

Organiser et animer une revue sectorielle conjointe pour le secteur Eau, Assainissement et Hygiène

Leçons tirées de la première RSC au Swaziland

Cette note de synthèse documente le processus et les leçons tirées de l'appui apporté au gouvernement du Swaziland pour mener sa première revue sectorielle conjointe du secteur Eau et Assainissement.



Cette note a été commandée par WaterAid, et rédigée par Will Tillett (Aguaconsult), avec la contribution de Harold Lockwood (Aguaconsult), Clare Battle, Ncamiso Mhlanga et Mafupu Mokoena (WaterAid), et Nompumelelo Ntshalintshali (gouvernement swazi).

Février 2017



Photos : (à gauche et en bas à droite) : Première journée de la revue sectorielle conjointe du Swaziland ; (en haut à droite) : Mr Machobane Dlamini, représentant communautaire fait une présentation à la table des hauts représentants de la RSC. Crédit photo : Will Tillett.

Contexte

Les recherches menées par WaterAid montrent que les pays qui progressent le plus pour accélérer l'accès à des services d'approvisionnement en eau, d'assainissement et d'hygiène (EAH) durables sont ceux qui : i) intègrent des outils de diagnostic de haut niveau capable d'identifier les points de blocage qui entravent les avancées ; ii) établissent un programme de réforme avec des mesures politiques visant à traiter ces points de blocage, et iii) adoptent une approche transversale associant les divers secteurs et agences au niveau de la planification et de l'évaluation de la progression (WaterAid, 2016a). Composantes déterminantes de ces processus, les Revues sectorielles conjointes (RSC) sont largement reconnues comme faisant partie des meilleures pratiques dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, en contribuant à renforcer la gouvernance et la redevabilité ainsi que l'harmonisation et la prise de décision. Des RSC sont en cours dans un nombre important et croissant de pays, et suscitent l'intérêt grandissant d'acteurs du secteur comme la Banque mondiale, qui a récemment diligenté une étude mondiale sur les RSC (Danert, 2016).

Les données et l'expérience récentes (Danert, 2016 et WaterAid, 2016b) semblent toutefois indiquer que peu de pays disposent d'un processus de RSC qui remplit efficacement les fonctions de diagnostic, de redevabilité et de correction de cap au sein du secteur, tandis que le format des RSC et leur finalité varient de manière considérable d'un pays à l'autre. Les équipes londoniennes et des programmes-pays de WaterAid s'attachent actuellement à comprendre plus précisément ce qui définit une RSC efficace et les éléments qu'elle doit réunir, afin de démontrer comment renforcer ce type d'initiative. Dans cette optique, WaterAid a travaillé avec plusieurs pays, dont le Népal et l'Ouganda où des évaluations des RSC ont été réalisées, ainsi que le Swaziland, où WaterAid a apporté son appui au secteur dans l'organisation de sa première RSC.

Finalité de cette note de synthèse

Dans une étude mondiale sur les RSC portant sur le secteur de l'eau et de l'assainissement, Danert (2016) note que « l'aide technique internationale, l'accompagnement et l'intermédiation peuvent jouer un rôle critique pour faciliter les processus de RSC ». Mais la documentation est limitée qu'il s'agisse de la façon dont cet appui technique peut être apporté au mieux ou des leçons tirées des revues sectorielles ayant bénéficié de ce type d'appui.

Entre juillet et novembre 2016, WaterAid a fourni un appui technique au gouvernement du royaume du Swaziland pour l'organisation et l'animation de la première RSC organisée pour le secteur Eau et Assainissement¹. Cet évènement s'est déroulé pendant trois jours et a réuni 120 parties prenantes, dont quatre ministres et le vice-Premier ministre qui l'a inauguré. La rencontre en tant que telle a été cofinancée par le gouvernement du Swaziland, l'UNICEF et d'autres partenaires du secteur EAH. Cette note de synthèse présente une vue d'ensemble de la manière dans la RSC a été préparée et animée, avec des réflexions et points saillants qui pourraient être utiles à d'autres acteurs qui accompagnent des RSC, notamment – mais pas exclusivement – les pays actuellement engagés dans leur première RSC.

¹ Cet appui technique a été fourni par Will Tillett, de la société britannique Aguaconsult; www.aguaconsult.co.uk

Son but n'est pas de définir la marche à suivre ni de proposer un modèle de plan étape par étape, mais plutôt de mettre en lumière quelques aspects et principes plus larges qui pourraient être pertinents pour tirer des leçons au-delà du Swaziland.

Le contexte du secteur Eau et Assainissement au Swaziland

Au Swaziland, l'agence « pilote » du secteur est le Department of Water Affairs (Départements des eaux), au sein du ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie. L'assainissement rural est du ressort du ministère de la Santé, tandis que la responsabilité de l'assainissement urbain concerne également les municipalités, la Swaziland Water Services Corporation (SWSC), entreprise publique d'économie mixte, et le ministère du Logement et du Développement urbain. Le ministère de l'Agriculture et ses agences connexes sont des acteurs majeurs du sous-secteur des ressources en eau.

Des progrès réguliers ont été faits au Swaziland en matière d'accès à l'eau potableⁱⁱ, et la stratégie nationale de développement du gouvernement vise l'accès universel à l'eau et à l'assainissement d'ici 2022. Des avancées récentes ont eu lieu dans différents domaines, avec notamment la cartographie nationale des sources d'approvisionnement en eau, l'évaluation de la pérennité du sous-secteur de l'hydraulique rurale, des études sur la vulnérabilité climatique et l'élaboration d'un Schéma directeur pour la gestion intégrée des ressources en eau.

Cela étant et en dépit des progrès obtenus, la pérennité des services d'eau ruraux reste un problème chronique (Lockwood, 2015), et les données gouvernementales semblent indiquer que l'accès à des systèmes d'assainissement améliorés est en déclin. Malgré les cibles de la Vision 2022 qui prévoient l'accès universel à l'EAH, il n'existe pas actuellement de plan ni de programme d'investissement couvrant l'ensemble du secteur, ni de cadre de suivi global assorti d'indicateurs communs qui soient systématiquement évalués. On a tenté à plusieurs reprises de mettre en place une approche sectorielle de planification du secteur Eau et Assainissement (Sector-Wide Approach to planning – SWAp) mais celle-ci n'a pas eu un effet d'entraînement suffisant puisque la planification et les budgets des organisations, des ministères et autres agences qui en dépendent continuent d'être relativement compartimentés. La Politique nationale de l'eau est restée au stade de la version provisoire depuis 2009 et on reproche au Plan de gestion intégrée des ressources en eau de ne pas refléter pleinement la volonté des diverses parties prenantes du secteur (notamment celle du ministère de l'Agriculture). Les autorités ont indiqué leur volonté de développer une stratégie pour l'assainissement, mais cette démarche n'avait pas été pleinement lancée au moment où s'est tenue la RSC. Les études précédemment citées menées au niveau du secteur fournissent des données utiles et des recommandations à l'intention du secteur, mais n'ont bénéficié que d'un suivi relativement limité par la suite. Le secteur est par ailleurs engagé dans un processus de réforme institutionnelle et de décentralisation dont le rythme est toutefois relativement lent. Il existe un « forum WASH » des parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales co-piloté par le gouvernement et l'UNICEF qui se réunit une fois par mois, avec une coordination semble-t-il moins

ⁱⁱ D'après les chiffres du JMP (2015), l'accès à un approvisionnement en eau amélioré est passé de 39 % en 1990 à 74 % en 2015.

marquée pour le sous-secteur des ressources en eau, malgré l'existence d'un organe de tutelle de haut niveau (l'Autorité nationale de l'eau).

Il manque donc actuellement au secteur un certain nombre d'éléments de base qui pourraient servir de socle au premier processus de RSC, et qui pourraient être évoqués dans ce cadre. Mais cette situation présente aussi des opportunités de discussion et de décision durant cette première RSC qui pourrait permettre de définir comment constituer ces éléments de base.

Vue d'ensemble du processus

L'appui à la RSC du Swaziland a débuté quand WaterAid a accompagné une petite délégation de représentants gouvernementaux pour qu'ils assistent à la RSC qui s'est tenue en Ouganda en 2014. De cette visite est née une demande d'organiser une RSC au Swaziland, motivée par l'émergence d'un fervent partisan de la démarche au sein du Department of Water Affairs. En 2015, une partie des principales études sectorielles évoquées plus haut ont été menées, qui sont venues renforcer le corpus de données permettant d'étayer le processus de revue sectorielle.

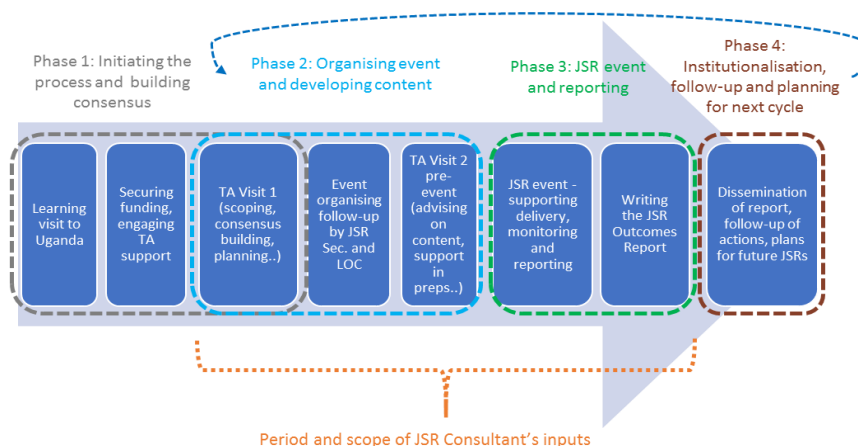
En 2016 WaterAid et l'UNICEF se sont engagées à financer la première rencontre RSC, et un expert externe du secteur EAH (désigné plus loin dans ce document en tant que « consultant RSC ») a été missionné par WaterAid pour fournir un appui technique au processus. Le consultant RSC a mené deux missions techniques pour aider les autorités gouvernementales à organiser et animer avec succès une RSC. Suite au déplacement en Ouganda et aux études sectorielles, une première étape a consisté à définir les rôles et responsabilités du Secrétariat de la RSCⁱⁱⁱ, et du comité organisateur local multipartite constitué pour aider à l'organisation et à la prise de décision concernant la rencontre RSC proprement dite. Parallèlement, le consultant a travaillé auprès des parties prenantes pour renforcer leur compréhension de ce qu'est une RSC, en définissant sa portée et les thématiques à aborder, et en accompagnant le personnel (essentiellement gouvernemental) désigné pour élaborer le contenu de la rencontre RSC. Durant cette phase, des appels à co-financement ont été rédigés à l'intention des bailleurs pour la tenue de la RSC et le plan directeur de son organisation élaboré. Le Secrétariat de la RSC et le comité organisateur ont ensuite pris en main l'organisation du processus, avec un appui à distance de la part du consultant. Ce dernier a été impliqué à nouveau un peu plus tard pour aider aux préparatifs détaillés et à la tenue de la rencontre RSC, en aidant le Secrétariat RSC pour les questions d'organisation et décisionnelles et en préparant en coulisses les intervenants, présidents et rapporteurs.

Après la rencontre RSC, le consultant a rédigé une première version du rapport final qui a été relu par le Secrétariat RSC et le comité organisateur. Le comité organisateur était ensuite chargé de diffuser le rapport final et de transcrire les mesures décidées durant la RSC en un plan d'action chiffré pour approbation par les ministres, et de suivre l'exécution de ce dernier. Le processus est illustré en figure 1, avec les quatre grandes phases suivies pour le premier cycle RSC au Swaziland.

ⁱⁱⁱ Le Secrétariat de la RSC était principalement constitué du référent RSC du Department of Water Affairs, et de sa collègue, qui travaillait également sur les questions de coordination du secteur.

Ces quatre phases clés sont développées plus en détail dans les paragraphes suivants.

Figure 1 : Vue d'ensemble du processus d'organisation et de mise en œuvre au Swaziland.



- 1^e phase : Démarrage du processus et recherche de consensus
- 2^e phase : Organisation de la rencontre et élaboration du contenu
- 3^e phase : Déroulement de la revue sectorielle et rédaction du rapport
- 4^e phase : Institutionnalisation, suivi et planification du prochain cycle

Visite d'étude en Ouganda

Confirmation du financement, organisation de l'appui technique

1^e visite d'appui technique (portée, recherche de consensus, planification, etc.)

Organisation rencontre RSC, suivi par Secrétariat et comité organisateur

2^e visite d'appui technique pré-rencontre (conseil sur contenu, appui aux préparatifs)

Rencontre RSC : appui à la RSC, suivi et rapport

Rédaction du rapport final de la RSC

Diffusion du rapport, suivi des actions et planification des futures RSC

Durée et nature de la contribution du consultant RSC

Première phase : Démarrage du processus et recherche de consensus

En 2014, un membre du personnel du Department of Water Affairs faisait remarquer que beaucoup de pays étaient engagés dans des RSC, en manifestant auprès de WaterAid l'intérêt de considérer une démarche de ce type au Swaziland. En conséquence, WaterAid a accompagné une délégation de représentants gouvernementaux issus de divers ministères et agences à une réunion RSC en Ouganda, un pays qui possède une longue expérience des revues sectorielles puisqu'elles existent depuis environ 14 ans. Cette approche s'est avérée très utile pour sensibiliser un petit groupe clé de professionnels à ce qu'est une RSC, tout en leur permettant de réfléchir aux bénéfices qu'elle pourrait avoir pour le secteur au

Swaziland. Le fait de constituer un petit groupe de « partisans » convaincus au sein du gouvernement apparaît clairement comme plus efficace pour enclencher un processus RSC que le démarchage d'un consultant ou d'une organisation externes qui viendraient « vendre l'idée » aux autorités. Outre la visite en Ouganda, WaterAid a arrangé la présence d'un délégué ougandais à la rencontre RSC du Swaziland pour qu'il puisse relater son expérience de la manière dont les RSC sont utilisées dans son pays. Ce fut un bel exemple d'échange sud-sud qui pourrait être transposé ailleurs.

Parallèlement au déplacement en Ouganda, il fallait encore développer plus largement la compréhension et l'intérêt des acteurs du secteur à propos des RSC. Plusieurs présentations ont été organisées durant les réunions du forum de coordination WASH, ainsi qu'auprès du comité organisateur et des hauts responsables du Department of Water Affairs, sur ce qu'était une RSC et en quoi cette démarche pourrait être utile au secteur dans le contexte du Swaziland. Ces présentations ont été faites par le consultant RSC suite à une recherche documentaire ayant permis d'identifier les principales cibles (par exemple pour l'accès aux services EAH) et les difficultés du secteur. Elles ont débuté par un rappel des grands objectifs du secteur (l'accès universel à l'EAH à l'horizon 2022), suivi d'une série de questions : « Existe-t-il un plan sectoriel d'ensemble qui définit comment seront atteints les objectifs ? », « Est-ce que des évaluations périodiques sont effectuées pour mesurer la progression vers l'atteinte de ces cibles ? ; « Est-ce qu'il existe un système de suivi capable de mesurer effectivement la progression ? ». Ces questions ont été évoquées pendant ces réunions de présentation, et posées à nouveau en tant que questions ouvertes durant la rencontre RSC, avant d'expliquer ce que sont les RSC et comment elles peuvent aider le secteur et favoriser le partage de l'expérience venant d'autres pays. Ces questions ont aidé les parties prenantes à s'accorder sur l'idée de la nécessité de mener une telle démarche, sans y avoir été poussées par des consultants ou organisations externes.

Dans ces premières réunions, un point sur lequel il a fallu insister à plusieurs reprises est le fait que les RSC ne sont pas des événements ponctuels, uniques mais **un processus continu et cyclique** dont le but est de renforcer les performances d'un secteur en identifiant les points de blocage et les mesures de correction de cap sur la base de l'analyse permanente et de circuits de feedback. Ce point était important à souligner pour un secteur plus habitué aux conférences thématiques.

Deuxième phase : Élaboration du contenu et organisation de la rencontre

Définir la portée et les objectifs de la RSC, et développer son contenu

L'une des questions qui a été soulevée durant les premières réunions de présentation des RSC a été « Sur quoi va porter la revue sectorielle ? ». C'est une question pertinente sachant que le secteur ne dispose pas d'un schéma directeur ou d'une stratégie globale. Dans la mesure où chaque ministère, agence, ONG et partenaire du développement définit ses propres plans et budgets, présenter ces différents éléments les uns après les autres n'aurait pas été très différent des réunions qui font le point sur l'avancement des projets, et qui pèchent par manque de réflexion et d'analyse. Un autre participant qui essayait de comprendre la différence entre les concepts de RSC et de SWAp a demandé : « Par quoi doit-on

commencer ? La RSC ou l'approche sectorielle globale ? ». Dans certains pays, les RSC sont orientées par rapport à des plans ou programmes sectoriels qui existent déjà ; dans d'autres elles existent en l'absence d'approche sectorielle globale. Au Swaziland, la première RSC a servi à établir un consensus et créer une dynamique pour poser les premières pierres d'un secteur EAH solide et préparer les futures RSC, au lieu d'attendre que ces éléments de base soient en place avant de démarrer le processus RSC. Le tableau 1 indique en quoi les RSC peuvent aider à établir ou utiliser ces éléments de base^{iv} suivant le contexte du secteur ; les cases en gris illustrent l'approche adoptée au Swaziland où plusieurs éléments de base ne sont pas encore en place.

Tableau 1 : Les RSC comme mécanismes pour établir de nouveaux éléments de base du secteur ou renforcer ceux qui existent déjà³

Élément de base	Non existant	Existant
Un système de suivi global pour l'ensemble du secteur, avec des indicateurs communs	Rechercher un consensus sur les principaux éléments requis ; débattre de la façon d'institutionnaliser les RSC dans un tel système.	Utiliser et analyser les données de la RSC. Identifier les améliorations à apporter au système de suivi.
Un plan sectoriel d'ensemble assorti de cibles précises	Rechercher un consensus sur la nécessité d'en élaborer un (le cas échéant). Discuter de la manière d'améliorer les processus actuels de planification et de budgétisation, et d'harmoniser les différentes parties prenantes.	Évaluer les progrès par rapport aux cibles, et discuter des plans pour la/les année(s) à venir. Discuter des points de blocage et enseignements, et décider des mesures à prendre pour corriger le cap si nécessaire.
Actualisation de la politique, de la stratégie et des cadres législatifs relatifs au secteur	Utiliser la RSC pour dégager un consensus /consulter les parties prenantes concernant le contenu de la politique/de la stratégie, et identifier les enjeux du secteur qui doivent y être intégrés.	Identifier les lacunes des stratégies et cadres actuels ou les aspects devant être modifiés. Identifier les progrès par rapport aux objectifs stratégiques.
Des études de référence qui identifient les points de blocage faisant obstacle aux avancées/à la performance du secteur	Identifier les lacunes dans les données/ les études spécifiques qui sont nécessaires pour identifier et comprendre les points de blocage, et se mettre d'accord pour les réaliser, y compris en mobilisant les moyens nécessaires.	Utiliser les données disponibles, résumer les principales conclusions, faire le point sur les progrès et mettre en œuvre les recommandations résultant des études.
Coordination et plateformes d'échange et/ou	Discuter des lacunes et rechercher un consensus avec l'engagement d'établir des	Utiliser ces groupes (le cas échéant) pour faire avancer la RSC et élaborer/revoir le

^{iv} Ces éléments de base ne constituent pas une liste exhaustive et se focalisent principalement sur les enjeux du secteur étroitement liés aux processus de RSC.

groupes de travail thématiques	plateformes de ce type. Identifier comment elles peuvent alimenter les RSC futures, et définir les principaux rôles et responsabilités les concernant.	contenu de la RSC, ainsi que son exécution ou le suivi de ses effets.
---------------------------------------	--	---

Une fois que les principaux objectifs de la RSC ont été décidés se posait la question de savoir quels sujets aborder et quels sujets laisser de côté. Il a été décidé que la gestion des ressources en eau devait être incluse, ainsi que l'EAH. Le sujet étant relativement large, il était nécessaire de resserrer le contenu de la première RSC à une série de discussions gérables pour une réunion se déroulant sur deux jours et demi ; c'est pourquoi les questions transfrontalières n'ont pas été incluses, ce sujet devant être abordé lors d'une conférence quelques semaines après la RSC. Le ministère de la Santé a décidé de ne pas inclure la question des services EAH dans les établissements de santé dans la première RSC, pour laisser plus de temps aux débats autour des principaux problèmes relatifs à l'assainissement rural.

Élaboration du contenu

Si le consultant RSC a piloté le contenu des sessions d'ouverture et d'orientation ainsi que les groupes de travail, la responsabilité des présentations par sous-secteur relevait des personnels des principales agences gouvernementales. Ces personnes, désignées par le comité organisateur, étaient censées collaborer avec leurs collègues du sous-secteur de sorte que la présentation traduise le point de vue de l'ensemble du sous-secteur, pas seulement celui de leur propre organisation. Dans le cadre de cette RSC, il a été difficile d'amener certains intervenants à collaborer efficacement avec leurs collègues des autres agences, ce qui est peut-être le reflet de problèmes plus larges de coopération entre entités gouvernementales. L'une des actions décidées à l'issue de la RSC a été de créer des groupes de travail thématiques au sein du secteur, qui pourraient potentiellement servir de plateformes à l'élaboration et à l'examen de ce type de présentations à l'avenir. D'autres actions auraient pu développer la collaboration en amont de la rencontre RSC, par exemple des visites communes de suivi des programmes en cours, comme cela se pratique dans d'autres pays.

Au Swaziland, les intervenants paraissaient initialement habitués davantage à présenter des rapports de progression des projets qu'à réfléchir et analyser ce qui fonctionne bien, identifier où se situent les problèmes et se mettre d'accord sur les réformes à entreprendre au niveau du secteur pour les résoudre. Certains intervenants étaient réticents à faire part de ce qui ne fonctionne **pas**, par crainte de ternir l'image de leur organisation. Cette attitude est peut-être le reflet d'une culture généralisée dans le pays plus que le fait des institutions ou des individus concernés. Cela étant, obtenir des participants qu'ils fassent preuve de franchise et d'ouverture à propos de leurs points faibles a nécessité d'importants efforts, ce qui a été souligné durant les réunions du comité organisateur et l'accompagnement individuel et les retours des divers intervenants.

L'exemple du Swaziland a mis en avant la valeur ajoutée que représente l'appui technique pour guider et accompagner les personnes amenées à faire des présentations dans leur travail de compilation et d'analyse des informations du secteur, de définition des objectifs et de focalisation des présentations sur les

objectifs de la RSC. Toutefois, pour garantir l'appropriation et le développement des capacités, le consultant RSC a dû résister aux demandes et aux attentes (de certains intervenants) d'élaborer le contenu même des présentations. Le simple fait de prendre le temps d'effectuer le processus de collecte et d'analyse de l'information a aidé certains intervenants à acquérir une compréhension plus précise des problèmes du secteur, et à pouvoir réfléchir à des stratégies pour y répondre.

Définition des rôles et responsabilités

Instaurer le principe de l'implication et de la participation des différents organismes a été essentiel dès le début du processus RSC. Étant donné qu'il n'y avait pas de groupe de coordination ou de comité technique couvrant à la fois le secteur de l'eau et celui de l'assainissement (en dehors de l'Autorité nationale de l'eau, jugée de trop haut niveau pour pouvoir se réunir régulièrement pour organiser la RSC), un comité spécifique a été formé pour aider à l'organisation, au déroulement et au suivi de la RSC. Ce comité incluait des représentants des divers ministères^v, des entreprises parapubliques et de l'UNICEF, mais sans représentants des principaux partenaires et ONG de développement, ce qui, rétrospectivement, a été une faiblesse du processus.

Le principal élément moteur de la RSC étant le Department of Water Affairs (qui hébergeait également le Secrétariat de la RSC), des efforts ont été nécessaires d'une part pour s'assurer que le ministère de la Santé considère la RSC comme une initiative dans laquelle il était impliqué de manière significative, et d'autre part pour veiller à ce que les thématiques de la RSC et la liste des invités incluent de manière adéquate les intervenants du secteur de l'assainissement. Une rencontre interministérielle entre les ministres ou secrétaires permanents à un stade précoce du processus de RSC aurait peut-être contribué à recueillir l'adhésion et la collaboration entre ministères.

Le rôle des ministres et des secrétaires permanents aurait également dû être clarifié par rapport à la rencontre RSC elle-même. Ils étaient certes bien représentés à la cérémonie d'ouverture mais sont partis une fois la cérémonie terminée. Ceci a donné l'impression à certaines personnes présentes le premier jour de la RSC que la participation était optionnelle puisque leurs dirigeants étaient partis. Le nombre de participants s'en est trouvé affecté au départ. Il a ensuite été décidé qu'un représentant de haut niveau, par exemple un secrétaire permanent, serait présent à chaque session. La crédibilité de la rencontre en a été renforcée, ces hauts représentants ayant eu par ailleurs l'opportunité de se familiariser davantage avec les enjeux du secteur dans leur globalité.

De même, le rôle des partenaires du développement n'a pas été pleinement optimisé durant cette première RSC. Ils ont été approchés davantage en tant que financeurs potentiels de l'évènement et invités à la cérémonie d'ouverture en tant que dignitaires, mais pas nécessairement impliqués comme participants aux réunions. Leur absence a limité l'opportunité de redevabilité mutuelle entre bailleurs et acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux du secteur, mais aussi l'opportunité pour les bailleurs d'écouter les priorités du secteur et de s'engager

^v dont les ministères des Ressources naturelles et de l'Énergie, de la Santé, de l'Agriculture, du Développement économique et du Plan, et des Finances.

potentiellement à les soutenir. Susciter l'intérêt et l'engagement de parties prenantes de haut niveau pour qu'elles assistent à la première RSC au-delà de la cérémonie d'ouverture a été un défi dans la mesure où elles n'avaient pas nécessairement conscience des différences entre une RSC et d'autres conférences sectorielles. Cette question ne sera pas aussi problématique pour la deuxième RSC, les parties prenantes étant désormais plus sensibilisées à l'importance de ce processus et au rôle qu'elles ont à y jouer.

Considérations pratiques concernant l'organisation de la rencontre RSC^{vi}

S'agissant de la liste des participants, des efforts ont été nécessaires d'abord pour garantir un équilibre entre les invités représentant le volet Eau et ceux représentant le volet Assainissement. De plus, la rencontre étant organisée en premier lieu au niveau central par les ministères, il aurait fallu équilibrer également davantage les représentants du pouvoir central et les acteurs territoriaux, tels que les agences de bassin et les collectivités locales. Il avait été décidé d'inviter quelques représentants communautaires (par exemple des comités EAH), ce qui a été très bénéfique pour améliorer la redevabilité et s'assurer que les discussions soient ancrées dans la réalité du terrain. Mais leur participation a été entravée par le manque de services de traduction pendant les débats, qui se sont déroulés en anglais. Les participants n'étant pas obligés de s'inscrire avant la rencontre, il a par ailleurs fallu se préparer à accueillir un nombre de participants plus important que le nombre de personnes effectivement présentes, ce qui a compliqué les préparatifs basés sur un nombre précis de participants. Cet inconvénient a été compensé en partie par le fait de ne pas avoir indiqué la date de la RSC sur le pack de documentation distribué durant la conférence (les packs non distribués pourront de ce fait être réemployés pour la deuxième RSC), et par la flexibilité des prestataires de restauration sur le lieu de la rencontre qui a permis de s'adapter en fonction du nombre de participants présents chaque jour.

Comme il s'agissait de la première RSC, un événement faisant la fierté de ses organisateurs, il y avait la volonté d'inclure certains éléments de dépenses, comme des cocktails dînatoires, qui n'étaient pas strictement nécessaires à la RSC. Si ceci n'est pas négatif en soi, il a fallu rappeler aux organisateurs la nécessité de minimiser les coûts non-essentiels, sachant que la première RSC est susceptible de servir de base de référence aux futures rencontres RSC, qui ne bénéficieront pas nécessairement d'un tel niveau de financement.

L'organisation de l'évènement RSC en tant que tel a pris énormément de temps, avec un Secrétariat constitué d'un fonctionnaire et d'une assistante, aucun ne travaillant à plein temps sur la RSC. Rétrospectivement, les organisations qui soutiennent le processus RSC pourraient envisager de fournir un appui administratif au Secrétariat. Les efforts visant à obtenir l'adhésion de la haute direction de l'organisation hébergeant le Secrétariat seraient également utiles sur ce point.

^{vi} Cf. Annexe 1 du Rapport final de la RSC du Swaziland 2016 pour plus de détails.

Troisième phase : Déroulement de la revue sectorielle et rédaction du rapport

Les sessions de la RSC se sont déroulées pour l'essentiel sous forme de réunion plénière avec des groupes de 80 à 120 personnes. Ce nombre posait des difficultés au niveau de l'engagement actif, de la participation et de la prise de décision. Pour y répondre, les participants ont reçu des cartons de vote correspondant au code couleur vert-orange-rouge. Ces cartons ont permis aux participants de voter sur les recommandations consécutives aux présentations, mais aussi de donner leur opinion sur les diverses questions, et de noter leur niveau de satisfaction par rapport à l'évènement lui-même. Les votes ont contribué à déclencher des discussions durant la plénière, et à donner aux organisateurs un feedback régulier des participants, leur permettant ainsi d'apporter des modifications aux sessions suivantes et de tirer des leçons pour l'organisation des futures RSC.

Pour encourager sa lecture, le rapport final de la RSC comprend une courte synthèse des principales décisions et actions décidées pendant la rencontre. Mais comme le rapport visait aussi à documenter certains aspects des contenus et débats de la RSC, il constitue au final un document relativement long, qui a peut-être découragé certains lecteurs potentiels. Rétrospectivement, il aurait peut-être été plus judicieux de séparer le document de synthèse de la retranscription du contenu et des débats de la RSC.

Si cela n'a pas été fait au Swaziland pour la première RSC, certains pays ont fait signer le rapport final par les hauts représentants des principales parties prenantes du secteur, notamment des représentants gouvernementaux, des partenaires du développement et de la société civile. Ce geste peut s'avérer utile pour nourrir un esprit commun d'engagement et de responsabilité vis-à-vis des résultats de la rencontre RSC.

Quatrième phase : Suivi et institutionnalisation

Comme indiqué précédemment, cette première RSC a servi à discuter de la manière dont les futures RSC pourraient être institutionnalisées au niveau sectoriel. Cette réflexion a été menée au sein de groupes de travail le dernier jour, qui ont examiné les cycles de planification, budgétaires, de suivi et de reporting pour déterminer comment renforcer ces processus et comment la RSC pourrait y être incorporée pour y apporter une valeur ajoutée. Si les dates de la première RSC n'ont pas été choisies délibérément pour coïncider avec le cycle de planification et de budgétisation du secteur, les discussions qui ont eu lieu durant cet évènement ont contribué à dégager un consensus sur le moment où devraient se tenir les futures rencontres. Durant la RSC, un groupe de travail a par ailleurs été chargé d'examiner les mécanismes de coordination du secteur, et d'identifier les rôles que pourraient jouer les groupes de travail sectoriels envisagés dans les futures RSC. Comme indiqué dans Danert (2016), il faudra peut-être plusieurs années pour que les RSC soient pleinement intégrées aux processus et à la prise des décisions du secteur. Toutefois, les premières RSC (la 1^{re} et la 2^e par exemple) peuvent contribuer à développer ces processus et dégager un consensus sur le fait que les RSC deviennent une composante intégrante du système.

Les rencontres RSC impliquant des efforts considérables de la part des personnes concernées, il peut y avoir un moment de « calme après la tempête ». Des efforts

ont été nécessaires afin de ne pas laisser retomber la dynamique amorcée, pour finaliser et diffuser le rapport et assurer le suivi des actions décidées via un processus cyclique de suivi et de réforme. Ainsi, après la RSC, un séminaire de réflexion a été organisé par les membres du comité organisateur pour revoir le rapport final et discuter de la planification des futures RSC. En effet, si le rapport final de la RSC reprend les actions décidées durant l'évènement, les participants n'avaient pas abordé en détail durant la rencontre la répartition des responsabilités, les calendriers ou les indicateurs. C'est donc au comité organisateur qu'est revenue la responsabilité d'élaborer le plan d'action chiffré.

Conclusions et recommandations

L'expérience tirée de l'exemple du Swaziland vient ajouter au corpus de données de plus en plus fourni sur l'utilité potentielle des RSC pour le secteur de l'eau et de l'assainissement, et sur la manière dont on peut les soutenir. Cette expérience amène les principales recommandations suivantes :

- a) S'assurer que les objectifs de la RSC, en particulier leur rôle en tant que processus cyclique qui sert à identifier les points de blocage et à impulser les réformes sectorielles, sont bien compris par les participants dès le départ. On renforce ainsi la volonté des parties prenantes d'avoir des discussions critiques sur ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas au sein du secteur.
- b) Là où les composantes de base nécessaires aux RSC sont faibles ou inexistantes, par exemple s'il n'y a pas de plan sectoriel global, de mécanisme de suivi robuste ou de système de collaboration efficace, la RSC peut servir à dégager un consensus en faveur de leur développement ou de leur renforcement.
- c) Les hauts responsables gouvernementaux (ministres, secrétaires permanents, etc.) et les principaux partenaires du développement doivent être impliqués dès le début, pour avoir une idée précise de leur engagement et de leur rôle, mais aussi de façon à garantir leur pleine participation tout au long du processus et de la rencontre elle-même (et non pas en se positionnant en tant que dignitaires et/ou financeurs de la rencontre RSC).
- d) Les échanges sud-sud avec d'autres pays engagés dans des RSC peuvent être un bon moyen de créer une demande pour les RSC là où elles n'existent pas. Faciliter la présence de délégués d'autres pays pour assister aux RSC organisées peut encourager le partage des enseignements et le parrainage entre pays.
- e) Les visites de suivi communes peuvent aider à renforcer la collaboration entre institutions en amont de l'organisation d'une première rencontre RSC, et alimenter les données pour les débats de la RSC.
- f) Il ne faut pas essayer de traiter tous les enjeux du secteur au cours de la première RSC. Commencez de manière simple et focalisée en cherchant à élargir et évoluer au fil du temps. Servez-vous de la première RSC pour déterminer comment les futures RSC peuvent être institutionnalisées au sein des processus de coordination, de planification et de suivi du secteur de façon à garantir un feed-back et la mise en place de mesures visant à corriger le cap.

- g) Une première RSC est un processus « d'apprentissage par la découverte » pour ceux qui sont impliqués. L'appui technique est très précieux pour guider et accompagner le processus, pour éviter les pièges les plus courants et conseiller par rapport au contenu pour que les sessions soient aussi stratégiques que possible. Mais cet appui doit rester « en retrait », c'est-à-dire ne pas consister par exemple à élaborer le contenu ou à animer directement les sessions de la réunion, ceci afin de garantir l'appropriation et le développement des capacités des parties prenantes pour les futures RSC.
- h) Les réunions JSR ne doivent pas être des forums de discussion « entre soi » mais proposer des actions et des solutions concrètes qui peuvent aider le secteur à dégager un consensus autour d'un programme de réforme. Les présentations et les sessions doivent être pensées dans l'optique des résultats et effets attendus, et la personne qui les préside doit être claire sur ce point pour aider à orienter les discussions.
- i) Les méthodes participatives comme les cartons de vote tricolores peuvent être utiles pour faciliter la prise de décision quand les groupes sont importants. Ces méthodes peuvent aussi être employées pour recueillir en temps réel un feedback des participants à propos de la réunion, ce qui est particulièrement utile pour l'amélioration et les leçons à tirer du premier processus RSC.
- j) Il faut s'assurer que les actions consécutives à la rencontre sont claires et reliées au processus cyclique de suivi et de réforme, et que l'appui s'étend jusqu'au suivi des résultats de la RSC et ne se limite pas uniquement à la rencontre RSC en tant que telle. Faire signer le rapport final par les représentants des parties prenantes du secteur peut accroître l'engagement et la responsabilisation vis-à-vis des résultats de la RSC.
- k) Des efforts et un investissement sont nécessaires pour soutenir les pays qui en sont au tout début du processus RSC non seulement pour leur première RSC mais aussi pour organiser avec succès plusieurs cycles de RSC, de façon à ancrer le processus au sein du secteur, tout en veillant à préserver la dynamique engagée.

Bibliographie

Danert K (2016). Effective Joint Sector Reviews for Water, Sanitation and Hygiene (WASH): A Study and Guidance—2016. World Bank group / WSP

WaterAid (2016a). Total sanitation coverage in East Asia. January 2016. Available at www.wateraid.org/what-we-do/our-approach/research-and-publications/view-publication?id=4ea98b1d-e89d-40be-acbe-0d280699f40f (accessed 27 March 2017).

WaterAid (2016b). Nepal Joint Sector Review: Summary report. July 2016.

JMP (2015). Estimates in the Use of Water Sources and Sanitation Facilities: June Update: Swaziland.

Lockwood H (2015). Swaziland Rural Water Sustainability Assessment – final report.

Government of Swaziland (2016). The Kingdom of Swaziland Water & Sanitation Joint Sector Review: JSR Outcomes Report, October 2016.