent être accessibles en ligne pour le public.

Les actions prioritaires sous forme de recommandations, d'objectifs ou d'engagements doivent être correctement documentées et mises à disposition, en particulier pour les organisations qui ont la responsabilité de les faire avancer. La documentation sur le processus de RSC elle-même est importante (et peut être brève). Elle stimule et renforce la mémoire institutionnelle (qui constitue un enjeu majeur lorsque la rotation du personnel est importante) et fournit des informations clés pour l'analyse et l'amélioration du processus de RSC au fil du temps.

Les encarts de journaux, les affiches (par exemple, dans les bureaux du gouvernement et des ONG) et les programmes de radio sont des moyens idéaux pour informer le public sur le processus de RSC et la situation de l'EAH dans le pays.

Les sites Internet sont la façon la plus simple de partager des rapports avec un large public. Il est essentiel de placer la documentation des RSC dans le domaine public pour la transparence et les comptes rendus au niveau national. La communauté mondiale du secteur EAH a également intérêt à ce que le secteur soit documenté de façon très qualitative et fiable. De toute évidence, présenter les progrès accomplis et les défis à relever, sur la base de données nationales fiables, fera du secteur EAH un champ d'investissement plus qu'attractif aux niveaux national et mondial.

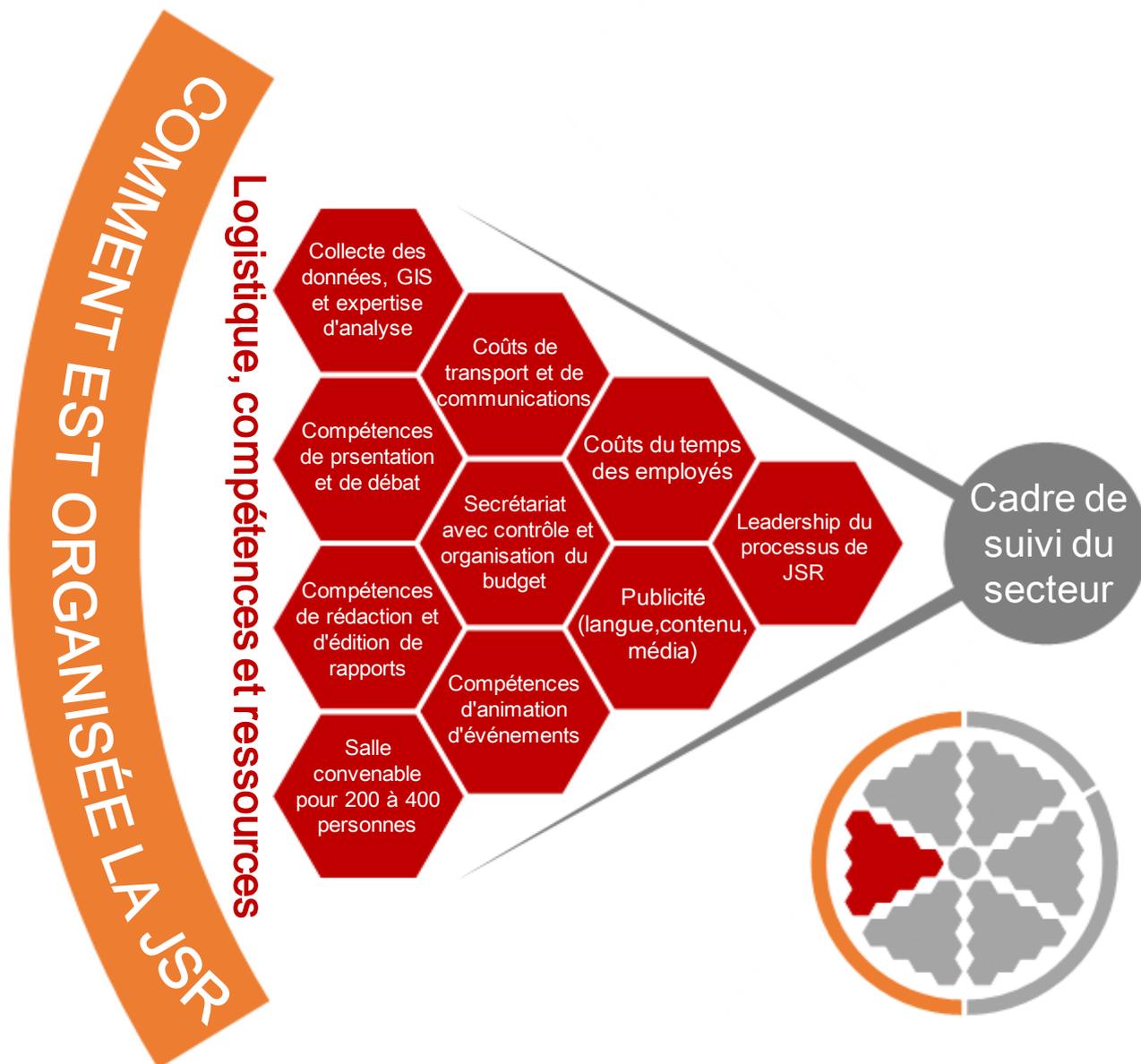
(E) Logistique, compétences et ressources

La qualité d'un processus de RSC est directement liée aux ressources humaines, aux compétences et aux fonds disponibles, ainsi qu'au calendrier. Le gouvernement a besoin de personnel dédié pour bien assurer son rôle de pilotage du processus, et, idéalement, les personnes ayant la responsabilité de la RSC devraient également être chargées des rôles de coordination et de planification globale. Piloter le processus de RSC, continuer d'assurer le suivi des actions prioritaires, et tendre la main à de nouvelles initiatives, aux autres gouvernements et acteurs non étatiques est plus qu'un emploi à temps plein. Sans un personnel adéquat en place, ou lorsque les responsables sont débordés par trop d'autres tâches, c'est aux gouvernements que l'on va reprocher de n'avoir pas rempli adéquatement leur rôle de pilotage et de coordination. Dans de nombreux pays, c'est à ce niveau que les organisations internationales jouent un rôle proactif, notamment en accompagnant, grâce à un appui technique et consultatif, les gouvernements – et dans les cas extrêmes les membres mêmes de leur personnel - à se saisir de ces responsabilités.

Cependant, trop se reposer sur l'aide extérieure risque de miner le leadership du gouvernement et peut créer une dépendance ; à l'inverse l'absence totale d'accompagnement peut faire que le processus ne prenne jamais son envol ou n'atteigne pas un niveau de qualité souhaité. Chaque contexte et échéancier a son propre équilibre. Dans les États fragiles ou ceux en situation de crise prolongée, ainsi que dans les pays où le taux de rotation du personnel est élevé, il peut s'avérer nécessaire de renforcer constamment les compétences du gouvernement. Cela nécessite une flexibilité considérable de la part des bailleurs de fonds. Les bailleurs de fonds peuvent déclencher et accompagner les processus de RSC en fournissant un financement pour les aspects clés, et en offrant un soutien technique.

En plus des compétences de gestion et de logistique nécessaires pour organiser le processus de RSC et un événement majeur rassemblant les différents acteurs, certains participants à la RSC ont aussi besoin de soutien financier pour pouvoir prendre part à ce processus. Les activités en amont et à la suite de la conférence de RSC, tout comme la conférence elle-même, occasionnent en effet des dépenses en temps du personnel, en transports et en communications (Schéma 11). Il est essentiel de financer ce temps du personnel, et de le faire de manière transparente pour réduire le risque de détournement de fonds. Dans certains contextes, les déplacements et les communications en ligne peuvent être difficiles. Il faut mobiliser du temps et des efforts

considérables pour impliquer les intervenants qui ne sont pas toujours en ligne, en particulier ceux qui vivent ou travaillent en dehors de la capitale.



Les compétences et les comportements des participants sont également importants. Lorsque les rapports sont de qualité, ils méritent une présentation orale claire et marquante. Les présentateurs doivent également être à l'aise avec le fait de répondre aux questions pendant la conférence, sans se sentir personnellement attaqués ou insultés par les questions posées. Un peu de formation et une répétition en privé dans un environnement sûr permettent de bien assurer sa prestation avant de faire face à plusieurs centaines de personnes.

(F) Les activités et le processus de RSC

Le processus de RSC doit être bien défini et clairement communiqué à tous les acteurs impliqués pour qu'ils soient informés de ce qui est attendu d'eux, et du moment et de la manière dont leur participation est souhaitée. La conférence de RSC et la finalisation des priorités doivent correspondre au cycle de reporting, de planification et de budgétisation du gouvernement. C'est ainsi que les rapports pourraient influencer les décisions, et que les actions prioritaires nécessitant des financements pourraient être intégrées dans le budget

du gouvernement. Les actions prioritaires qui nécessitent un financement devront s'étaler sur deux ans ou plus.

La confiance dans le processus est essentielle. Une communication ouverte et claire, et une responsabilité mutuelle sont fondamentales pour établir cette confiance, notamment en ce qui concerne les coûts et les financements du processus et des événements. Bien que la corruption ne se limite pas aux États fragiles, ni à ceux sujets à une crise prolongée, les niveaux de confiance interpersonnelle peuvent souvent y être plus faibles, ce qui conduit fréquemment à des retards et des obstacles dans la mise en œuvre des actions prioritaires définies lors de la RSC.

Bien que la participation des agences humanitaires aux RSC soit essentielle, on observe que les agences du cluster EAH sont souvent absentes des processus de RSC. Les agences humanitaires doivent être invitées à s'impliquer dans le processus. Le chef de file du cluster EAH pourrait encourager et accompagner cette participation auprès des membres. La participation du cluster doit être signalée, tout comme la présence des autres organisations, dans le rapport de RSC.

Convenir des actions prioritaires à mettre en place est l'une des parties les plus difficiles de l'ensemble du processus de RSC. Hélas, au beau milieu de l'excitation des visites de terrain, de la préparation de rapports, de la logistique et des présentations, cette activité pourtant cruciale est souvent abordée à la dernière minute et ne reçoit pas l'attention qu'elle mérite. Un processus rigoureux est nécessaire pour définir correctement des actions prioritaires SMART, ambitieuses et réalistes pour le secteur. La discussion elle-même doit veiller à ce que ceux qui doivent mettre en œuvre les actions sont effectivement présents et contribuent véritablement à cette discussion.

Le financement des actions prioritaires de RSC devrait être inclus dans les budgets du gouvernement, des bailleurs de fonds et des ONG. Les actions prioritaires convenues lors des RSC relèvent souvent des gouvernements, dont les manques ou les retards en terme de compétences peuvent malheureusement nuire à la mise en œuvre desdites actions. Pour renforcer la confiance mutuelle des parties prenantes, il est nécessaire de trouver un équilibre entre les priorités tactiques qui peuvent rapidement être mises en œuvre et porter leurs fruits avec celles qui sont à plus long terme ou plus stratégiques. Les actions prioritaires peuvent également concerner d'autres parties prenantes, tels que les bailleurs de fonds ou les ONG.

Enfin, pour revenir aux conseils donnés au début de cette section : pour que la RSC ait un impact, il est fondamental que le processus de RSC soit lié au contexte général (par exemple, les finances et les réformes) et à ce qui se passe réellement sur le terrain. Les réalités du terrain sont par exemple la prestation de services et les modes de paiements des utilisateurs ainsi que des modalités d'approvisionnement en eau et d'entretien des installations d'assainissement. Les processus de RSC devraient ainsi faire remonter les données par exemple, si les niveaux de pollution sont élevés, les constructions sont de mauvaise qualité, si il y a une mauvaise gestion communautaire ou des préoccupations sur la façon dont les campagnes contre la défécation à l'air libre (ODF) sont menées. Le processus de RSC peut alors prendre la décision d'étudier un sujet plus en détail (par exemple, grâce à un suivi, une étude ou d'une évaluation), ou décider d'une action particulière (comme améliorer l'application de la réglementation). Il ne faut pas non plus hésiter à profiter des opportunités inattendues pour faire avancer les décisions prises lors de la RSC.

Par conséquent, « l'esprit de la RSC » ne doit pas s'arrêter une fois que la conférence multipartite ou la rédaction du rapport sont terminées. Le processus de RSC se poursuit avec des réunions régulières de suivi de petites équipes telles qu'un groupe de travail thématique ou un groupe de travail dédié. Cela permet de continuer à rechercher des financements; de suivre les avancées et les défis et de proposer un accompagnement adapté en cas de besoin. Le secteur EAH étant assez large, si des financements sont

disponibles, il est possible de tenir une réunion semestrielle plus petite où tous les responsables d'actions prioritaires rendent compte de leurs progrès.



7 Pour aller de l'avant

Les processus de RSC peuvent rapprocher les acteurs de l'EAH. Le gouvernement peut utiliser ces processus dans le cadre d'un dispositif plus large pour négocier avec plusieurs bailleurs de fonds et les ONG de leurs contributions, ainsi et échanger des idées au sujet de la mise en œuvre, des institutions nationales et des politiques publiques. Un processus de RSC inclusif et participatif permet de faire entendre de nombreuses parties prenantes. Les RSC peuvent aussi aider à utiliser de façon plus systématique et coordonnée les ressources humaines et financières disponibles. Ceci est particulièrement important dans les États fragiles et les pays en situation de crise prolongée, mais cela s'applique également à d'autres contextes où il y a une multitude d'acteurs non étatiques finançant ou mettant en œuvre l'EAH.

Les RSC peuvent permettre de progresser et de mettre en évidence les défis auxquels le pays est confronté pour atteindre les ODD, ainsi que d'autres indicateurs de performance à examiner. Elles sont un mécanisme très utile pour l'apprentissage collectif et le partage de pratiques novatrices. Les RSC peuvent permettre d'aborder de nombreux problèmes, qui peuvent ainsi par la suite être pris en compte dans la stratégie ou le plan national. Les processus de RSC sont d'ordre technique certes mais aussi social et politique, et les décisions prises dans le cadre d'un processus de RSC ne sont donc pas exemptes de considérations politiques.

Pour répondre aux Objectifs de développement durable, les processus de Revue sectorielle conjointe doivent avoir un impact sur la prestation des services.³³



³³ S. Oloyede, chef du village Idiomo, Egbeda, État d'Oyo au Nigeria, et le robinet qui fournit de l'eau gratuite ... quand il fonctionne ! Au moment de notre visite (juin 2014), il n'avait pas fonctionné depuis trois jours. Il fonctionne et s'arrête de manière aléatoire. Aucun modèle, aucun avertissement. Les villageois tentent de stocker autant d'eau que possible lorsque l'eau coule. Une fois que leur stock d'eau est épuisé, les gens vont loin pour chercher de l'eau ; certains utilisent leur voiture, d'autres vont à pied. Le robinet du village est alimenté à partir du barrage Ashejire, qui dessert également des quartiers de la ville d'Ibadan. Lorsque le courant est coupé, l'usine arrête. Une fois que l'énergie est de retour, il faut plusieurs heures pour que l'eau revienne de nouveau à Ibadan (et au robinet du Village Idiomo).

Les semaines de réflexion, de discussion, et de consolidation des données avant la conférence de RSC elle-même sont très enrichissantes pour ceux qui y participent.

Une RSC est un processus plutôt qu'un événement ponctuel.

Pour être menée à bien correctement, les RSC nécessitent d'importantes ressources humaines. Les personnes définissant le processus de RSC ont besoin d'être certaines que le processus n'est pas dominé par la discussion sur les politiques publiques, la coordination et l'innovation, et qu'il se concentre bien sur un suivi rigoureux et sur l'évaluation des prestations de service et de la mise en œuvre sur le terrain.

Les RSC pourraient devenir une plate-forme pour la responsabilisation mutuelle entre les parties prenantes de l'EAH et pour rendre compte aux citoyens. Toutefois, cela nécessite la publication de bons rapports par tous, des versions vulgarisées pour le public, et la garantie que ces documents soient accessibles. Cela semble être plutôt difficile à réaliser et exige des efforts considérables. Il faut comprendre les dispositifs et les incitations existants pour pouvoir améliorer le statu quo ou la production des rapports.

Il n'existe pas de kit de RSC prête à l'emploi qui puisse être simplement importé dans un pays donné. Chaque pays ou État (dans le cas d'un système fédéral), doit passer par son propre processus d'apprentissage et d'adaptation. Les améliorations ne sont pas toujours linéaires. La programmation, les rapports et les processus de revue doivent être suffisamment souples pour s'adapter à des changements majeurs dans des circonstances locales, en particulier dans les États fragiles et les pays sujets à une situation de crise prolongée.

Il est impossible d'introduire des solutions toutes faites dans les pays en développement et de passer outre les différentes étapes du processus. (Andrews 2012)

Les RSC ne doivent pas être utilisées par les bailleurs de fonds et les ONG pour forcer les gouvernements à prendre certaines mesures, ou vice versa. Elles ne peuvent non plus se substituer à la réglementation. Elles font partie d'un système de suivi et d'évaluation, mais ne remplacent pas ledit système.

Des décisions sont souvent prises dans le cadre du processus de RSC. Il peut toutefois être très difficile de mettre en œuvre les actions prioritaires ainsi décidées. Cela est dû à plusieurs raisons, y compris : les décisions collectives établies lors de la RSC sur la marche à suivre peuvent ne pas avoir été aussi consensuelles qu'il le semblait au premier abord ; elles peuvent être vagues ou très générales ; l'entité chargée de les faire avancer peut ne pas être clairement définie ; les « priorités » listées peuvent être si nombreuses qu'elles ne constituent plus des priorités mais seulement une liste de souhaits ; elles peuvent nécessiter des financements qui ne sont pas octroyés ou qui demandent du temps à être attribués ; ou bien les groupes de travail chargés de leur réalisation ne se rencontrent jamais. Les RSC peuvent fixer des priorités, mais ce sont les institutions du pays et elles seules qui peuvent mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre ces priorités.

Alors, quelle est la prochaine étape ? Quelles sont les marches à suivre ? En tant qu'auteurs de ce rapport, nous pensons que les RSC peuvent jouer un rôle très important, en particulier dans les États et pays fragiles sujets à une crise prolongée. Si il y a une volonté de se lancer dans l'aventure d'une RSC, ou d'améliorer les pratiques courantes, nous encourageons les gouvernements, les bailleurs de fonds, les ONG, les OSC, les usagers de l'eau, le secteur privé, les universités et les médias, ainsi que la communauté internationale grandissante de l'EAH de considérer les points suivants :

Le processus de RSC

- 1. Le pilotage de la RSC :** Vous, le gouvernement, êtes le seul à pouvoir piloter le processus de RSC—c'est une question de souveraineté nationale. Nous vous encourageons à prendre les devants et à demander du soutien. Ne laissez pas les autres piloter à votre place. Envisagez la dévolution du pilotage au principal ministère ayant la responsabilité de l'EAH. Ce pourrait être, par exemple, un ministère de l'eau, de la santé

ou de l'infrastructure, en fonction de la configuration institutionnelle de votre pays. Il peut être difficile de s'accorder sur le pilotage s'il les portefeuilles ministériels se chevauchent ou sont contradictoires. Pour surmonter ce problème vous pouvez détacher du personnel d'un ministère à un autre, essayer d'assigner deux responsables ou faire prendre la décision par une autorité supérieure.

Décidez d'un périmètre approprié pour une RSC adaptée à votre contexte et votre configuration institutionnelle. Essayez de rester simple. Définissez vos propres objectifs adaptés à la situation du secteur EAH dans votre pays, et réexaminez les lors de chaque cycle de RSC. Essayez de vous assurer que le processus de RSC passe en revue les questions et actions pratiques, ainsi que l'élaboration des politiques publiques ou des réformes institutionnelles. Ne laissez pas une RSC tourner au débat sur des perceptions, des concepts, une théorie ou des plans sur la comète du genre «*si seulement*». Utilisez des données réelles tirées d'enquêtes, d'expériences de terrain, de projets, et d'études reposant sur des faits.

Si vous avez un vivier de compétences limité ou des faiblesses particulières qui rendent cela difficile, demandez de l'aide aux partenaires nationaux. Si les partenaires nationaux ne peuvent pas ou ne veulent pas vous prêter assistance, contactez les partenariats mondiaux ou régionaux ou les réseaux tels que «*Assainissement et eau pour tous (SWA)*». ³⁴ Les «*Habitudes de coopération*» (SWA 2015) ont été explicitement définis afin de permettre aux gouvernements de recevoir un soutien approprié de la part des bailleurs de fonds et d'autres partenaires. Toutefois, investissez une partie de vos ressources humaines et financières dans le processus de RSC. Ne dépendez pas uniquement d'autres sources de financement pour cela.

2. **Implication des bailleurs de fonds** : Dans les pays où plusieurs bailleurs de fonds financent l'EAH et sans pour autant fournir un appui budgétaire général, les RSC sont l'un des rares mécanismes visant une responsabilisation mutuelle des parties prenantes. Ainsi, bien que le gouvernement doive prendre les devants, les bailleurs de fonds doivent assumer leurs responsabilités pour que les RSC aient lieu, et doivent y jouer un rôle actif. Cela inclut rendre compte de leurs performances et de leurs résultats.
3. **Les RSC peuvent évoluer et s'améliorer au fil du temps** : Vous pouvez commencer humblement, en fonction de ce que vous et vos partenaires pouvez-vous permettre. Par exemple en limitant d'abord le périmètre de la RSC à un petit nombre de thèmes. À l'origine, la RSC peut prendre des informations d'un petit nombre de projets distincts, de visions des défis et opportunités, ainsi que de données provenant d'enquêtes existantes. Essayez d'inclure des données financières, même si elles sont limitées, dans ce premier cycle. Même restreintes les données financières stimulent la réflexion, les questions, et les idées qui pourront être abordés lors des cycles suivants. De simples organigrammes montrant qui travaille où peuvent être très pertinentes. Au fil du temps, plus de données peuvent être tirées et le périmètre élargi.

Essayez d'inclure au moins quelques visites spécifiques sur le terrain pour parler du processus aux autorités locales, aux fournisseurs de services et aux utilisateurs de l'eau. Cela permet de rappeler à tout le monde la réalité du terrain tout en fournissant une activité spécifique et un environnement qui permet aux différents acteurs de se rapprocher.

³⁴ Assainissement et eau pour tous (SWA) est un partenariat mondial entre les gouvernements de plus de 90 pays, les organismes de soutien externes, les organisations de la société civile et d'autres partenaires du développement travaillant ensemble pour catalyser le leadership et l'action politique, améliorer la responsabilisation et utiliser les ressources limitées de manière plus efficace. Les partenaires travaillent à une vision commune d'accès universel à l'eau potable et à l'assainissement. Vous trouverez de plus amples informations à l'adresse : <http://sanitationandwaterforall.org>

Les parties prenantes ayant déjà une expérience de RSC dans d'autres pays peuvent essayer faire bouger le processus en faisant appel à leurs propres expériences et à de nouvelles idées. Ces expériences et ces idées devraient au moins être pris en considération, en notant que les contextes sont différents et aucune soi-disant « solution » ne peut être transplantée d'un coup d'un pays à un autre en sautant les étapes du processus.

- 4. Faire participer les ministères des finances et de la planification :** Que vous envisagiez de démarrer votre premier processus de RSC, ou qu'elles aient déjà lieu, faites participer le(s) ministère/ministères des finances et de la planification. Ces ministères peuvent vous faire savoir ce que le secteur doit démontrer, quelles sont les informations qu'il doit fournir et ce qui est nécessaire pour attirer davantage d'investissements de la part du gouvernement. Les impliquer dans le processus de RSC permet d'établir des relations professionnelles entre les organismes techniques et ces ministères. Cela peut conduire à une compréhension plus profonde du secteur EAH et de ses financements.

De récentes innovations et réformes dans la gestion des finances publiques donnent aux citoyens un plus grand accès aux informations financières, ce qui peut leur permettre de mieux comprendre (ou pas) comment l'EAH est financée.

La plupart des ministères des finances peuvent fournir des informations sur les budgets et les dépenses d'EAH par différents organismes et départements gouvernementaux. Selon la façon dont les financements des bailleurs de fonds sont saisis, ces informations pourraient être aussi disponibles et peuvent même être du domaine public.

- 5. Participation :** Un processus efficace de RSC réunit diverses parties prenantes au sein de réseaux pour apprendre et encourager le changement. Faites tout votre possible pour veiller à ce que les représentants de tous les organismes gouvernementaux impliqués dans le périmètre de votre RSC y participent (par exemple, les autorités locales, l'éducation, la santé, l'environnement, les ressources en eau, et les infrastructures). Donnez aussi l'occasion d'y prendre part aux organismes bailleurs de fonds, aux organismes de soutien, aux ONG internationales et locales et aux OSC, au secteur privé concerné, aux universités et aux médias. Ne pas inclure uniquement les organismes de développement, mais aussi ceux qui sont impliqués dans l'aide humanitaire. Ceci est particulièrement important dans les États fragiles ou ceux qui sont sujets à une crise prolongée. Si les organisations humanitaires ou autres sont réticentes à y participer, saisissez le Chef du Cluster EAH, ou prenez-en note et invitez les au prochain cycle. Le développement d'une culture participative peut prendre du temps. Tendez la main aux institutions universitaires et de recherche et invitez les représentants de médias à y prendre part. Il y aura des divergences d'opinions, et parfois cela peut être intenable. Mais au fil du temps, ces échanges et ces discussions vont libérer la créativité et renforcer le secteur. Les ONG, réseaux d'ONG, et le Groupe EAH ont un rôle clé à jouer pour amener des questions inédites à la table de discussion que sont les RSC.

Rappelez-vous qu'une RSC est un processus autant social et politique que technique. Cela signifie que les dirigeants politiques et la société civile doivent également en être informés et y apporter une contribution. Assurer des services d'eau et d'assainissement et essayer d'atteindre les ODD peut renforcer la confiance des citoyens.

- 6. Décider des priorités et des actions :** Définir les actions prioritaires (ou les engagements) ne veut pas dire énumérer tout ce qui doit être fait dans le secteur EAH. Le mécanisme de définition des priorités doit être animé correctement, avec un équilibre entre réalisme et ambition. Les priorités doivent être SMART (c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Atteignables, pertinentes et avec une date d'échéance), en précisant quelle agence gouvernementale, quel donateur, réseau d'ONG / ONG ou organisation universitaire

prendra les devants. Si cela n'est pas fait, les actions prioritaires sont vouées à l'échec dès le départ. Cela compromet la détermination et n'établit pas la confiance entre les différentes parties prenantes. Il peut être judicieux pour une petite équipe de réellement s'accorder et de finaliser les actions prioritaires plutôt que d'essayer de le faire sous la pression lors de la conférence de RSC.

Toutes les priorités qui nécessitent des ressources financières liées à la mise en œuvre de l'EAH ou à des modifications de politique publique doivent être pluriannuelles. La première année peut ainsi se concentrer sur la sécurisation des financements, la préparation d'un plan de travail et d'autres tâches qui ne nécessitent pas de ressources financières spécifiques. Les deuxième et troisième années (ou même plus) impliquent l'action. Assurez-vous que la documentation de RSC (y compris les priorités) disponible dans le domaine public (point 7 ci-dessous) soutient la responsabilisation de la mise en œuvre (ou pas) des actions prioritaires. Cela peut également permettre de veiller à ce qu'elles soient réalistes, ambitieuses et SMART.

Les priorités définies lors de la RSC ne doivent pas supplanter les plans de travail de l'agence. Essayez d'éviter d'accumuler de plus en plus d'actions prioritaires chaque année. Il est impossible de tout faire !

- 7. La documentation de la RSC et sa diffusion :** La consolidation des données et des informations provenant de sources diverses est un aspect critique et exigeant du processus de RSC. La RSC est un processus de réflexion sur les données et leurs implications pour le secteur, l'État et le pays. Les documents et les rapports générés avant et après la conférence multipartite de RSC sont très importants. Un référencement adéquat est essentiel. Le processus de RSC suivi doit être correctement documenté, en particulier compte tenu de la forte rotation du personnel entre tous les acteurs étatiques et non étatiques des États fragiles et des pays sujets à une crise prolongée. Les rapports de performance du secteur qui consolident les données sont des ressources très importantes. Si les compétences ou les ressources humaines au sein du gouvernement pour préparer la documentation font défaut, déléguez une personne auprès du gouvernement pour l'aider, en particulier pour former et guider le personnel en place sur le travail à effectuer.

La préparation de ces rapports ne suffit pas. Ils doivent aussi être largement diffusés, permettant ainsi aux acteurs nationaux et à ceux d'ailleurs de voir ce qui a été évoqué, d'apprendre les uns des autres, de copier des choses, et de fournir une critique constructive du processus et des résultats de RSC. Les rapports de RSC doivent être publiés en ligne. La première priorité est de les mettre à la disposition du public sur un site Internet gouvernemental. En outre, ou comme solution provisoire, les organismes de soutien, les ONG internationales et les bailleurs de fonds devraient mettre les rapports de RSC à disposition sur leurs pages nationales respectives. L'accès en ligne aux documents nationaux sur les RSC du secteur EAH doit devenir partie intégrante de la culture nationale et mondiale d'EAH.

Cela devrait devenir relativement facile de savoir si un processus de RSC a eu lieu, ce qui a été débattu, ainsi que les actions prioritaires qui en sont ressorties. Les encarts de journaux, les affiches (par exemple, dans les bureaux du gouvernement et des ONG) et les programmes de radio sont des moyens idéaux pour informer le public sur le processus de RSC et la situation de l'EAH dans le pays. La compréhension par les citoyens du financement, des stratégies et des programmes d'EAH est essentielle étant donné que les pays cherchent à réaliser le droit humain à l'eau et à l'assainissement et à atteindre les ODD.

- 8. L'interface entre la RSC, le secteur en général, et son contexte :** Toute personne impliquée dans les RSC doit faire l'interface entre le processus de RSC et la prestation de services, la mise en œuvre de projets, les réformes et le contexte général. Cela ne s'applique pas seulement au gouvernement mais à tous ses partenaires.

Le processus de RSC peut faire partie du cycle de prestation de services, de mise en œuvre de projets, de gestion et de réformes qui ont lieu dans le pays. La RSC peut être utilisée pour examiner les financements, les progrès et la situation de l'EAH. Toutefois, vous devez également intégrer le processus de RSC dans les dispositifs de rapports et de planification existants. Cela peut avoir lieu de manière incrémentielle et nécessite de saisir les opportunités susceptibles de renforcer le processus de RSC. Par exemple, exploiter les nouvelles exigences de rapports des autorités locales dans le cadre des réformes de décentralisation, parvenir à intégrer le rapport national du cluster EAH dans la RSC, coopérer avec les bureaux nationaux de statistiques pour explorer quelles données d'enquête doivent être recueillies ou quelles questions doivent être modifiées, et tirer parti des travaux universitaires sur le secteur.

Il peut être très difficile de réaliser des actions prioritaires définies si les finances publiques à destination de l'EAH sont insuffisantes, ou si le gouvernement ne s'implique pas dans le développement des compétences. L'importance de convenir de délais réalistes pour assurer le financement des actions prioritaires a déjà été exposée. Les bailleurs de fonds ayant une implication à long terme dans le pays et l'EAH peuvent également contribuer à la réalisation des actions prioritaires. Si le gouvernement a besoin d'un tel soutien, mais ne peut pas attirer les bailleurs de fonds qui répondent aux besoins, alors cela peut être porté à l'attention de la communauté internationale par le biais de réseaux mondiaux ou de partenariats tels que SWA.³⁴ Aucun plan d'EAH crédible ne devrait se trouver non provisionné. Pour atteindre les cibles d'ODD en matière d'EAH, le secteur mondial doit soutenir les gouvernements au renflouement du fossé du financement et des compétences.

- 9. Revue du processus, de la pertinence, de l'efficacité et de l'impact des RSC :** Les RSC peuvent devenir de plus en plus efficaces d'un cycle à l'autre. Cependant, des améliorations sont peu probables si on ne prend pas le temps de réfléchir sur les objectifs des RSC, sur le processus lui-même, et sur les actions prioritaires et les réalisations. La documentation susmentionnée des RSC est importante pour faire le point. Consulter les agences de mise en œuvre de l'EAH, les bailleurs de fonds, les universités et les médias peut aider à identifier les améliorations possibles. Tout le monde devrait essayer de se concentrer sur des critiques constructives pour améliorer le processus. Rappelez-vous toujours qu'une RSC est un processus et non un événement.

Le chapitre 6 du présent rapport fournit des listes visuelles de vérification qui peuvent être utilisées pour analyser le processus de RSC et sa relation avec le contexte général. Notez que vous pouvez avoir d'autres éléments à ajouter. Le Tableau 5 et les annexes 1 et 4, peuvent être utiles pour l'analyse comparative de votre pays par rapport aux autres. Pensez au moyen de lier le processus de RSC à la planification nationale et aux cibles d'ODD. Cela peut aider à convenir d'interventions stratégiques ciblées. Ce lien peut également aider à obtenir l'attention du ministère des Finances et des bailleurs de fonds externes qui veulent voir ces objectifs atteints à l'horizon 2030.

Il peut être décidé que le calendrier ou l'échéancier de la RSC doit être changé, ou qu'une RSC n'est pas pertinente, ou n'est plus nécessaire étant donné que ses fonctions sont remplies ailleurs.

Le secteur de l'EAH

- 10. Plan d'investissement du secteur :** Chaque pays doit développer un plan d'investissement de secteur réaliste pour l'EAH ou global, en fonction du périmètre du secteur dans le pays. Ce plan doit être en mesure de montrer les différents scénarios d'investissement et des modèles tels que l'atteinte des objectifs nationaux, les ODD, et de faibles niveaux de service. Un bon plan d'investissement du secteur est un outil qui vous permettra de montrer graphiquement ce qui est à prévoir pour l'approvisionnement rural et

urbain en eau et assainissement, les niveaux de service, et les fonctionnalités correspondants aux différents niveaux d'investissement.

Il montrera ce qui se passe lorsque les ressources financières sont investies de différentes façons (par exemple, rural/urbain, construction/entretien/réhabilitation/soutien institutionnel). Le ministère des Finances et la communauté mondiale exigent des projections claires sur l'impact de l'allocation de ressources insuffisantes (ou suffisantes) sur l'espérance de vie des services. Un bon plan d'investissement du secteur est un outil très puissant.

- 11. Cadre national (ou étatique) de suivi et d'évaluation, et reporting :** Il est très commun pour les pays de se lancer dans leurs premiers processus de RSC du secteur EAH sans cadre de suivi-évaluation préalable. Compte tenu du rôle important que les processus de RSC jouent dans le rassemblement des parties prenantes (qui s'y rencontrent parfois pour la première fois), l'absence de cadre préalable de suivi-évaluation n'est pas rédhibitoire, mais ce n'est idéal à long terme. En fin de compte, les écarts deviennent apparents et les parties prenantes feront remarquer que les rôles et responsabilités doivent être clarifiés, ou que les données ne peuvent être comparées en raison de différences dans les définitions. Il y a souvent du mécontentement sur ce qui est exactement rapporté à la RSC et une forte demande pour des indicateurs de performance.

Élaborer un bon cadre de suivi et d'évaluation peut vous permettre de résoudre ces problèmes. Le cadre définit ce qui sera mesuré, y compris les indicateurs, et par qui. Cela prend généralement plus d'un an. Consultez largement au cours des préparatifs, en particulier dans les pays avec de nombreux organismes gouvernementaux d'EAH ou des acteurs non étatiques. Cependant, ne vous enlisez pas dans la consultation. Après tout, le cadre peut être révisé plus tard pour refléter les changements de contexte. Le gouvernement doit investir des ressources financières et humaines dans le processus, et un leadership solide est essentiel de sa part. Demandez un soutien extérieur en cas de besoin, notamment pour l'examen par les pairs.

Le périmètre du cadre peut se limiter à l'EAH ou être plus général. Cela dépend entièrement de la façon dont le secteur est structuré dans le pays en question. L'étendue géographique peut être à l'échelle nationale ou, dans le cas des systèmes fédéraux, étatique ou régionale. Un état ou une région peut prendre l'initiative, avec d'autres, y compris le gouvernement fédéral, en copiant et en adaptant progressivement un modèle préexistant. Le cadre doit intégrer l'aide humanitaire ainsi que l'aide au développement.

Dans certains pays, un tel cadre est créé très tôt. Toutefois, si les fonctionnaires d'état disposent de très peu d'expérience dans la mise en œuvre ou la façon dont des rapports fonctionnent réellement dans la pratique, ce cadre peut s'avérer uniquement théorique. En outre, si le gouvernement national ne finance qu'une partie de la mise en œuvre, il sera difficile pour le personnel de donner l'exemple de rapport car ils auront très peu à signaler ! Dans ce cas, le personnel pourrait être encouragé à se rendre sur le terrain pour mieux connaître les activités d'autres organisations à titre d'exercice de formation, ou pourrait prendre part à un programme d'échange avec un autre pays où les compétences de reporting peuvent être acquises.

Le suivi et l'évaluation exigent des ressources humaines et financières. Il ne suffit pas de définir des indicateurs, d'établir une base de données ou d'utiliser des téléphones intelligents pour recueillir des données. Les compétences humaines sont nécessaires pour collecter, stocker, analyser et synthétiser les données, ainsi que pour les présenter et les communiquer. Les compétences sont nécessaires, par exemple, dans l'utilisation des feuilles de calcul, la préparation des graphiques et des tableaux, la rédaction

des rapports et pour faire des présentations orales. Sans ces compétences et leur application à des projets concrets, un cadre de suivi et d'évaluation reste un document sur une étagère. Cet aspect est repris dans le point suivant.

- 12. Compétences de participation et de suivi et évaluation de RSC :** Piloter et participer efficacement aux processus de RSC peut permettre de développer des compétences supplémentaires, mais cela aussi avant tout un certain niveau de compétence de base. Les processus de RSC fournissent aux parties prenantes nationales l'occasion d'apprendre par la pratique (y compris de faire des erreurs).

Cela signifie que même si les participants n'ont jamais piloté ni pris part à un processus de RSC avant, ou occupé un rôle important, ce n'est pas grave. Le fait de le faire sera une occasion d'apprendre et de s'améliorer pour l'avenir. Et rappelez-vous que personne n'est seul, que nous faisons tous partie d'un réseau qui disposent d'expériences et de compétences différentes. Leurs encouragements ainsi que leurs critiques constructives devraient améliorer le processus et la performance de tous les participants au fil du temps. Ce rapport d'étude et la note d'apprentissage associée fournissent une explication de base du processus de RSC et de la façon dont il doit être lié au contexte général. Ceci peut être utilisé comme un point de départ.

Réunir divers ensembles de données et d'informations, rédiger et réviser des rapports, tirer le meilleur parti des visites sur le terrain, être le modérateur d'une conférence de RSC et animer la définition de priorités sont toutes des activités qui exigent un niveau de qualifications élevé. Le gouvernement en charge du pilotage peut envisager de faire appel ou de bénéficier d'autres savoir-faire et expériences pour se former, de préférence « sur le tas ». Le nombre d'experts à ce sujet augmente car beaucoup d'autres pays se lancent dans l'aventure des RSC dans le secteur EAH. Notez que la tâche ardue de se regrouper et d'assurer la qualité d'un rapport de performance ou d'un rapport de situation approprié et bien rédigé peut nécessiter un soutien technique et un mentorat sur une période de plusieurs années.

La nécessité d'un développement professionnel ad-hoc et plus systématique en relation avec les RSC et le suivi et évaluation en général est repris ci-dessous.

- 13. L'implication des partenaires sur le long terme :** Chers bailleurs de fonds, veuillez s'il vous plaît respecter davantage la Déclaration de Paris et le Plan d'action d'Accra, et tenez compte des Objectifs de consolidation et de renforcement de la paix³⁵ qui ont été endossés en 2011 par les États fragiles et affectés par les conflits, les partenaires du développement et la société civile. Le groupe de « Comportements coopératifs » endossés par les partenaires SWA contextualise certains des EAH ci-dessus (SWA 2015) et couvre :

- Renforcer le pilotage gouvernemental du processus de planification du secteur.
- Renforcer et utiliser les systèmes nationaux.
- Utiliser une plateforme d'information et de responsabilisation mutuelle.
- Construire des stratégies durables de financement de l'eau et l'assainissement.

³⁵ **Objectifs : Rendre légitimes les politiques publiques :** Encourager les règlements politiques inclusifs et la résolution des conflits ; **Sécurité :** Établir et renforcer la sécurité des personnes ; **Justice :** Traiter les injustices et accroître l'accès des populations à la justice ; **Fondements économiques :** Créer des emplois et des moyens de subsistance améliorés ; ainsi que **les revenus et les services :** Gérer les revenus et renforcer les compétences de prestation de services responsables et équitables (Dialogue international sur la consolidation de la paix et l'édification de l'État 2011).

L'engagement à long terme des bailleurs de fonds en faveur du secteur et du pays est absolument nécessaire. Il ne suffit pas d'effectuer une analyse du secteur ou de fournir des services techniques consultatifs; le financement de la mise en œuvre de l'EAH (à travers les systèmes gouvernementaux) est un élément tout aussi essentiel. Cela incite aussi les gouvernements à améliorer les processus de reporting, de suivi et de planification.

Le personnel gouvernemental doit avoir la possibilité « d'apprendre par la pratique » et ce en tissant eux-mêmes les liens cruciaux entre le processus de RSC et ce qui se passe sur le terrain, comme en témoigne la déclaration de l'Honorable Shukri Haji Ismail, Ministre de l'environnement et du développement rural au Somaliland : « *Comment pouvons-nous apprendre comment les principes de la gestion financière publique si nous ne disposons même pas de nos propres budgets de projets à gérer ?* » (Richey 2015).

Rappelez-vous aussi que *les États et le gouvernement ne sont pas monolithiques. Même dans les contextes où l'État est prédateur, il y aura généralement des composantes du système, ou des institutions particulières, des fonctionnaires ou des ministères avec lesquels les acteurs humanitaires peuvent travailler.* » (Mosel et Levine 2014).

En outre, notez que la programmation dans les États fragiles doit être suffisamment souple pour s'adapter à des changements majeurs dans des circonstances locales. Les processus de reporting et d'examen doivent aussi être en mesure d'intégrer de tels changements. Dans le cas des processus de RSC, cela pourrait signifier l'adaptation à une modification constitutionnelle, la révision de l'analyse pour faire face aux modifications dans le nombre ou les frontières géographiques des États ou des collectivités locales, et la formation du nouveau personnel du gouvernement (à plusieurs reprises), ou l'augmentation de la coordination et de l'intégration des rapports sur les approvisionnements d'urgence en matière d'EAH, ainsi que la réhabilitation pendant et après une situation d'urgence.

- 14. Le reporting des ONG, des OSC, des organismes bailleurs de fonds et d'autres partenaires du développement :** Les ONG / OSC et les gouvernements ont souvent une relation antagoniste dans de nombreux pays, et ce parfois d'autant plus dans les États fragiles ou ceux qui souffrent de situation de crise prolongée. Les ONG et les OSC sont aussi en compétition pour l'obtention des ressources rares et de personnel expérimenté. Les ONG jouent souvent le double rôle de prestataire de services et de demande de comptes au gouvernement. Les ONG et les OSC sont de fait souvent beaucoup plus responsables envers leurs bailleurs de fonds (qui sont souvent basés en dehors du pays) que ne le sont les gouvernements ou les citoyens du pays. Si la cible d'ODD de l'accès universel à l'eau, l'assainissement et l'hygiène doit être atteinte, les données des ONG et les OSC rapportant dans le pays doivent être incluses dans le tableau d'ensemble et permettre d'identifier qui est exclu de l'amélioration des services.

Les réseaux d'ONG, les organisations faïtières et les consortiums d'ONG ont tous un rôle commun très important à jouer pour rassembler ces organisations, et pour faciliter et consolider les rapports des ONG et OSC. Si de telles entités n'existent pas, elles devraient être créées. On peut dire que les réseaux nationaux (ou étatiques) qui rassemblent les ONG et OSC (ou un plus grand ensemble) de l'EAH devraient faire partie de la culture nationale et internationale de l'EAH.

Une fois que ces réseaux sont en place, le gouvernement, les ONG internationales ou les organismes bailleurs de fonds peuvent fournir des incitations financières pour les rapports sur l'investissement, les activités et résultats, ainsi que l'impact et l'apprentissage. Dans le cas des agences humanitaires, il est également nécessaire de faire un rapport sur ce qui est fait et il doit y avoir de très bonnes raisons pour ne pas le faire le cas échéant. Le Cluster EAH peut représenter les organisations humanitaires, mais doit être relié à un réseau ou une association d'ONG plus large. Il devrait également y avoir un plan de transition d'un système de groupe à un comité de coordination dirigé par le gouvernement.

En outre, il est également essentiel de produire un rapport transparent sur le soutien financier et en nature des organismes bailleurs de fonds et d'autres partenaires nationaux. Avec ces renseignements accessibles et consolidés, il est possible d'analyser les écarts de financement et de les discuter lors de la conférence de RSC. Si des mécanismes formels de reporting des bailleurs de fonds existent (comme une unité de gestion de l'aide au sein du ministère des finances), ceux-ci doivent être respectés. En s'appuyant sur ces informations et en les présentant au cours du processus de RSC, les ministres du secteur sont en mesure de demander des comptes aux organismes bailleurs de fonds, contribuant ainsi à la responsabilisation mutuelle. Les organes de coordination des bailleurs de fonds sont également très importants pour rassembler les bailleurs de fonds et pour évoluer vers un engagement harmonisé avec le gouvernement de chaque pays.

- 15. Le développement des compétences grâce à l'assistance technique et le mentorat :** L'assistance technique internationale et le mentorat peuvent grandement contribuer aux processus de RSC. Toutefois, pour que cette assistance et ce mentorat soient efficaces, ils doivent être dans l'esprit de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) et alignés avec les systèmes et les besoins des pays.

Les gouvernements et leurs partenaires du développement doivent partager une compréhension commune des modalités professionnelles d'assistance technique ou d'encadrement de personnel. Ces modalités doivent être fonction de la demande, avec une pleine responsabilisation et une optimisation des ressources. Il faut absolument accompagner les autres dans leur travail plutôt que de le faire à leur place. Toutefois, il existe des situations où l'assistance technique peut prendre les devants, disons, la première année ; montrez (et enseignez) par l'exemple et ensuite passez le relais aux autres pour la poursuite des activités les autres années. Vous pouvez ainsi consolider et présenter les données ainsi qu'assurer la qualité du premier Rapport sur la performance du secteur d'un pays. En outre, les gouvernements doivent pouvoir mettre en garde et si besoin renvoyer le personnel d'appui non approprié.

- 16. Les actions mondiales :** Il y a un certain nombre d'actions que les agences multilatérales et bilatérales, les organisations internationales et les réseaux mondiaux, ainsi que les partenariats, pourraient prendre pour renforcer les processus nationaux de RSC dans le secteur EAH et leurs liens avec le secteur dans son ensemble :

- Créer des incitations et encourager le personnel national travaillant dans l'aide au développement et l'action humanitaire à s'impliquer activement dans le renforcement des processus de RSC et assimilés, notamment par un reporting conforme aux systèmes de reporting locaux, nationaux et des groupes d'EAH.
- Utiliser le processus de RSC pour informer et orienter les activités, les financements, et les programmes nationaux.
- Renforcer le rôle du GLAAS dans le suivi des droits, des politiques publiques et des processus du secteur EAH, y compris les RSC. Améliorer les données sur les RSC dans le secteur EAH dans le rapport du GLAAS en apportant des preuves que ces conférences ont bien eu lieu, notamment en incluant dans le rapport des liens vers les documents pertinents les plus récents et en signalant lorsque ceux-ci ne sont pas disponibles.
- Aider les pays à démarrer ou à revoir leurs propres processus de RSC sur l'EAH et les liens. Permettre aux pays d'apprendre les uns des autres en facilitant les visites d'apprentissage, les séminaires multinationaux ou les échanges à distance (par exemple, des groupes de discussion, des webinaires).

- Clarifier les liens entre « les contrôles de durabilité » de l'EAH et d'autres audits, évaluations ou outils d'analyse tels que les RSC et l'analyse des goulets d'étranglement menée par l'UNICEF.
- Définir un exemple de transparence dans le secteur EAH en publiant en ligne les rapports nationaux, les rapports d'évaluation et les vérifications physiques et en mettant la documentation sur les RSC à disposition sur les pages nationales.
- Entreprendre un autre examen multinational des RSC du secteur EAH pour donner suite à cette étude dans les trois à cinq prochaines années. Améliorer la méthodologie. Aborder certains aspects de manière plus approfondie, notamment la relation entre l'efficacité des RSC et la façon dont elles sont intégrées dans les réformes du secteur, dans les accords de financement, dans la mise en œuvre des programmes et/ou dans les stratégies d'aide et d'accompagnement des bailleurs de fonds.
- Entreprendre des travaux supplémentaires pour mieux comprendre de quelle façon fournir un soutien souple mais efficace, notamment dans le champ du développement des compétences dans les États fragiles et les pays en situation de crise prolongée.
- Soutenir l'élaboration de matériel de formation, des cours en ligne et de la formation sur le tas pour enseigner comment mieux piloter et/ou participer à des processus de RSC (y compris la compilation et l'analyse des données, la rédaction et l'évaluation des rapports, le référencement adéquat, la validation sur le terrain, la modération, la résolution des conflits et la définition des priorités) et pour saisir les liens à tisser entre les RSC, la planification et le reporting nationaux.

8 Bibliographie

- Andrews, M. 2012. *Looking Like a State*. Harvard Kennedy School, John F. Kennedy School of Government. En ligne [<https://www.youtube.com/watch?v=KnkMeVA1WIO>].
- Anon (Anonyme). 2013. *Note conceptuelle mettant en œuvre les directives des revues conjointes CAADP : Que doit-on évaluer ?* Aucun éditeur. [<http://www.resakss.org/2014conference/docs/JSR%20Concept%20Note.pdf>].
- Anon–Éthiopie. 2014. *Compte rendu intégral du 6e Forum annuel plurilatéral tenu à l'Hôtel Ghion*. DU 4 au 5 février 2014.
- Anon–Liberia. 2015. *BAROMÈTRE DU SECTEUR DE L'EAH DU LIBERIA SUR LA CONFORMITÉ DU REPORTING*
- Anon–Malawi. Sans date. *Rapport de l'atelier de revues sectorielle conjointe 2013/2014 sur le secteur de l'irrigation, l'eau et l'assainissement*.
- Anon–Soudan du Sud. 2012a. *Compte rendu – Réunion semestrielle de planification et de coordination*. South Sudan Hotel, Yambio, Soudan du Sud, du 16 au 18 février 2012. Document non publié.
- Anon–Banque mondiale. 2015. Liste harmonisée des États en situation de fragilité EF15. [<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/FY15%20Fragile%20states%20list.pdf>].
- Anon–Yémen. 2005a. *Revue annuelle conjointe de NWSSIP Année 2005 : Eau et assainissement en milieu urbain, RAC NWSSIP Année 2005 – Rapport sommaire sur l'eau et l'assainissement en milieu urbain*.
- . 2005b. *Principales questions de la Revue annuelle conjointe (RAC) du Document conceptuel NWSSIP sur les avancées dans les plans d'action NWSSIP 2015*.
- . 2005c. *Principales questions de la Revue annuelle conjointe (RAC) du Document conceptuel NWSSIP sur la coordination, l'harmonisation et l'alignement des bailleurs de fonds*.
- . 2005d. *Revue annuelle conjointe de NWSSIP Année 2005 Irrigation et bassins versants*.
- . 2005e. *Stratégie sectorielle nationale de l'eau et programme d'investissement (NWSSIP) 2005-2009 Première revue annuelle conjointe (RAC 2005) en juin 2006 NWSSIP Scénario de finance*.
- . 2005f. *Revue annuelle conjointe de NWSSIP Année 2005 Gestion des ressources en eau*.
- . Sans date. *Principales questions de la Revue annuelle conjointe (RAC) du Document conceptuel NWSSIP sur la coordination, l'harmonisation et l'alignement des bailleurs de fonds (Yémen)*.
- Anon–ZAMBIE. 2014. *Aide-mémoire de la Revue sectorielle conjointe sur l'eau 2014*.
- bayiri.com. 2013. *Revue conjointe 2013 du PN-AEPA et du PAGIRE : le Ministère en charge de l'eau veut mieux cerner les difficultés d'accès à l'eau potable*. 27 septembre 2013, 6h40. [<http://bayiri.com/societe/revue-conjointe-2013-du-pn-aepa-et-du-pagire-le-ministere-en-charge-de-l-eau-veut-mieux-cerner-les-difficultes-d-acces-a-l-eau-potable.html>].
- Brinkerhoff, D.W. 2010. « *Développement des compétences dans les États fragiles*. » *Administration publique et développement* 30, 66-78 (2010). [http://issat.dcaf.ch/content/download/29924/420135/file/Post-Conflict-Economic-Development_30.pdf].
- BTC (Belgium Technical Cooperation). 2014. *Parvenir à la qualité pour tous ? Première Revue sectorielle conjointe dans le secteur de l'éducation au Vietnam*. En ligne [<http://www.btctb.org/en/casestudy/achieving-quality-all-first-joint-sector-review-education-sector-vietnam>].
- Cassels, A. 1997. *Guide des approches sectorielles pour les développements dans la santé*. OMS Genève.

- BCS (Bureau central des statistiques). 2012. **Recensement national de la population et du logement 2011**. Gouvernement du Népal.
- Danert K. 2015a. **Industrie tchadienne de l'extraction manuelle croissante**. St Gallen, Suisse: Skat Foundation [<http://www.rural-water-supply.net/en/resources/details/656>].
- Danert, K. 2015b. "**Messy, Varied and Growing: Country-led Monitoring of Rural Water Supplies.**" In *From Infrastructure to Services: Trends in Monitoring Sustainable Water, Sanitation and Hygiene Services*, édité par T. Schouten et S. Smits (2015). Practical Action Publishing.
- Danert, K., D. Adekile, et J. Gesti Canuto. 2014. **Forages creusés manuellement : Fournir de l'eau à la mégalopole nigériane de Lagos et au-delà**. Skat Foundation. [<http://www.rural-water-supply.net/en/resources/details/618>].
- Danert, K., S. Furey, J. Schmitzer, et C. Hall. 2014. Rapport 2014 sur la performance du secteur de l'EAH au Liberia et Revue sectorielle conjointe : Rapport de processus. Skat: Suisse [<http://www.rural-water-supply.net/en/resources/details/582>].
- Danert, K., et K. Karki. 2016. **Revue sectorielle conjointe efficace sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH) étude de cas du Népal – 2015**. Washington, É-U : Programme de l'eau et l'assainissement du Groupe de la Banque mondiale.
- Danert, K., S. Furey, M. Mechta, et S. Gupta. 2016. **Revue sectorielle conjointe efficace sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène : Note d'apprentissage**. Washington, É-U : Programme de l'eau et l'assainissement du Groupe de la Banque mondiale.
- Partenariat du Delta. Sans date. **Rapport sur la performance du secteur de l'eau et l'assainissement au Malawi**. En ligne [<http://deltapartnership.com/water-and-sanitation-sector-performance-reporting-in-malawi/>].
- DRGE–DGAEUE–ONEA. 2013. **Rapport Grand Public du PN-AEPA, Programme National d'Approvisionnement en Eau Potable et d'Assainissement à l'horizon 2015 (PN-AEP 2015)**, Ministère de l'Eau, des Aménagements Hydrauliques et de l'Assainissement, Secrétariat Général, DRGE–DGAEUE–ONEA [http://www.eauburkina.org/index.php?option=com_content&view=article&id=322%3ARevue-conjointe-2013-rapport&Itemid=1].
- Duffield, M. 1994. « **Situations d'urgence complexes et crise du développementalisme** ». *IDS Bulletin* 25(4). Institut des études du développement.
- DWSS (Service de l'approvisionnement en eau et assainissement), Népal. 2011. **Couverture nationale et statut de la fonctionnalité d'approvisionnement et d'assainissement de l'eau du Népal**. Projet national de gestion des informations (PNGI), Ministère du développement urbain, Népal.
- Eau Burkina. 2011. *Mémoire du Forum National de l'Eau*, Ouagadougou, le 14 février 2015 [http://www.eauburkina.org/images/stories/Forum_Eau/MEMORANDUM_DU_FORUM_VERSION_FINALE.pdf].
- . 2015. *Mémoire Du Deuxième Forum National De L'Eau Et De L'assainissement Du Burkina Faso*, Ouagadougou, le 14 février 2015 [http://www.eauburkina.org/images/stories/Forum_Eau/forum_2015/memorandum_forum_national_2015.pdf].
- . 2015. Répertoire de Contributions de Forum. En ligne [http://www.eauburkina.org/index.php?option=com_content&view=article&id=333:forum-de-leau-2015-les-contributions&catid=107:forum-national-eau].
- FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture). 2010. **La situation de l'insécurité alimentaire dans le monde 2010**. Rome, Italie.

- — — 2015. *La situation de l'insécurité alimentaire dans le monde 2015 - Atteinte des cibles internationales 2015 de la faim : faire le bilan des inégalités de progrès*. Rome, Italie.
- Foster, M. 2000. *Nouvelles approches à la Coopération au développement : Que pouvons-nous tirer des expériences de mise en œuvre des approches sectorielles ?* Document de travail ODI 140. Londres : Overseas Development Institute.
- Furey, S. 2015. *RWSN en Indonésie*. En ligne [<https://rwsnblog.wordpress.com/2015/05/26/rwsn-in-indonesia/>].
- Furey, S., K. Danert, M. Mechta, et S. Gupta. (2016. *Revue sectorielles conjointes efficaces sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène : Une affiche*. Washington DC, É-U : Programme de l'eau et l'assainissement du Groupe de la Banque mondiale.
- Ambassade d'Allemagne à Lusaka. 2014. *Revue sectorielle conjointe 2014 sur l'eau (RSCE) à Lusaka*. En ligne [http://www.lusaka.diplo.de/Vertretung/lusaka/en/05a/German-Zambian-Cooperation/seite_Joint-Water_Sector_Review_2014.html].
- Girma, A., et A. Suominen. 2013. *Collaboration dans le secteur : étude de cas de l'Éthiopie*. La Haye, Pays Bas : Centre international de l'eau et de l'assainissement (IRC).
- Gouvernement du Liberia. 2014. *Eau, assainissement et hygiène (EAH) Rapport (2013) sur la performance du secteur*. Gouvernement de la République du Liberia [www.wash-liberia.org].
- — —. 2015. *Eau, assainissement et hygiène (EAH) Rapport (2014) sur la performance du secteur*. Gouvernement de la République du Liberia [www.wash-liberia.org].
- Gouvernement du Népal. 2014. *Politique de coopération au développement, 2014*. Ministère des finances [<http://www.mof.gov.np>].
- — —. 2013. *Rapport sur la visite d'apprentissage en Éthiopie et en Ouganda sur le « Renforcement du système de performance du secteur de l'EAH » et Participation au Symposium sur le « Suivi de la prestation durable de service d'EAH »*. Du 7 au 18 avril 2013.
- GoURT. 2006. Compte rendu approuvé de la première Revue sectorielle conjointe sur l'eau entre le Gouvernement de la Tanzanie, les Partenaires du développement et les intervenants, du 10 au 20 septembre 2006, Ubungu Plaza – Dar es Salaam, Gouvernement de la République Unie de la Tanzanie.
- GRZ/CP JRT. 2007. *REVUE SECTORIELLE CONJOINTE SUR L'EAU DE LA ZAMBIE, Rapport définitif, à l'intention du Gouvernement de la Tanzanie et des partenaires en coopération*. Gouvernement de la République de la Zambie/ équipe de revue conjointe des partenaires en coopération, le 19 octobre 2007
Disponible à
<http://wstf.go.ke/watersource/Downloads/001.%20Joint%20Zambia%20Water%20Sector%20Review.doc> consulté le 29 juin 2015.
- Hall, C. 2015. *Troisième Revue sectorielle conjointe annuelle du Liberia sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène : Rapport d'événement*, Disponible à www.wash-liberia.org.
- Harmer, A., et J. Macrae. 2004. *Au-delà de la continuité : un aperçu de du rôle changeant de la politique d'aide dans les crises prolongées* In *Beyond the continuum : aid policy in protracted crises*, édité par A. Harmer et J. Macrae (2004). HPG Report 18, p. 1. Londres : Overseas Development Institute.
- Heun, J., et C. Vulto. 2008. ÉVALUATION DES APPROCHES SECTORIELLES DANS LE SECTEUR DE L'EAU, RAPPORT NATIONAL DU YÉMEN, UNSECO-IHE, le 5 février 2008, [<http://www.ircwash.org/sites/default/files/Heun-2008-Evaluation.pdf> accessed 25.06.15].
- Forum d'experts de haut niveau. 2012. *Insécurité alimentaire en situation de crise prolongée – aperçu*. Brève préparée en prélude au Forum d'experts de haut niveau sur l'insécurité alimentaire en situation de crises prolongées, du 13 au 14 septembre 2012. Rome.

- Holvoet, N et Inberg, L 2009. *Suivi et évaluation des expériences sectorielles des Revues sectorielles conjointes dans les secteurs de l'éducation du Burkina Faso, du Mali et du Niger*, Document de travail / 2009.01, Institute of Development Policy and Management, Université d'Antwerp, Disponible à <https://ideas.repec.org/p/iob/dpaper/2009001.html>
- Hutton, G. et Tanner, M. 2004. « *L'approche sectorielle : une aubaine pour la santé publique ?* » *Bulletin de l'Organisation mondiale de la santé*, décembre 2004, 82 (2004) : [891-970](http://www.who.int/bulletin/volumes/82/12/editorial21204html/en/#), Disponible à l'adresse <http://www.who.int/bulletin/volumes/82/12/editorial21204html/en/#>.
- ICRC (Comité international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge). 2015. *Services urbains en situation de conflit armé prolongé : appel pour une meilleure approche d'assistance aux personnes affectées*. Genève.
- Institut des études du développement (IED). 2010. *Aperçu de la gouvernance à l'envers*. Sussex, R-U : Institut des études du développement.
- IHP+ (Partenariat international pour la santé). 2013. *Revue sectorielle annuelle conjointe : une revue de l'expérience*.
- Dialogue international sur la consolidation de la paix et l'édification de l'État. 2011. **UN NOUVEAU PACTE pour l'engagement dans les États fragiles**. Disponible à <http://www.newdeal4peace.org/wp-content/themes/newdeal/docs/new-deal-for-engagement-in-fragile-states-en.pdf>.
- ISF-UTS. 2011. *Brève sur le secteur de l'eau, l'assainissement et l'hygiène du Malawi*. Préparée pour AusAID par la Institute for Sustainable Futures, University of Technology Sydney, Octobre 2011. Disponible à http://www.uts.edu.au/sites/default/files/ISF_MalawiWASH.pdf.
- PSC (Programme de suivi conjoint). 2015a. *Avancées en assainissement et en eau potable : 25 ans de réalisation*. Programme de suivi conjoint de l'UNICEF/OMS. Disponible à l'adresse <http://www.wssinfo.org/>.
- . 2015b. *Estimations de l'utilisation des sources d'eau et des installations sanitaires pour la République Unie de Tanzanie*. Programme de suivi conjoint de l'UNICEF/OMS. Disponible à l'adresse <http://www.wssinfo.org/>.
- Jones, B. 2004. *Le Rôle changeant des acteurs politiques et de développement de L'ONU en situations de crises prolongées*. Dans *Beyond the continuum : aid policy in protracted crises*, édité par A. Harmer et J. Macrae (2004). HPG Report 18, p. 1. Londres : Overseas Development Institute.
- Keen, D. 2007. « *Situations d'urgence complexes* ». Bristol, RU : Polity.
- KEWASNET (Réseau des OSC de l'eau et l'assainissement du Kenya). 2014. *Porter secours, changer des vies : Rapport annuel des OSC sur la performance du secteur de l'eau au Kenya, 2013/2014*.
- Lake, A. 2015. *Le Directeur exécutif de l'UNICEF, Anthony Lake, Parle à la session du Conseil exécutif*. Déclaration du Conseil exécutif New York, NY le 8 Septembre 2015.
- Macrae, J. 2012. « *Le Continuum est mort, Vive la résilience*. » *VOICE Out Loud Issue 15*. Organismes volontaires en coopération dans des situations d'urgence. Disponible à <http://www.alnap.org>.
- MAH. 2008. *Rapport Sectoriel National Bilan Annuel au 31 Décembre 2008*, Ministère de l'Agriculture, de l'Hydraulique et des Ressources Halieutiques, Décembre 2008 [<http://www.eaiburkina.org/images/stories/PN-AEPA/Revue/2009/rapport%20sectoriel%20bilan%20annuel%202008.pdf> consulté le 24 juin 2015].
- . 2009. *Aide-mémoire de l'atelier national, Revue Conjointe 2009*, Ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique, Mars 2009 [<http://www.eaiburkina.org/images/stories/PN-AEPA/Revue/2009/atelier%20national%20revue%202009%20pn-aepe.pdf>], consulté le 24 juin 2015.

- . 2010. *Aide-mémoire de l'atelier national, Revue Conjointe 2010*, Ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique, Mars 2010 [<http://www.eaiburkina.org/images/stories/PN-AEPA/atelier%20national%20revue%20conjointe%20du%2009%20au%2011%20mars%202010.pdf>], consulté le 24 juin 2015.
- . 2012. *Aide-mémoire de l'atelier national, Revue Conjointe 2012*, Ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique, Mars 2012 [<http://www.eaiburkina.org/images/stories/PN-AEPA/Reuves/2009/atelier%20national%20revue%2009%20pn-aepa.pdf>], consulté le 24 juin 2015
- . 2013. *Aide-mémoire, Revue Conjointe 2013*, Ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique, Mars 2013, République du Niger [http://www.eaiburkina.org/images/stories/Revue_Annuelle/Aide_mmoire_Revue_2013_VF.zip].
- . 2014. *Aide-mémoire de la Huitième Revue Sectorielle*, Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement, République du Niger.
- MAIWD. 2012. **Rapport sur la performance du secteur au Malawi 2011 : Irrigation, eau et assainissement**. Le 23 avril 2012, Ministère de l'Agriculture, de l'Irrigation et du développement de l'eau [<http://www.rural-water-supply.net/ressources/documents/default/1-504-3-1369649610.pdf>].
- Mechta, M. 2015. *Communication personnelle avec Mogens Mechta* le 24 Novembre 2015.
- MEEATU. 2014. *Revue Annuelle Conjointe 2013, Eau et Assainissement Burundi, Rapport Sectoriel*. Ministère de l'Eau, de L'Environnement, de l'aménagement du Territoire et de l'Urbanisme, Burundi.
- MEAHA. 2013. **REVUE CONJOINTE 2013 DE LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME NATIONAL D'APPROVISIONNEMENT EN EAU POTABLE ET D'ASSAINISSEMENT (PN-AEPA) ET DU PLAN D'ACTION POUR LA GESTION INTEGREE DES RESSOURCES EN EAU (PAGIRE)**. Ministère de l'eau, des Aménagements Hydrauliques et de l'Assainissement, Secrétariat Général, Burkina Faso.
- Messner, J.J., N. Haken, P. Taft, H. Blyth, K. Lawrence, S. Pavlou, et F. Umaña. 2015. *Indice des États fragiles 2015*. Washington D.C., É-U : Fonds pour la paix.
- MEWNR. 2014. *Rapport sectoriel annuel sur l'eau 2013/2014*. Ministère de l'environnement, de l'eau et des ressources naturelles, Kenya.
- MHA. 2014. *8ème Revue Annuelle Sectorielle Conjointe 2014, Programme d'eau potable et d'assainissement du Millénaire (PEPAM)*. Ministre de l'Hydraulique et de l'Assainissement, Sénégal [<http://www.pepam.gouv.sn>].
- MINCEFOFIN. 2014. *Revue sectorielle conjointe*, Ministère des finances et de la planification économique, République du Rwanda. En ligne [[http://www.minecofin.gov.rw/index.php?id=120&L=1&tx_ttnews\[tt_news\]=185&tx_ttnews\[calendarYear\]=2014&tx_ttnews\[calendarMonth\]=9&tx_ttnews\[backPid\]=31&cHash=d74f3da8afc940f26e70cc2db34ff3e6](http://www.minecofin.gov.rw/index.php?id=120&L=1&tx_ttnews[tt_news]=185&tx_ttnews[calendarYear]=2014&tx_ttnews[calendarMonth]=9&tx_ttnews[backPid]=31&cHash=d74f3da8afc940f26e70cc2db34ff3e6)].
- MINIFRA. 2013. *Plan stratégique du secteur de l'eau et de l'assainissement 2013/14 - 2017/18*. Ministère des infrastructures, Rwanda. Juin 2013 [http://www.minecofin.gov.rw/fileadmin/templates/documents/sector_strategic_plan/Water_and_Sanitation_SSP_June_2013.pdf].
- . 2014. *Prospective WATSAN du secteur Rapport de la Revue sectorielle conjointe 2013/13, Octobre 2014*. Ministère des infrastructures, République du Rwanda.
- MoAI et WD. 2014. *Eau et assainissement pour tous, Pour toujours et pour la prospérité à travers l'irrigation*. Ministère de l'Agriculture, de l'Irrigation et du développement de l'eau, Malawi.
- Mosel, I., et S. Levine. 2014. *Refaire le cas pour lier urgence, réhabilitation et développement*. Rapport commandé HPG, Humanitarian Policy Group, Overseas Development Institute, Londres.

- MoUD. 2014a. ***Eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH) Deuxième Revue sectorielle conjointe (Rapport de processus)***. Ministère du développement urbain, Unité d'amélioration de l'efficacité du secteur, Gouvernement fédéral du Népal [<http://seiu.gov.np/>].
- . 2014b. ***Eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH) Deuxième Revue sectorielle conjointe (Rapport technique)***. Ministère du développement urbain, Unité d'amélioration de l'efficacité du secteur, Gouvernement fédéral du Népal [<http://seiu.gov.np/>].
- . 2015a. ***Recueil des données des prestataires de service d'eau 2070-2071 (2013-2014)***. Unité d'amélioration de l'efficacité du secteur, Ministère du développement urbain.
- . 2015b. ***APPROVISIONNEMENT EN EAU, ASSAINISSEMENT ET HYGIÈNE (EAH) Deuxième Revue sectorielle conjointe Rapport d'état 2014, Gouvernement du Népal***. Unité d'amélioration de l'efficacité du secteur (UAES), Ministère du développement urbain.
- MoW. 2014a. ***Compte rendu de la 9ème Revue sectorielle conjointe sur l'eau les 15 et 16 octobre 2014***. Dar es Salaam, Programme de développement du secteur de l'eau, Ministère de l'eau, République Unie de Tanzanie.
- . 2014b. ***Programme de développement du secteur de l'eau – Rapport d'état du secteur de l'eau 2014***, Ministère de l'eau, République Unie de Tanzanie.
- MWR et MHS. 2013. ***Rapport sur la performance du secteur de l'eau et l'assainissement 2013 : PRESTATION DE SERVICES D'EAH POUR LA PROSPÉRITÉ***. Ministère des ressources en eau et Ministère de la santé et de l'assainissement, Gouvernement de Sierra Leone.
- . 2013. ***Rapport sur la performance du secteur de l'eau et l'assainissement 2012***. Mai 2013, Ministère des ressources en eau et Ministère de la santé et de l'assainissement, Gouvernement de Sierra Leone
- Mutazu, T. 2015. ***Communication personnelle dans un courriel***. Avec Tinayeshe Mutazu, Directeur, Planification et gestion des ressources en eau, Ministère de l'environnement, de l'eau et du climat, Harare, Zimbabwe, 10 juin 2015.
- MWE (Ministère de l'eau et de l'environnement, Yémen). 2007. ***Évaluation du rapport de l'avant-Revue annuelle conjointe 2005 Questionnaire***. Mars 2007, Ministère de l'eau et de l'environnement Secteur national de l'eau Programme de stratégie et d'investissement–NWSSIP [Yémen].
- MWE (Ministère de l'eau et de l'environnement, Ouganda). 2015. ***Rapport sur la performance du secteur de l'eau et l'environnement 2015***. Ministère de l'eau et de l'environnement, Ouganda.
- MWLE. 2004. ***Cadre de mesure de la performance***. Secteur de l'eau et de l'assainissement de l'Ouganda, Ministère de l'eau, des domaines et de l'environnement, Ouganda.
- MWI. 2006. ***STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR DE L'EAU***. Ministère de l'eau et de l'irrigation, République Unie de Tanzanie [<https://www.kfw-entwicklungsbank.de/migration/Entwicklungsbank-Startseite/Development-Finance/About-Us/Local-Offices/Sub-Saharan-Africa/Office-Tanzania/Activities-in-Tanzania/National-Water-Sector-Development-Strategy.pdf>].
- MWIS. 2015. ***9ème Conférence annuelle sur le secteur de l'eau : Vers la réalisation du droit à l'eau en vertu de la décentralisation***. Safari Park Hotel, Nairobi, du 8 au 9 avril 2015, Rapport de Conférence, Ministère de l'eau et de services d'irrigation.
- MWR. 2014. ***Énoncé des résultats : Deuxième conférence de la Sierra Leone sur l'approvisionnement d'eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH, Bintumani Hotel, Freetown, les 14 et 15 juillet 2014, Thème : Services d'EAH pour la prospérité)***. Ministère des ressources en eau, Gouvernement de Sierra Leone.
- MWRDM. 2011. ***Eau, assainissement et hygiène (EAH) Rapport sur la Revue sectorielle conjointe les 2 et 3 novembre 2011***. Comité d'action national pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène (CAN-EAH), Ministère de développement et de gestion les ressources d'eau, République du Zimbabwe.

- MWRI. 2012. *Remarques liminaires, Hon. Ministre Oaul Mayom Akee à la clôture de la Réunion semestrielle de planification et de coordination & Lancement du cadre stratégique du secteur de l'EAH*. 18 février, South Sudan Hotel, Yambio, Ministère des ressources en eau et de l'irrigation, République du Soudan du Sud. Rapport non publié.
- MWRWH. 2011. *Troisième Forum de l'eau du Ghana (GWF-3) Rapport de Conférence*. Ministère des ressources en eau, des travaux et de l'habitat, République du Ghana.
- OCDE. 2011. *Partenariat de Busan pour une coopération au développement efficace*. Paris : Organisation de coopération au développement économique (OCDE), Disponible à [<http://www.oecd.org/dac/effectiveness/busanpartnership.htm>]
- . 2014. *États fragiles 2014 – Mobilisation des recettes intérieures dans les États fragiles*.
- . 2015. *États fragiles 2015 – Réunion préalable aux ambitions 2015*. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques.
- OCDE/CAD. 2002. *Glossaire des principaux termes en évaluation et Gestion axée sur les résultats*. : Paris : Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement.
- OCDE. 2007. *Principes de bon engagement international dans les États et les situations fragiles*. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques.
- Packer, S. 2006. *Missions de Revue sectorielle conjointe dans le secteur de l'éducation*. Document d'information préparé pour l'instruction de tous Rapport mondial de suivi 2007, Fondations solides : soins et éducation de la petite enfance 2007/ED/EFA/MRT/PI/37. Paris : UNESCO [<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001475/147510e.pdf>].
- Pingali, P., L. Alinovi, et J. Sutton. 2005. *Sécurité alimentaire dans les situations d'urgence complexes : Renforcement de la résilience des systèmes alimentaires*, Disasters, Vol. 29, No S1, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.
- République du Liberia. 2011. *EAH Compact du Liberia, Assainissement et eau pour tous : Cadre global pour l'action*. Gouvernement du Liberia.
- République du Yémen. 2006. *Aide-Mémoire, NWSSIP Année 2005 Mise en œuvre, Stratégie sectorielle nationale de l'eau et programme d'investissement – NWSSIP*. Revue annuelle conjointe (RAC) [www.yemenwater.org/?s=Joint+Annual+Review&lang=en].
- Richey, C. 2010. *Comment a émergé et évolué le Consortium EAH du Liberia ?* M.Sc. Mémoire, École des Sciences appliquées, Cranfield University.
- . 2015. *Communication personnelle avec le Ministre de l'environnement et du développement rural du Somaliland au cours de la Mission au Somaliland en août 2015*.
- SEIU. 2015. *Recueil des données des prestataires de service d'eau*. Unité d'amélioration de l'efficacité du secteur, Ministère du développement urbain, Népal.
- Ssozi, D., et K. Danert. 2012. *Suivi national des approvisionnements en eau en milieu rural. Comment le Gouvernement de l'Ouganda s'est-il pris et leçons pour les autres pays*. RWSN, St Gallen, Suisse. Disponible à [<http://www.rural-water-supply.net/en/resources/details/383>].
- Steets, J., D. Preysing, et G. Shapiro. 2011. *Stratégies des bailleurs de fonds pour aborder l'écart de transition et le lien humanitaire ainsi que l'aide au développement : Contribution au débat international*. Global Public Policy Institute, Berlin, Allemagne.
- SWA. 2015. *Les Comportements de collaboration*. Assainissement et eau pour tous. En ligne [<http://sanitationandwaterforall.org/about/the-four-swa-collaborative-behaviours/>].

- TAWASANET. 2009. *Loin des yeux Loin du cœur ? Les communautés marginalisées sont-elles négligées dans la prise de décision ? Rapport d'équité sur l'eau et l'assainissement 2009*. Réseau de l'eau et de l'assainissement en Tanzanie [<http://www.tawasanet.or.tz>].
- . 2013. *Six années de réflexion – Renseignement de la seconde phase du Programme de développement du secteur de l'eau, Rapport d'équité sur l'eau et l'assainissement, 2013*. Réseau de l'eau et de l'assainissement en Tanzanie [<http://www.tawasanet.or.tz>].
- . 2014. *Évaluation du participant Réunion en vue de la Revue sectorielle conjointe sur l'eau Octobre 2014*. Réseau de l'eau et de l'assainissement en Tanzanie, Octobre 2014.
- Taylor, B. 2009. *Révision globale du cadre et des systèmes de suivi de la performance du secteur, Novembre 2009*. Rapport non publié (qui semble avoir été entrepris sous les auspices du Programme de développement du secteur de l'eau).
- UNITAR. 2015. *INTRODUCTION À LA DIPLOMATIE DE L'EAU – Module II – Instruments de coopération pour l'eau et la gestion des conflits*. Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, Genève, Suisse.
- ONU-Eau. 2011. *Réforme de l'approvisionnement en eau et en assainissement urbain au Yémen*. Conférence internationale des Nations Unies sur l'eau, Saragosse, Espagne, du 3 au 5 octobre, L'eau dans la pratique de l'économie verte – Préparatifs pour Rio +20 [<http://www.unwaterbestpractices.org/best-practices/78-reform-of-the-urban-water-supply-and-sanitation-sector-in-yemen>].
- ONU-Eau. 2014. *Investir dans l'eau et l'assainissement : Augmenter l'accès, réduire les inégalités, Analyse et évaluation mondiale ONU-Eau de l'assainissement et de l'eau potable GLAAS 2014*. ONU-Eau/organisation mondiale de la santé.
- USAID. 2013. *Cadre de l'état et des tendances du secteur de l'EAH d'USAID Révision sommaire : Éthiopie*. Agence des États-Unis pour le développement international/AguaConsult, RU.
- UWASNET. 2015. *Les ONG d'Ouganda dans le secteur de l'eau et l'assainissement, Rapport de performance 2014/2015*. Réseau des ONG d'eau et assainissement d'Ouganda, Kampala, Ouganda.
- Ward, C., S. Beddies, K. Hariri, S.O. Yaffie, A. Sahoo, et B. Gerhager. 2007. *Programme de réforme du secteur de l'eau du Yémen – Analyse de la pauvreté et de l'impact social(PSIA)*. La Banque mondiale/Ministère de l'eau et de l'environnement/Ministère de l'agriculture et de l'irrigation [<http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1286395629347/YemenRuralWater-FullReport2007.pdf>].
- WASREB. 2014. *IMPACT, Examen de la performance du secteur des services d'eau du Kenya 2012 – 2013*. Organe de réglementation des services d'eau.
- Wijesekera, S. 2015. *Remarques lors de la semaine de l'eau de Stockholm Petit déjeuner-réunion UNICEF-WaterAid à Stockholm, Août 2015*.
- Banque mondiale. 2001. *Éducation et santé en Afrique subsaharienne. Examen des approches sectorielles*. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- . 2014. *CPIA Afrique Évaluation des politiques et institutions d'Afrique (Inclut Djibouti et le Yémen)*. Bureau de l'Économiste en Chef pour la Région Afrique, Groupe de la Banque mondiale.
- WSP. À paraître. *Les complexités de l'attraction et de la durabilité des investissements de l'EAH dans les États fragiles*. Feuilles d'inspection WSP provisoires, Washington D.C. : Programme de l'eau et l'assainissement du Groupe de la Banque mondiale.

ANNEXE 1 : Reporting des Revues sectorielles conjointes

Pays	Année	Documentation			Disponible en ligne		
		Documents préalables	Performance du secteur ou Rapport de situation	Rapport de la conférence ³⁶	Documents préalables	Performance du secteur ou Rapport de situation	Rapport de la conférence
Burkina Faso	2013	✓	✗	³⁷	Certains	-	✓
Burundi	2013	³⁸	✗	³⁹	✗	✗	✗
Éthiopie	2014		✗	✓		-	✗
Ghana	2013	✗	⁴⁰	✓	-	-	✗
Kenya	2015	✗	⁴¹	✓		✓/ ⁴²	✗
Libéria	2015	✗	✓	✓	-	✓	✓
Malawi	2014	✗	✓	✓			
Népal	2014	⁴³		✓	⁴³	✓	✓
Niger	2014						✗
Rwanda	2015						✗
Sénégal	2014		⁴⁴			✓	✗
Soudan du Sud	2012	✗		✓	-	-	✗
Sierra Léone	2014	✗	⁴⁵	✓	-	✗	✗
Tanzanie	2014	✗	✓	✓	✗	✗	✗
Ouganda	2015	✗	✓	✓	-	✓	✓
Yémen	2006	⁴⁶		✓	✓	-	✓
Zambie	2014	⁴⁷		✓	✗	-	✗
Zimbabwe	2011			✓	-	-	✗

³⁶ Les rapports de réunion se présentent aussi sous forme de comptes rendus, de déclaration de résultats (Sierra Léone) ou d'Aide-Mémoire (Yémen).

³⁷ Les documents de 2008 à 2010 sont disponibles sur le portail de Eau Burkina (www.eaiburkina.org), et les documents de 2012 et 2013 fichés sous « Accueil » plutôt qu'avec les autres documents de RSC.

³⁸ Des copies des exposés sur le conférence de RSC fournissant un aperçu de la performance du secteur sont remises aux participants. Elles servent de base à la formulation des recommandations.

³⁹ Le rapport de réunion comprend les informations sur la mise en œuvre des stratégies du secteur et les rapports sur les indicateurs de performance.

⁴⁰ Les rapports sur la performance du secteur préparaient juste les Forums de l'eau du Ghana de 2009 et 2010, et pas les événements de 2011 ou 2013.

⁴¹ En 2015, la Revue sectorielle annuelle 2013/14 et le Rapport sur la performance du secteur des OSC ont été analysés. WASREB publie aussi un rapport sur l'impact du sous-secteur des services d'eau, mais cela n'est pas référencé dans le rapport du conférence de RSC. Toutefois, WASREB a présenté un exposé au conférence.

⁴² Le Rapport sur la Revue sectorielle annuelle de l'eau (MEWMR 2014) a été trouvé en ligne vers décembre 2015.

⁴³ Des éléments issus de plusieurs groupes de travail avant l'événement de RSC sont incorporés au rapport technique de la RSC.

⁴⁴ Bien que le titre du rapport fasse référence à la Revue sectorielle conjointe, le contenu est en réalité celui d'un rapport d'état du secteur—MHA (2014).

⁴⁵ Il ne semble pas que le rapport 2014 ait été finalisé.

⁴⁶ Sept documents d'entrée ont été préparés (Anon-Yémen, 2005a, 2005b, 2005c, 2005d, 2005e, 2005f, Sans date)

⁴⁷ Rapport provisoire de la Revue sectorielle conjointe de l'eau.

Annexe 2 : Sources des documents de la Revue sectorielle conjointe

Pays	Sources de données (Rapport, Années)
Afghanistan	SO
Burkina Faso	Les documents de 2008 à 2010 sont disponibles sur le portail de Eau Burkina (www.eauburkina.org), et les documents de 2012 et 2013 fichés sous « Accueil » plutôt qu'avec les autres documents de la revue.
Burundi	Personnel de la GIZ (Rapports de RSC pour toutes les années).
Timor oriental	SO
Éthiopie	Revue multipartite et rapport de Revue technique conjointe obtenus du Conseiller technique auprès du gouvernement.
Ghana	Étude par le membre de l'équipe qui a travaillé au Ghana.
Indonésie	SO
Jordanie	Le personnel d'appui technique du donateur a fourni des informations qui ont révélé qu'aucune RSC n'a eu lieu.
Kenya	Rapport sectoriel annuel sur l'eau (13/14) fourni par KEWASANET. Rapport en ligne : http://www.kewasnet.co.ke/ ; WASREB Rapport sur l'impact du sous-secteur des services d'eau (7 éditions depuis 2008), en ligne : www.wasreb.go.ke/impact-reports
Libéria	http://wash-liberia.org (SPR 2013 ; réponses à la RSC 2014). http://www.rural-water-supply.net/en/ (RSC 2014).
Malawi	http://www.rural-water-supply.net/en/ (SPR 2011). Rapports provisoires obtenus du partenaire du développement au Malawi (RPS 2014 et RSC 2014).
Mozambique	Personnel du gouvernement (<i>Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hidricos</i>).
Népal	Unité de l'efficacité du secteur, Ministère du développement urbain : http://seiu.gov.np/ .
Niger	Personnel du partenaire du développement.
Rwanda	Rapports obtenus du consultant travaillant au Rwanda (Rapport de RSC prospectif, 2013/2014).
Sénégal	Rapports pour deux ans, notamment RAC 2010 et RAC 2014 disponible à : http://www.pepam.gouv.sn .
Somalie	SO
Soudan du Sud	Rapports fourni par un agent du gouvernement central.
Sierra Léone	Rapports obtenus du conseiller technique auprès du gouvernement (RPS 2012 ; RPS 2013 provisoire et Énoncé des résultats 2014).
Tanzanie	Rapports de RSC obtenus d'un membre du personnel du partenaire du développement. Rapports TAWASANET disponibles sur leur site Internet.
Ouganda	Rapports RPS (de 2006 [troisième rapport] à 2014) et Compte rendu approuvé des RSC de 2009, 2010, 2012, 2013, et 2014 disponibles sur le site Internet du gouvernement : http://www.mwe.go.ug . Rapports UWASNET listés à l'adresse : http://www.uwasnet.org mais pouvait être téléchargé en déc. 2015. Rapport 2015 obtenu d'un agent d'une ONG.
Cisjordanie et Gaza	Les rapports qui au départ semblaient réservés pour une RSC ont été consultés à partir d'un site Internet gouvernemental http://www.lacs.ps une fois que l'autorisation avait été fournie. Ces rapports ont permis de confirmer qu'aucune RSC sur l'EAH et l'eau n'avait été entreprise en Cisjordanie ou à Gaza.
Yémen	Rapports téléchargés à www.yemenwater.org/?s=Joint+Annual+Review&lang=en [consulté le 26.06.15] (Rapports sur la Revue annuelle conjointe 2006) ; République du Yémen (2006), les Rapports sur la Revue annuelle conjointe pour 2007 sont présentés à Heun and Vulto (2008), mais n'ont pas été obtenus ou vérifiés.
Zambie	Site Internet de Danida http://openaid.um.dk/ . Rapports obtenus d'un membre du personnel du partenaire du développement.
Zimbabwe	Membre du personnel du gouvernement (Rapport de la Revue sectorielle conjointe, 2011).

ANNEXE 3 : Pilotage des Revues sectorielles conjointes

Pays	Ministère/Ministères ayant dirigé le processus de RSC de l'EAH/l'eau
Burkina Faso	<i>Ministère de l'Eau, des Aménagements Hydrauliques et de l'Assainissement</i> (établi en 2013)
Burundi	<i>Ministère de l'Eau, de l'Environnement, de l'Aménagement du Territoire et de l'Urbanisme</i> (MEEATU) et <i>Ministère de l'Énergie et des Mines</i> (MEM)
Éthiopie	Ministère de l'eau et de l'énergie et Comité national de pilotage de l'EAH (mise en œuvre par l'Équipe technique nationale de l'EAH)
Ghana	Ministère des ressources en eau, des travaux et de l'habitat
Kenya	Ministère de l'environnement et des ressources naturelles (jusqu'en 2014) Ministère de l'eau et des services d'irrigation (de 2015)
Laos	Département de la santé et de la promotion de l'hygiène (DSPH) et Ministère de la santé, Département de l'habitat et de la planification urbaine (DHPU), Ministère des travaux publics et des transports
Libéria	Ministère des travaux publics
Malawi	Ministère de l'irrigation, de l'agriculture et du développement de l'eau
Népal	Ministère du développement urbain (Unité d'amélioration de l'efficacité du secteur)
Niger	<i>Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement</i>
Rwanda	Ministère des infrastructures
Sénégal	<i>Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement</i>
Soudan du Sud	Ministère des ressources en eau et de l'irrigation
Sierra Léone	Ministère des ressources en eau et Ministère de la santé et de l'assainissement
Tanzanie	Ministère de l'eau
Ouganda	Ministère de l'eau et de l'environnement
Yémen	Ministère de l'eau et de l'environnement (MEE) et Ministère de l'agriculture et de l'irrigation (MAI)
Zambie	Ministère des mines, de l'énergie et du développement de l'eau (MMEDE)
Zimbabwe	Ministère du développement et de la gestion des ressources en eau

ANNEXE 4 : Aperçu des aspects de l'expérience en processus de RSC national

Aspect	Pays	Mature		Intermédiaire						
		Ouganda	Rwanda	Burkina Faso	Burundi	Éthiopie	Kenya	Malawi	Tanzanie	Zambie
Pilotage et participation	Piloté par le ministère de tutelle	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Participation d'une gamme variée d'acteurs étatiques et non étatiques	✓	✓ ⁴⁸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Coopération du principal donateur (s'il en existe un)	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
Procédures de revue	Fréquence et régularité, par exemple chaque un ou deux ans	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗
	Les activités préparatoires prennent des semaines, voire des mois	✓		✓		✓	✗	✓		✓
	Examine les priorités de la précédente RSC	✓	✗	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	Revue sur une stratégie ou un plan de travail	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗
	Revue par rapport aux indicateurs et cibles	✓	✓	✓	✓		✗			✗
Périmètre, rapports et informations utilisées	Se fonde sur les données primaires et secondaires, et des entrées thématiques	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓
	Données et informations regroupées dans un rapport avant la conférence	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓ ⁴⁹
	Inclut les visites de terrain	✓	✗	✗	✗		✗	✗		50
	Rapport de conférence de RSC	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Conférence multipartite	Inclut une conférence multipartite (forum, conférence ou réunion)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Inclut les visites de terrain	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

⁴⁸ Bien que les principales conférences de RSC voient la participation du Ministère des infrastructures et du Ministère des finances, le processus de consultation à l'avance est sensé impliquer tous les intervenants du secteur.

⁴⁹ Rapport provisoire de la Revue sectorielle conjointe de l'eau.

⁵⁰ Les processus de revue comprenaient des visites dans cinq provinces pour évaluer et débattre de questions pertinentes (Anon-Zambie 2014).

Priorités	Définit les recommandations ou priorités d'action	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aspect	Pays	Avec engagement			Interrompu			
		Libéria	Népal	Sierra Léone	Ghana	Soudan du Sud	Yémen	Zimbabwe
Pilotage et participation	Piloté par le ministère de tutelle	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Participation d'une gamme variée d'acteurs étatiques et non étatiques	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Coopération du principal donateur (s'il en existe un)	✗	✓	-	✗	-	✓	-
Procédures de revue	Cycle régulier, par exemple, 6 mois, 1 an ou 2 ans		✓	✓	✓	✓	✗	✗
	Les activités de préparation de l'événement prennent quelques semaines à plusieurs mois	/✗	✓	?	✓	✗	52	?
	Examine les priorités de la dernière RSC	✗ ⁵¹	✗	✗ ⁵²	✗	✗		-
	Revue sur une stratégie ou un plan de travail	51	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Revue par rapport aux indicateurs et cibles	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Périmètre, rapports et informations utilisées	Se fonde sur les sources de données primaires et secondaires, et des entrées thématiques	✓	✓	✗	✓	✗	53	✗
	Données et informations regroupées dans un rapport avant la conférence	✗/54	✗	✗/52	✗	✗	✗	✗
	Inclut les visites de terrain	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗
	Rapport de conférence de RSC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Conférence multipartite	Inclut une conférence multipartite (forum, conférence ou réunion)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Inclut les visites de terrain/suivi	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Priorités	Définit les recommandations ou priorités d'action						✗	

⁵¹ La RSC 2015 a présenté les objectifs stratégiques dans le Plan stratégique sectoriel et le Plan de développement des compétences (PDC).

⁵² Le Rapport 2013 sur la performance du secteur de la Sierra Leone ne semble pas avoir été finalisé. Toutefois, il inclut un examen des engagements de la précédente RSC. L'énoncé des résultats de 2014 ne mentionne pas les avancées par rapport aux précédents engagements.

⁵³ 6 rapports de groupe de travail (Anon-Yémen 2005a, 2005b, 2005c, 2005d, 2005e, et 2005f)

⁵⁴ Un Rapport sur la performance du secteur a été préparé dans le cadre de la revue 2015 mais n'a pas été finalisé avant la réunion d'examen.

ANNEXE 5 : Contexte légal et institutionnel du secteur de l'EAH pour une sélection de pays

Élément du contexte	Pays											
	Afghanistan	Burkina Faso	Burundi	Kenya	Libéria	Népal	Rwanda	Soudan du Sud	Sierra Léone	Tanzanie	Ouganda	Yémen
Année de référence		2013										2006
Loi sur le régime des eaux				✓	✓	✓		I ⁵⁵				✓
Politique de l'eau	✓		✓			✓	✓		✓ ⁵⁶	✓	✓	✓
Cadre stratégique ou de planification		✓ ⁵⁷	✓ ⁵⁸				✓			✓ ⁵⁹	✓	✓ ⁶⁰
Compact ou MoU					✓	x	x		x			x
Stratégie d'assistance conjointe					x	x			x	✓	✓	x
Plan d'investissement du secteur	x		x		✓	x	✓	✓ ⁶¹			✓	✓ ⁶⁰
Cadre des dépenses à moyen terme			✓		x			x	✓	✓	✓	I ⁶²
Appui budgétaire général					✓	x		x	x		✓	x
Appui budgétaire sectoriel						x		x		✓	✓	
Programme national		✓ ⁶³	✓		x	x			x	✓ ⁶³	✓ ⁶⁴	✓ ⁶⁰
Approche sectorielle			x	✓	x	x	x	x	x	✓	✓	x
Manuel de mise en œuvre	✓ ⁶⁶				x				x		✓	x

⁵⁵ En cours—Projet de loi sur l'eau au Conseil des ministres pour ratification (MWRI 2012).

⁵⁶ Politique de l'eau et de l'assainissement (2010).

⁵⁷ Plan d'action pour une Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) de 2003.

⁵⁸ SNEau—Stratégie Nationale de l'Eau et Plan d'action de la mise en œuvre de la Politique Nationale d'Assainissement.

⁵⁹ Stratégie nationale de développement du secteur de l'eau.

⁶⁰ Programme national de stratégie et d'investissement dans le secteur de l'eau (Wrd et al. 2007).

⁶¹ EAH en milieu rural.

⁶² Les fondements et informations du cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) pour un CDMT sont présentés à (Anon-Yémen Sans date).

⁶³ Programme de développement du secteur de l'eau.

⁶⁴ Programme national pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement en milieu rural.

Élément du contexte	Pays											
	Afghanistan	Burkina Faso	Burundi	Kenya	Libéria	Népal	Rwanda	Soudan du Sud	Sierra Léone	Tanzanie	Ouganda	Yémen
Année de référence		2013										2006
Inventaire de l'approvisionnement en eau					x ⁶⁵	✓		?		✓ ⁶⁶	✓	x
Cadre de suivi			x ⁶⁷		✓ ⁶⁸	x			x ⁶⁹		✓	x
Mécanismes de coordination			✓ ⁷⁰		✓		71				✓	
Groupe de travail des bailleurs de fonds ou du partenaire au développement					x				✓	✓	✓	✓
Coordination ou réseau des ONG					x ⁷²				✓	✓	✓	x
Groupe EAH						✓		✓				?

⁶⁵ Données de cartographie des points d'eau collectées en 2011, mais pas encore actualisées jusqu'à présent.

⁶⁶ Cartographie des points d'eau.

⁶⁷ Le Guide des indicateurs de l'EAH a été publié en 2014.

⁶⁸ Le Rapport sur la performance du secteur 2014 laisse comprendre que le Cadre national de suivi et d'évaluation est conçu mais n'a pas été utilisé pour le rapport 2014.

⁶⁹ Il n'existe pas de Cadre de suivi publié, mais le Rapport sur la performance du secteur 2012 liste 17 indicateurs.

⁷⁰ Réunions mensuelles de groupe sectoriel (*Groupe Sectoriel Eau et Assainissement*).

⁷¹ Secrétariat du Groupe de travail sectoriel WATSAN

⁷² Noter que certaines ONG sont membres du Consortium des ONG de l'EAH.

ANNEXE 6 : Champ d'action des Rapports de performance du secteur ou Rapports des événements de RSC

Données des pays sélectionnés (ayant les RSC les plus récentes)

Pays	Accès EAH des ménages (N° de personnes ayant accès)				Pollution/dégradation	Services en eau domestiques	Situation de l'EAH institutionnelle		Réseau d'égouts			Eau pour l'agriculture/l'irrigation/la production	Suivi	Finance	Réalizations de projets/programmes	Partenaires	Légal et institutionnel		
	Eau		Assainissement				Écoles primaires	Centres de santé	Ressources en eau	Centres de santé	Réglementation						Coordination/Harmonisation	Cadre légal	Personnel
	R ⁷³	U	R	U															
Burkina Faso	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗ ⁷⁴	✗ ⁷⁵	✗ ⁷⁶	✗ ⁷⁶	✗	✗	✓ ⁷⁶	✗	✗	✗	✗
Burundi	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓ ⁷⁷	✓ ⁷⁸	✓	✓	✗
Kenya	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓		✓	✓	✗
Libéria	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗ ⁷⁹	✗	✓	✓	✗	✓ ⁸⁰	✓	✓	✗
Malawi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓
Niger	✓		✓		✓		✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗
Rwanda	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗
Sénégal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗
Sierra Léone	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓ ⁸¹	✓	✓	✓	✗
Ouganda	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗

⁷³ R = Rural ; U = Urbain.

⁷⁴ L'indicateur a été convenu, mais les données ne sont pas encore disponibles.

⁷⁵ La Gestion intégrée des ressources d'eau est incluse dans l'aide-mémoire, mais aucune donnée sur la réglementation, le suivi ou la pollution/dégradation n'est présentée.

⁷⁶ Réalisations du programme national.

⁷⁷ Réalisations du programme national.

⁷⁸ Comprend les cartes de provinces présentant quel organisme exécute la construction et la réhabilitation de l'eau et l'assainissement pour chaque province (comprend plus de 16 organisations internationales locales).

⁷⁹ Les données sur l'hydrométrie sont rapportées.

⁸⁰ Tous les partenaires nationaux de l'EAH ne produisent pas de rapport sur leurs activités et financements aux gouvernements.

⁸¹ Liste des projets, budgets et sources de financement soumise aux projets d'approvisionnement en eau SALWACO ; le nombre de bénéficiaires déclarés par les projets du consortium de l'EAH est donné, mais sans détail sur les organisations ou les lieux d'exécution des travaux.

ANNEXE 7 : Exemples de périmètres et d'informations utilisés dans les RSC



Les données du Forum multipartite 2014 en **Éthiopie** sont limitées. Il n'existe pas de rapport consolidé préalable à la réunion, et les comptes rendus complets n'incluent pas de données gouvernementales sur les finances, les extraits ou les résultats. Il n'est pas possible, à partir des rapports de réunion, de se faire une image claire des partenaires du gouvernement et du développement dans la mise en œuvre de l'EAH dans le pays. Il est fait mention en détail des activités en cours du gouvernement et des partenaires au développement pour finaliser les plans et les documents d'orientation.

Le Rapport 2012 sur la performance du secteur pour la **Sierra Léone** (MWR et MHS 2013) fournit un bref aperçu des politiques nationales et du cadre légal et institutionnel. Ceci est particulièrement pertinent étant donné que les principaux aspects du cadre juridique et institutionnel ont été (et sont encore) en place après la guerre civile.



La RSC 2015 au **Libéria** a examiné les progrès de 144 objectifs dans le Plan stratégique sectoriel, ainsi que 93 objectifs du plan de développement des compétences et les informations présentées dans le Rapport sur la Performance du secteur (par exemple, les finances, les financements pour l'intervention contre Ebola, l'intervention du secteur de l'EAH contre Ebola, Eau et assainissement en milieu urbain, Gestion des déchets issus d'Ebola, l'Accès à l'eau en milieu rural, les Ressources d'eau, la Gestion des déchets solides, l'assainissement total impulsé par la communauté, l'hygiène, l'EAH dans les infrastructures sanitaires, la qualité de l'eau, l'EAH dans les écoles, le genre, la Coordination et le suivi, le plaidoyer et la sensibilisation).

Au **Malawi**, le Rapport 2014 sur la performance du secteur (MoAI et WD 2014) comprend les principaux indicateurs pour le % du budget national alloué au secteur, le % des trouvaillles allouées aux districts et le % des taux d'innoculation. Les données sont présentées pour 2012/2013 et 2013/2014 tout comme les déclinaisons du sous-secteur, et un débat sur les modifications des dépenses et les raisons du recrutement inadéquat. Les Rapports sur la performance du secteur ont été préparés en 2011, 2012, 2013, et 2014, et comprennent des enquêtes nationales et les données du gouvernement. Le rapport de l'atelier de RSC se reflète sur les présentations du Réseau de l'eau et de l'assainissement environnemental (WESNET) et les possibilités inexploitées du Fonds de développement local.



Les données, le référencement et la présentation de la revue du **Népal** pourrait être renforcés. Le rapport technique de RSC 2014 (MoUD 2014b) s'inspire des chiffres nationaux de couverture du recensement (CBS 2012) et des enquêtes de fonctionnalité du Projet national de gestion de l'information (aucune référence). Le total des dépenses du secteur de l'EAH des trois ministères (2011-14) est exposé, mais non référencé. Moud (2014b) déclare que « l'analyse des données de financement du secteur a été difficile en l'absence d'informations actualisées ou les plus récentes », mais le ministère des Finances publie un budget annuel, y compris les engagements et les dépenses de l'année précédente pour tous les départements. Le Népal a également une plate-forme de gestion de l'aide (PGA), y compris un portail en ligne (<http://amis.mof.gov.np/portal/>). Les données provenant de ces deux sources pourraient être utilisées dans le processus de RSC.

Le compte rendu pour le **Soudan du Sud** couvre des questions relatives à l'approvisionnement rural et urbain eau, l'assainissement total impulsé par la communauté, l'éradication du verre de Guinée, la construction et l'entretien de forages, la gestion des données, le mécanisme des groupes d'ONG, et les préoccupations concernant l'insuffisance de financement et le manque de ressources humaines. Il n'existe pas d'aperçu complet de la mise en œuvre de l'EAH dans le pays dans son ensemble. La nécessité d'élargir les discussions dans les prochaines réunions pour inclure les installations d'eau pour les animaux est notée (Anon 2012a). Les données sur les questions couvertes et les investissements financiers font défaut, mais les préoccupations, les perspectives et les questions clés des trois états sont clairement présentées.



La Revue **Tanzanienne** couvre le Programme de développement de l'eau et l'assainissement pour l'EAH et les ressources en eau (MoW 2014a). En 2014, le champ d'application a été limité à la mise en œuvre de ce programme, laissant de côté les efforts déployés par d'autres. La revue s'est intensément inspirée du Rapport d'état du secteur de l'eau du Programme national (MoW 2014b). Malgré les 15 enquêtes nationales pour l'eau et l'assainissement publiées jusqu'en 2013 (JMP 2015b), les chiffres ou les tendances de couverture ne sont pas inclus. Les données sélectionnées de deux enquêtes (de 2011 et 2010) sont désignées (MoW 2014b, p. 33). L'organisme de réglementation des services d'eau a utilisé un système de suivi des performances en ligne pour recueillir des données mensuelles depuis 2012, mais les données n'ont pas été utilisées dans les rapports d'examen. Des aspects sur l'état de l'eau et l'assainissement et les différences entre les régions et les villes ont été couverts par Réseau de l'eau et de l'assainissement en Tanzanie (TAWASANET 2013), mais cela n'est pas mentionné dans le compte-rendu de RSC (MoW 2014a). Certains indicateurs sont présentés dans le compte-rendu (MOW 2014, p. 20-21), mais les sources de données ne sont pas claires.

Le processus de revue établi en **Ouganda** a une très grande portée (y compris les ressources en eau, l'environnement, et l'EAH). La revue repose sur des données primaires et secondaires ainsi que des études et rapports et les intègre dans un rapport annuel sur la performance du secteur qui est préparé et diffusé (en version électronique) avant l'événement. Les avancées sont mentionnées par rapport aux cibles fixées dans le cadre de mesure des performances. Toutefois, dans les premières années, les réunions de RSC se sont moins appuyées sur des données et ne rapportent pas en fonction d'indicateurs et cibles, et il n'existait pas de rapport sur la performance du secteur.

