



Facilité africaine de l'eau

Mobiliser des ressources pour l'eau en Afrique



Mobiliser les ressources pour assurer la sécurité de l'eau : Une évaluation indépendante de la Facilité africaine de l'eau (2005-2018)

Rapport de synthèse
Mars 2020



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement



**African Water Facility: “Project Preparation Facility of the year”
Africa investor (Ai) Infrastructure Project Developer Awards 2015**

Avant-propos

Par Roland MICHELITSCH
Évaluateur général

Les Fonds fiduciaires ou spéciaux deviennent des instruments importants pour les opérations de la Banque africaine de développement (BAD). Aussi importe-t-il de comprendre leur fonctionnement afin d’améliorer fondamentalement leur utilisation. C’est dans ce contexte que l’Évaluation indépendante du développement (BDEV) de la BAD a examiné le Fonds spécial de la Facilité africaine de l’eau (FAE).

Au départ, la présente évaluation ne figurait pas dans le programme de travail 2019-2020 de BDEV. Toutefois, le Département eau et assainissement de la BAD (AHWS) a demandé une évaluation de la FAE, suite à une recommandation du Conseil d’administration de la BAD. En réponse, le Conseil de direction de la FAE a affirmé son appui à l’évaluation, au regard de l’importance des opérations de la FAE. IDEV, après consultation du Comité des opérations et pour l’efficacité du développement (CODE), a accepté de gérer l’évaluation, qui a été financée par AHWS/FAE, mais conduite par un Cabinet de conseil externe (UNIVERSALIA), en étroite collaboration avec BDEV.

Il s’agit d’un cas spécial où BDEV et AHWS/FAE ont examiné de manière satisfaisante la qualité du processus visant à optimiser l’appropriation de l’évaluation aux fins d’en tirer des leçons. Cette démarche a été effectuée à travers un processus de forte mobilisation et de communication entre BDEV et AHWS/FAE au début de l’évaluation (en commençant par l’élaboration des TdR) et tout au long du processus. Les constatations préliminaires ont été également présentées au Comité de surveillance et au Conseil de direction de la FAE, ainsi qu’au personnel du secteur de l’eau. BDEV/Universalialia et AHWS/FAE ont tenu des consultations étroites et interactives visant à examiner les recommandations de l’évaluation. C’est un très bon exemple d’évaluation axée sur l’utilisation que nous envisageons de transposer dans d’autres évaluations de BDEV.

J’ai la certitude que la présente évaluation alimentera le débat sur la manière de mobiliser des ressources en faveur de la sécurité de l’eau en Afrique. Cette situation est particulièrement importante en Afrique où il existe un fossé énorme entre les besoins, les plans et le financement nécessaire pour atteindre l’ODD relatif à l’eau et l’assainissement.

Je voudrais saisir cette occasion pour remercier AHWS et la FAE pour leur collaboration étroite au cours du processus et leur souhaiter beaucoup de succès dans la mise en oeuvre du plan d’action répondant à nos recommandations.

Remerciements

Chef de projet	Joseph MOUANDA, Chargé d'évaluation principal
Membre de l'équipe	Fidelis Eyoh UKUME, Assistant d'évaluation - Consultant junior
Consultants	Universal Management Group Laila SMITH, Experte secteur de l'eau & Chef d'équipe Silas MVULIRWENANDE, Socioéconomiste Hussein AMERY, Expert institutionnel & Chef de projet Luc FRANCHE, Consultant en évaluation Eric ABITOL, Conseiller supérieur et assurance qualité
Pair évaluateur interne	Foday TURAY, Chargé d'évaluation en chef Andrew Ajuang ANGUKO, Conseiller en chef qualité et méthodes
Groupe de référence¹	Jean Michel OSSETE, Chargé de la gestion des connaissances (FAE) Francis KONU, Spécialiste du suivi & évaluation (AT) (AHWS) Hellen Chimwemwe MWATUWA, Expert en suivi/évaluation & gestion du portefeuille de projets, FAE/AHWS1 (a quittée la Banque)
Chargés de la communication et de la gestion des connaissances	Olive BONGA, Consultante en communication Magdaline Ncabira NKANDO, Consultante en gestion de connaissances
Autre assistance fournie par :	Myrtha DIOP, Assistante administrative supérieure ; Henda AYARI, assistante d'équipe, Secrétaire ; et Ruby ADZOBU-AGYARE, Secrétaire
Remerciements particuliers	À tout le personnel du Siège de la Banque, aux chargés de programmes régionaux et pays ² pour leur contribution et leur excellente collaboration durant les phases d'évaluation. Aux parties prenantes issues du gouvernement, des partenaires de développement, des ONG/OSC, du secteur privé des pays retenus pour les études de cas, pour le temps consacré aux interviews, les efforts déployés pour obtenir des interviews, organiser des visites de sites, et faire des observations sur les constatations de l'évaluation. Aux membres du Comité de surveillance et du Conseil de direction de la FAE pour leurs observations sur les constatations préliminaires de l'évaluation.
Chef de division	Rufael FASSIL
Évaluateur général	Roland MICHELITSCH

¹ Les départements ci-après n'ont pas pu désigner leurs représentants : RDGN, RDGS AO, SNDR, SNSP, ALSF, FIRM, AHAI, PESD, selon AHWS/FAE en charge de la mise en place du Groupe de référence.

² Maureen NTEGE-WASSWA (Kenya), Aidah Bunoro MAKOKHA (Kenya), Amandine UMUKESHA (Rwanda), Haji Fauzia MWITA (Rwanda), Eboueme BOUNTSEBE (Cameroun), Samuel BLAZYK (AHWS), Francis KONU (AWHS), Jean Michel OSSETE (FAE), Eva NEMANASHI (Afrique du Sud), Norma ZVIMBA (Afrique du Sud), Lydia BINE (Ghana) Hawa Sekela MSHAM (Zambie), Chisanga Maureen WANGA (Zambie), Miriam MSUKU (Zambie), Hebert CHINOKORO (Zambie), Belgacem BENSASSI (Tunisie), Pinto Jose DA GRACA (Sénégal) et Awa Sakho CAMARA (Sénégal).

Sigles et abréviations

ABV	Autorité du bassin de la Volta
ADA	Agence australienne pour le développement
AHWS	Département eau et assainissement de la BAD
AMCOW	Conseil des ministres africain de l'eau
APD	Aide publique au développement
BAD	Banque africaine de développement
BADEC	Banque pour le développement et la coopération
BasD	Banque asiatique de développement
BEI	Banque européenne d'investissement
BIsD	Banque islamique de développement
BMGF	Fondation Bill et Melinda Gates
CEEAC	Communauté économique des États d'Afrique centrale
CEDEAO	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
CICOS	Commission internationale du bassin Congo-Oubangi-Sangha
CIDB	Conseil de développement de l'industrie de la construction (Afrique du Sud)
COFAMOSA	Commission de facilitation de l'agriculture entre le Mozambique et l'Afrique du Sud
COPEAU	Système national d'information sur l'eau (Tunisie)
CRIDIF	Mécanisme de développement d'infrastructures résilientes au changement climatique
DFAT	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce (Australie)
DFID	Département du développement international (RU)
DGRE	Direction de la gestion des ressources en eau
FAD	Fonds africain de développement
FAE	Facilité africaine de l'eau
FMI	Fonds monétaire international
GAMA	Zone métropolitaine du grand Accra
GASSLIP	Projet d'amélioration durable de l'assainissement et des moyens d'existence du grand Accra
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
GRET	Gestion des ressources en eau transfrontalières
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
IPR	Rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des projets
IWMI	Institut international de gestion de l'eau
OBV	Organisation de bassin versant
ODD	Objectif de développement durable
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONAD	Office national de l'assainissement et du drainage (Côte d'Ivoire)
ONAS	Office national de l'assainissement (Sénégal)
ONG	Organisation non gouvernementale
ORASECOM	Commission de la rivière Orange-Sengu
PMR	Pays membre régional
PNUE	Programme des Nations unies pour le développement
RAOB	Réseau africain des organismes de bassin
RAP	Rapport d'achèvement de projet
REP	Rapport d'évaluation de projet
RU	Royaume uni
RWRMC	Centre régional de gestion des ressources en eau
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
S&E	Suivi et évaluation
SINEAU	Système national d'information sur l'eau (Tunisie)
SISOL	Système d'information sur les sols
SIWI	Institut international de l'eau de Stockholm
SYGREAY	Systèmes de gestion des ressources en eau (Tunisie)
TAC	Comité consultatif technique
TdR	Termes de référence

UA	Union africaine
UE	Union européenne
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
VAE	Vision africaine de l'eau
WASH	Eau, assainissement et hygiène
WATSAN	Eau et assainissement

Table des matières

AVANT-PROPOS	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
RESUME ANALYTIQUE	VIII
1 INTRODUCTION ET CONTEXTE	7
1.1 Contenu du rapport	7
1.2 Facilité africaine de l'eau	7
2 BUT, OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION	8
2.1 But et objectifs de l'évaluation.....	8
2.2 Portée et questions d'évaluation	9
2.2.1 Portée de l'évaluation.....	9
2.2.2 Questions d'évaluation	10
3 MÉTHODOLOGIE	10
3.1 Approche d'évaluation.....	10
3.2 Composantes essentielles de l'évaluation	11
3.2.1 Rapport de démarrage.....	11
3.2.2 Revue du portefeuille	11
3.2.3 Analyse documentaire et de politique.....	11
3.2.4 Etudes de cas.....	12
3.2.5 Rapport de synthèse	12
3.3 Collecte et analyse des données	12
3.3.1 Analyse documentaire	12
3.3.2 Interviews semi-structurées.....	13
3.3.3 Discussions de groupes	13
3.3.4 Enquête en ligne.....	13
3.3.5 Analyse des données	13
3.4 Limites.....	14
4 PERTINENCE DE LA FAE	16
4.1 Introduction.....	16
4.2 Relever les défis liés à l'eau.....	16
4.3 Favoriser le colet "immaterial" du développement	17
4.4 Complementary de l'appui de la FAE	20
4.5 Pertinence régionale	22
5 EFFICACITÉ EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT	25
5.1 Introduction.....	25
5.2 Efficacité globale en matière de développement.....	25

5.3	Gouvernance de l'eau	27
5.4	Renforcement des capacités	35
5.5	Gestion des connaissances.....	37
5.5.1	Création de produits de connaissance liés à l'eau.....	38
5.5.2	Soutien aux activités de suivi et de production de rapports.....	39
5.6	Facilitation de l'investissement en aval	40
6	EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE	43
6.1	Introduction.....	43
6.2	Mécanismes de gouvernance.....	43
6.3	Dotation en personnel	44
6.4	Suivi et évaluation/Apprentissage.....	47
6.5	Processus et procédures opérationnels.....	49
7	EFFICACITÉ	51
7.1	Introduction.....	51
7.2	Utilisation des ressources financières et du temps	51
7.3	Profil de décaissement.....	52
8	DURABILITÉ	53
8.1	Introduction.....	53
8.2	Viabilité des résultats obtenus par les projets de la FAE	53
8.2.1	Viabilité institutionnelle et renforcement des capacités	54
8.2.2	Viabilité environnementale.....	55
8.2.3	Cadre politique et de gouvernance	56
8.2.4	Appropriation et durabilité des partenariats	58
8.2.5	Développement des partenariats.....	59
8.3	La FAE, un mécanisme à la croisée des chemins	60
8.3.1	Relation entre la Banque et la FAE	61
8.3.2	Engagement de la Banque/FAE avec les parties prenantes	62
8.3.3	La dépendance de la FAE/Banque vis-à-vis des consultants	63
9	PRISE EN COMPTE DES QUESTIONS TRANSVERSALES.....	63
9.1	Vue d'ensemble	63
9.2	Égalité hommes-femmes	64
9.3	Changement climatique	66
9.4	Réduction de la pauvreté et création de revenus	67
9.5	Pays en transition	68
10	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	68
10.1	Conclusions.....	68
10.2	Recommandations.....	69
10.2.1	Dispositifs institutionnels et de gestion.....	70
10.2.2	Dispositions régissant la gouvernance.....	70
10.2.3	Reportage des résultats, communication et apprentissage.....	71

10.2.4	Efficienc e des operation de la FAE.....	71
10.2.5	Visibilité et mission de plaidoyer.....	72

REFERENCES	74
-------------------------	-----------

Pièces

Pièce 6.1	Planification des ressources humaines de la FAE tel qu'indiqué lors de la réunion du Conseil de direction de novembre 2019	47
-----------	--	----

Figures

Figure 4.1	Déclin du portefeuille de la FAE	22
Figure 4.2	Alignement des Objectifs des Projets de la FAE sur les objectifs stratégiques, les priorités et les piliers	23
Figure 4.3	Pertinence des interventions de la FAE telles qu'évaluées dans les RAP, les IPR et les PCRE (N=74).....	25
Figure 5.1	Efficacité des interventions de la FAE telle qu'évaluée dans les rapports d'évaluation d'achèvement de projets, les RAP et les EER (N=74).....	26
Figure 5.2	Total des fonds promis pour les projets ultérieurs financés par la FAE.....	42
Figure 7.1	Efficienc e des interventions de la FAE telles qu'examinées dans les REAP, les RAP et les EER (N=74)	51
Figure 7.2	Les problèmes de mise en œuvre à l'origine d'un certain nombre de prorogations des interventions de la FAE (N=118).....	52
Figure 8.1	Viabilité des interventions de la FAE telles qu'examinées dans les REAP, les RAP et les EER (N=74)	53
Figure 9.1	Prise en compte des questions transversales	64

Tableaux

Tableau 2.1	Principales questions de l'évaluation	10
Tableau 3.1	Données de l'enquête en ligne.....	13
Tableau 4.1	Répartition des projets par région.....	23
Tableau 4.2	Répartition des projets dans les High 5 de la BAD.....	24
Tableau 7.1	Décaissement de don (en pourcentage)	52

Résumé analytique

Introduction

La Facilité africaine de l'eau (FAE) est une initiative du Conseil des ministres africains de l'eau (AMCOW). Elle est hébergée et gérée par la Banque africaine de développement (BAD) à la demande de l'AMCOW. La FAE est un Fonds spécial multilatéral qui offre des dons et une assistance technique aux gouvernements, aux organisations non gouvernementales (ONG) et aux partenariats public-privé pour leur permettre de répondre à leur besoin croissant d'investissement en faveur du développement et de la gestion des ressources hydriques en Afrique, aux fins d'atteindre les objectifs et les cibles de la Vision africaine de l'eau (VAE) pour 2025 et les Objectifs de développement durable (ODD). La FAE appuie un vaste portefeuille de projets hydrauliques dans des secteurs très variés, notamment la gestion de l'eau à usage agricole, l'eau potable, la gestion environnementale, la protection contre les inondations et la sécheresse, les pêches, l'énergie hydroélectrique, l'industrie, la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE), l'hygiène et assainissement, les transports, la gestion des ressources en eau transfrontalières (GRET), et le tourisme.

Après pratiquement 15 ans de mise en œuvre, la BAD, en tant qu'administrateur, a commandé une évaluation indépendante de la FAE. Cette évaluation avait un double objectif, à savoir, garantir la *redevabilité* (en examinant l'efficacité de la FAE en matière d'organisation et de développement) et l'*apprentissage* (identifier ce qui a marché et ce qui n'a pas marché et pourquoi) et faire des recommandations réalisables et pertinentes pour orienter les opérations futures de la FAE. L'évaluation couvre le travail de la FAE depuis son premier financement en 2005 jusqu'en 2018, et elle porte essentiellement sur les principaux domaines d'appui, notamment la préparation des projets, la gouvernance de l'eau, et la connaissance de l'eau. Les cinq régions géographiques d'Afrique ont été prises en compte pour garantir l'équilibre continental.

Méthodologie

Conformément au statut du portefeuille de la FAE, des approches sommatives et formatives ont été adoptées pour réaliser l'évaluation. Une approche sommative a été appliquée pour évaluer tous les projets achevés, en particulier ceux exécutés durant les deux premières périodes stratégiques, étant donné que les résultats, les impacts à long terme et les questions de viabilité ont été évalués. Cette approche visait à garantir la redevabilité et l'apprentissage. Elle a permis à l'équipe d'évaluation de tirer des conclusions sur les performances passées, la volonté de contribuer aux actions actuelles et futures de la FAE à divers niveaux, notamment à l'échelle organisationnelle, managériale, stratégique et opérationnelle. Le modèle d'évaluation a associé une approche basée sur la théorie et une approche systémique.

Pour les projets de la troisième phase, (c'est-à-dire, ceux exécutés depuis 2017), dont plusieurs étaient encore en cours d'exécution lors de l'évaluation, l'approche formative a été retenue, ce qui a permis à l'équipe d'évaluation de confirmer les progrès enregistrés par la FAE vers la réalisation de ses principaux objectifs et des résultats attendus. L'approche formative visait à changer de cap, de manière analytique, tout en faisant en sorte que les recommandations reposent sur des informations précises. L'évaluation a examiné également les dimensions institutionnelles de la FAE en tant que facilité, ainsi que les structures de gouvernance plus vastes dans lesquelles celle-ci intervient. L'évaluation englobe cinq principaux produits, notamment le rapport initial, l'examen du portefeuille, l'analyse politique et documentaire, les études de cas (qui couvrent neuf pays), et un rapport de synthèse. Le présent résumé analytique présente les principaux messages de haut niveau de l'évaluation, en puisant dans toutes les sources, et il englobe une liste de toutes les recommandations.

Principales conclusions

Pertinence de l'instrument FAE

La FAE est un instrument très important qui aide les pays africains en général à faire face aux défis liés à l'eau et à l'assainissement, conformément à la Vision africaine de l'eau pour 2025. La FAE a bouclé le financement traditionnel du développement, destiné à contribuer à la création d'un environnement propice au développement des infrastructures entre autres. L'importance accordée par la FAE aux aspects « souples » du développement, tels que la préparation des projets, l'innovation et l'élaboration des politiques, lui a conféré une valeur ajoutée unique qui lui permet de faire face aux problèmes d'eau et d'assainissement du continent.

La FAE est l'un des rares acteurs du secteur de l'eau qui interviennent à l'échelle continentale en Afrique pour appuyer la préparation des projets, ce qui lui permet d'assurer une coproduction et un cofinancement accrus des projets avec divers partenaires et acteurs du développement. En général, les projets appuyés par la FAE au fil des ans ont été conformes aux besoins et priorités des PMR et/ou organisations régionales bénéficiaires.

Efficacité en matière de développement

L'efficacité des activités en matière de développement de la FAE est globalement satisfaisante, en dépit du déclin noté ces dernières années, consécutif à la modification des priorités stratégiques. Néanmoins, les projets de la FAE ont atteint de manière satisfaisante les résultats escomptés ou sont en bonne voie pour le faire.

Les projets de la FAE ont influencé de manière appropriée et satisfaisante la gouvernance de l'assainissement dans les PMR, en termes d'engagement des parties prenantes, de développement et pratique stratégiques, d'amélioration de la planification et de l'administration, d'engagement du secteur privé, entre autres. La FAE a permis avec

efficacité aux PMR d'introduire des modèles innovants de gestion des ressources hydriques nationales. Elle a encouragé la planification et la gestion stratégiques et intégrées des ressources hydriques à l'échelle nationale.

La FAE a facilité la réalisation des objectifs de la VAE 2025 grâce à son appui axé essentiellement sur la gouvernance des ressources hydriques transfrontalières des bassins versants de l'ensemble du continent africain. En particulier, cet appui a contribué à la promotion de la coopération entre les riverains et les parties prenantes, comblé le fossé institutionnel en matière de GRET, et facilité l'amélioration des politiques, des lois, des règlements et des systèmes d'information dans le cadre de la gestion des ressources en eau partagées.

La FAE a contribué au renforcement institutionnel des organisations compétentes en matière d'eau dans les PMR. Certes, elle a amélioré les compétences des ressources humaines, mais elle n'a pas pu promouvoir ni adopter les stratégies de rétention (ou de remplacement) du personnel dans le secteur.

Alors que la FAE a été un instrument important et efficace de création du savoir, sa fonction de gestion des connaissances a régressé constamment. Certes, la FAE a aidé les organisations et/ou pays bénéficiaires à générer des connaissances utiles sur l'eau, mais elle a été peu efficace en matière de création des produits du savoir à une échelle susceptible de tirer des enseignements de ses interventions.

Les projets appuyés par la FAE, en particulier ceux qui portaient essentiellement sur les études de faisabilité, les études techniques et les plans d'investissement, ont ouvert des possibilités d'investissement en aval et produit des facteurs à effet de levier impressionnants, en particulier dans des pays vulnérables et en transition, et au titre de projets transfrontaliers.

Effacité organisationnelle

Tout en continuant à jouer un rôle politiquement crucial pour la BAD et la FAE, l'AMCOW s'est employé à s'acquitter de son rôle stratégique au Conseil de direction de la FAE et son efficacité opérationnelle a décliné.

La baisse des capacités techniques de la FAE est partiellement attribuable à la réduction du personnel, consécutive à la limitation des ressources financières qui sont allouées à cette institution. Les plans actuels de la FAE visant à disposer d'un effectif complet donnent l'espoir d'un renouvellement du personnel.

En général, le système de suivi et évaluation des projets est bien perçu par les équipes de coordination des projets. Toutefois, la base de mesure du succès de la FAE utilisée par le Département de l'eau de la BAD est très inappropriée et incompatible avec le but du Fonds fiduciaire. Par conséquent, la valeur actuelle des réalisations de la FAE n'est pas totalement reconnue ni appréciée au sein du système de mesure des résultats de la BAD qui indique : i) le nombre de projets approuvés ; ii) les montants décaissés, et iii) si les projets ont été exécutés à temps. Les résultats importants générés par les projets, tels que l'amélioration de la gouvernance transfrontalière, la création de nouvelles structures, l'adoption de plusieurs approches novatrices, le renforcement des communautés fragiles, qui contribuent aux résultats au niveau des réalisations, ne sont pas clairement saisis en raison de l'absence d'indicateurs qualitatifs et de suivi après l'achèvement des projets.

Les procédures et processus opérationnels de la FAE sont moyennement appropriés et pertinents. Ils présentent de nombreux inconvénients. La gestion des projets et des données, l'établissement des rapports, la communication et le suivi des projets sont des problèmes largement attribuables à l'insuffisance du personnel à laquelle il convient de remédier.

Efficiency

Globalement, l'efficacité des projets de la FAE a été peu satisfaisante, au regard des problèmes liés au respect des délais et aux décaissements. Cette situation résulte essentiellement : i) de l'absence d'une évaluation réaliste des activités proposées (coûts, durée) pour assurer une bonne planification des projets et respecter les échéanciers, ii) des longues procédures de passation des marchés et de prise de décision, et iii) des problèmes liés au décaissement.

La plupart des calendriers de mise en œuvre des projets n'ont pas pris en considération d'éventuels retards dans les domaines administratif, structurel, de la passation des marchés et de la recherche de consensus. Toutefois, le personnel de la FAE et de la BAD s'est montré exceptionnellement réceptif et flexible aux changements nécessaires en matière de respect des délais pour assurer l'achèvement et la mise en œuvre efficace des projets.

Durabilité

Durabilité des résultats des projets de la FAE : Certes, la plupart des projets ont été conçus dans l'optique de la durabilité, mais il est peu probable que la plupart des projets de la FAE soient durables, en particulier au regard de leur viabilité environnementale et financière. En termes de viabilité institutionnelle et de renforcement des capacités, la bonne gouvernance nationale, locale et transfrontalière a enregistré des avancées grâce à l'appui des projets de la FAE. La perspective à long terme de la bonne gouvernance a été une caractéristique importante des projets transfrontaliers de la FAE en raison de l'élaboration de l'architecture institutionnelle aux fins de prises de décisions conjointes.

De plus, l'organisation très satisfaisante d'événements d'apprentissage par des partenaires de la FAE dans divers pays durant la deuxième phase de la stratégie a permis de tirer des enseignements en matière d'assainissement en faveur des pauvres, ce qui

a contribué à l'acquisition de nouvelles connaissances dans ce domaine et renforcé les capacités des partenaires d'exécution par le biais de l'apprentissage en équipe.

La viabilité environnementale a occupé une place prépondérante dans la conception des projets de la FAE. Toutefois, alors que la conception englobait les études d'évaluation de l'impact environnemental au titre des projets de la catégorie 1, la mise en œuvre de ceux-ci n'a pas été assurée.

La gouvernance et les conditions politiques et macroéconomiques en vigueur dans les PMR ont été d'importants facteurs qui ont affecté l'efficacité et la viabilité dans l'ensemble, bien que les interventions de la FAE aient été touchées différemment.

En ce qui concerne l'appropriation et la viabilité du partenariat, l'approche, la flexibilité et le mode opératoire de la FAE permettent à la facilité d'être particulièrement adaptée aux besoins des pays. Cette réactivité renforce l'appropriation à l'échelle nationale et régionale, et elle contribue au développement et à la viabilité des idées émises et de la croissance suscitée par la FAE. En termes de développement de partenariats, la viabilité des projets nationaux et transfrontaliers de la FAE est fortement tributaire de la participation de bons partenaires. En effet, ceux-ci peuvent atténuer toute une série d'autres problèmes de viabilité.

La FAE à la croisée des chemins en tant que Facilité : la capacité de mobilisation de nouvelles ressources de la FAE a baissé au cours des dernières années. Cette situation a impacté négativement la viabilité du Fonds spécial. En dépit de l'importance de ses interventions dans le secteur de l'eau à l'échelle des pays, la FAE a souvent une faible visibilité là où elle ne dispose pas de représentation directe. Cet état de choses a limité la capacité de la FAE de se positionner stratégiquement, d'élargir le groupe des donateurs et de créer des synergies avec d'autres partenaires des secteurs de l'eau et de l'assainissement.

La FAE s'est engagée de façon limitée et non systématisée avec la BAD et d'autres intervenants à plus grande échelle. Cette implication met en exergue une occasion manquée dans l'approche de la FAE, qui vise à générer la viabilité par le truchement d'un engagement stratégique et significatif. Dans l'ensemble des trois phases, l'approche de la FAE/BAD qui consiste à compter énormément sur des consultants externes pour la réalisation des activités des projets a entraîné des frustrations durant la mise en œuvre des projets et ébranlé la viabilité des projets.

Intégration des questions transversales

Dans une perspective générale de haut niveau, les questions transversales n'ont pas été intégrées convenablement et systématiquement dans la conception des projets durant la première phase stratégique de la FAE. La deuxième phase s'est caractérisée par une intégration plus systématique des questions transversales.

L'égalité hommes-femmes n'a été abordée que de façon limitée dans toutes les trois phases. Elle n'était pas prioritaire dans les propositions de projets de la FAE ni dans le cadre de l'établissement de rapports. Toutefois, les questions liées à l'égalité hommes-femmes n'ont pas été souvent prises en considération dans la phase de mise en œuvre des projets.

Le changement climatique, la lutte contre la pauvreté et la création de revenus constituent des objectifs sous-jacents et soutenus de la plupart des projets de la FAE, sans avoir été distingués comme des activités transversales.

Certes, 24 % des 118 projets de la FAE ont été exécutés dans des pays en transition et des contextes vulnérables, mais le cadre dans lequel ils ont été sciemment conçus en tant que projets transformateurs est limité.

Recommandations

Sur la base des constatations et des conclusions générales de la présente étude, les recommandations ci-après ont été formulées, spécialement destinées à la FAE.

Dispositions institutionnelles et managériales

Recommandation 1 : la FAE doit être plus souple et efficiente, pour maintenir son avantage comparatif et remplir ses missions, en collaboration avec la BAD. Par conséquent, la BAD et la FAE doivent mettre en oeuvre un certain nombre de mesures visant à accroître l'efficacité opérationnelle de la FAE. De plus, les opérations de la BAD et de la FAE doivent être synchronisées autant que possible aux fins de maximiser les synergies entre les deux institutions.

Dispositifs de gouvernance

Recommandation 2 : au regard des origines politiques de la FAE, la composition du Conseil de direction doit être élargie pour englober un ensemble plus large de partenaires et améliorer l'orientation stratégique, tandis que le Conseil d'administration de la BAD privilégie les questions opérationnelles. Cela semble indiquer la nécessité d'une reconfiguration des mécanismes de collaboration de la FAE et de l'AMCOW, compte tenu de leurs missions respectives. Pour améliorer les relations de travail entre les deux entités, les activités redondantes et les avantages comparatifs doivent être évalués globalement dans leurs cadres stratégiques aux fins de créer la synergie nécessaire dans l'exécution de leurs missions.

Reportage des résultats, communication et apprentissage

Recommandation 3 : la FAE doit améliorer la publication et la communication de ses résultats (en ce qui concerne la FAE en tant que Facilité, ses opérations et réalisations) à ses divers partenaires. Le suivi des résultats

doit être intensifié pour fournir les preuves nécessaires à une collaboration proactive avec les donateurs aux fins de promouvoir la mobilisation des ressources. Cette démarche doit être effectuée par le truchement de mécanismes de communication appropriés, tout en redoublant d'efforts pour générer et diffuser les connaissances nécessaires sur les leçons tirées des interventions de la FAE aux fins de faciliter l'apprentissage. Aussi la FAE doit-elle envisager l'élaboration d'un plan d'action pour une saine gestion des connaissances, aligné sur ses stratégies d'intervention, avec des effectifs et des ressources financières appropriés, ainsi que des objectifs de produits.

L'amélioration de la gestion des données et la mise en place d'une base de données doivent être prioritaires pour la FAE. À cet effet, la FAE doit disposer de tous les rapports d'évaluation de projets (REP), les rapports sur l'état d'avancement de la mise en œuvre (IPR), les rapports d'achèvement de projets (RAP) et les rapports d'évaluation de l'achèvement de projets (REAP).

Efficacité des opérations de la FAE

Recommandation 4 : la FAE doit adopter des mesures concrètes aux fins d'améliorer son efficacité opérationnelle et assurer une exécution optimale de ses missions. À cet effet, la FAE doit s'employer à améliorer i) les procédures et processus essentiels d'évaluation, de planification, d'élaboration et d'appréciation des projets en termes de coût et de durée, ii) les dispositifs administratifs et de passation des marchés aux fins de réduire et/ou d'éviter les retards procéduraux, et iii) les mécanismes visant à renforcer ses capacités et celles des organes d'exécution pour une mise en œuvre efficace.

Visibilité et rôle de plaidoyer

Recommandation 5 : la FAE doit collaborer davantage avec les décideurs (c'est-à-dire, les hommes politiques, les chercheurs universitaires, et les divers partenaires et acteurs du développement) des PMR pour

accroître sa visibilité, les synergies et la coordination, et renforcer le plaidoyer et la collaboration stratégique afin d'assurer aux ressources humaines professionnelles des niveaux adéquats en termes de quantité, de capacité et de compétence dans le secteur de l'eau et de l'assainissement à l'échelle continentale. La FAE doit continuer à se vendre aux donateurs pour qu'ils renouvellent leur participation et engagement et accroissent ainsi son financement.

Les lecteurs sont encouragés à consulter le rapport intégral et les commentaires supplémentaires sur chacune des recommandations.

1 INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1 Contenu du rapport

Universal Management Group Limited (ci-après dénommé « Universalia ») a le plaisir de soumettre le présent Rapport de synthèse de l'évaluation finale à la Banque africaine de développement (BAD) – Evaluation indépendante du développement (IDEV). Le présent rapport résume les constatations, les conclusions et les recommandations tirées de l'évaluation indépendante de la Facilité africaine de l'eau (FAE) pour la période 2005-2018.

1.2 Facilité africaine de l'eau

La FAE est une initiative du Conseil des ministres africains de l'eau (AMCOW). Elle est hébergée et gérée par la Banque africaine de développement (BAD) à la demande de l'AMCOW. La Facilité créée en 2004, vise à stimuler l'investissement dans le secteur de l'eau en Afrique, tout en renforçant la capacité de gouvernance de l'eau et en promouvant la connaissance de l'eau. La FAE a reçu son premier financement en 2005 et elle est devenue opérationnelle en 2006 lorsqu'elle a financé son premier projet : *Appui à la création de l'autorité du Bassin de la Volta*. La FAE est un fonds spécial multilatéral qui offre des dons et l'assistance technique aux gouvernements, aux organisations non gouvernementales (ONG) et aux partenariats public-privé afin de leur permettre de répondre aux besoins croissants d'investissement en faveur du développement et de la gestion des ressources hydriques en Afrique, et d'atteindre les objectifs et les cibles de la Vision africaine de l'eau (VAE) pour 2025 et les Objectifs de développement durable (ODD).

La FAE est une facilité axée sur la demande et dirigée par des Africains, qui porte essentiellement sur la préparation de projets, la connaissance et la gouvernance de l'eau ; elle offre des dons et l'assistance technique pour s'assurer que les projets sont bancables, viables et pérennes, et peuvent manifestement faire l'objet d'une mise en œuvre efficace. Les projets peuvent durer deux à cinq ans en fonction de leur complexité et leur portée. Les dons varient de 50 000 euros à 5 000 000 d'euros. Quelquefois, la FAE accorde également des dons pour le financement de la mise en œuvre de projets pilotes à petite échelle. Depuis son démarrage, la FAE a institué trois périodes et moments stratégiques, à savoir 2005-2011, 2012-2016 et 2017-2025.

Piliers stratégiques clés de la stratégie opérationnelle de la FAE pour 2005-2011

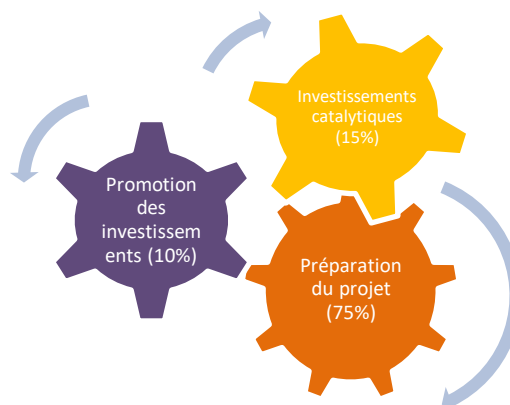
La stratégie de la FAE pour 2005-2011 avait quatre piliers, correspondant à quatre domaines d'intervention de la Vision africaine de l'eau. Ces quatre piliers englobent notamment : i) la consolidation de la gouvernance de l'eau ; ii) l'encouragement des investissements pour satisfaire les besoins en eau ; iii) la consolidation de la base financière ; et iv) l'amélioration des compétences et de la connaissance de l'eau.

Priorités stratégiques du Plan stratégique de la FAE pour 2012-2016

Le deuxième Plan stratégique de la FAE (2012-2016) avait trois priorités stratégiques : i) préparer des projets bancables pour des investissements efficaces et durables ; ii) améliorer la gouvernance de l'eau pour créer un environnement propice aux investissements efficaces et durables ; et iii) promouvoir la connaissance de l'eau pour préparer des projets viables et une gouvernance éclairée qui se traduisent par des investissements efficaces et durables.

Piliers stratégiques clés de la stratégie de la FAE pour 2017-2025

La FAE appuie un vaste portefeuille de projets hydrauliques dans des secteurs très variés : la gestion de l'eau à usage agricole, l'eau potable, la gestion environnementale, la protection contre les inondations et la sécheresse, les pêches, l'énergie hydroélectrique, l'industrie, la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE), l'hygiène et assainissement, les transports, la gestion des ressources en eau transfrontalières (GRET), et le tourisme. Tout en s'engageant à assurer la viabilité environnementale et sociale et à promouvoir des projets viables, la FAE vise à mettre en œuvre des projets qui portent sur l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets, l'égalité hommes-femmes et l'équité sociale, la protection environnementale et sociale.



Le Conseil de direction de la FAE décide de la politique et de l'orientation générales de la Facilité. Il comprend 13 membres nommés par l'AMCOW, les donateurs du Fonds, la BAD, l'Union africaine (UA), et l'ONU-Eau/Afrique. Depuis 2006, la FAE a mobilisé 163 millions d'euros (171,5 millions d'euros, y compris les intérêts nets cumulés obtenus) auprès de 15 institutions financières bilatérales et multilatérales, des fondations, des gouvernements africains, à savoir : la BAD, l'Algérie, l'Australie, l'Autriche, la Fondation Bill et Melinda Gates, le Burkina Faso, le Canada, le Danemark, la Commission européenne (CE), la France, le Fonds nordique de développement, la Norvège, le Sénégal, l'Espagne, la Suède, et le Royaume uni (RU).

2 BUT, OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION

2.1 But et objectifs de l'évaluation

Les opérations de la FAE sont orientées par une série de stratégies et de programmes opérationnels, dont l'objectif a évolué au fil des ans à la faveur d'une marge de manœuvre suffisante pour répondre aux besoins fluctuants du secteur de l'eau. Depuis le démarrage de ses opérations et durant la période couverte par l'évaluation, la FAE a mis en place un portefeuille de dons couvrant 118 projets nationaux et multinationaux d'un montant de 163,3 millions d'euros dans 52 des 54 pays d'Afrique.

Après pratiquement 15 ans de mise en œuvre, une évaluation indépendante de la FAE a été commandée par la BAD, administrateur de l'institution, à la suite d'une recommandation de son Conseil d'administration en 2018. Cette évaluation s'appuie sur une revue opérationnelle et l'évaluation institutionnelle de la FAE réalisée en 2010-2011 après cinq ans de fonctionnement (2005-2009) aux fins d'élaborer la Stratégie 2012-2016³. L'étude 2010-2011 visait à faire un examen des activités opérationnelles et du cadre institutionnel en vue de déterminer l'efficacité de la FAE et d'identifier les aspects à améliorer pour réaliser ses objectifs et missions. La revue visait à examiner les principales questions ci-après : la mobilisation des ressources, l'organisation interne, la capacité d'accroître les activités des projets, et la nécessité de formuler et diffuser plus systématiquement les enseignements tirés de tous les projets.

Conformément aux termes de référence (TdR), la présente évaluation visait les trois objectifs ci-après :

³ Association WEDC-HYDROCONSEIL. *Revue opérationnelle et évaluation institutionnelle de la Facilité africaine de l'eau*. Octobre 2010.

- Aider la BAD à justifier la performance de la FAE durant la période 2005-2018 et à divulguer les résultats de manière transparente aux destinataires cibles de l'évaluation (ci-après dénommés les destinataires).
- Aider la BAD à tirer des enseignements de la mise en œuvre de la FAE pour la période couverte par l'évaluation (2005-2018).
- Aider la Banque à identifier les lacunes dans la conception et la mise en œuvre des projets de la FAE et proposer des mesures correctives pratiques ou des recommandations pour l'amélioration du Fonds et des processus de gestion des dons.

Cette évaluation avait un double objectif, à savoir, garantir la *redevabilité* (en examinant l'efficacité de la FAE en matière d'organisation et de développement) et *l'apprentissage* (en identifiant ce qui a marché et ce qui n'a pas marché et pourquoi). Elle a été chargée de faire des recommandations réalisables et pertinentes et d'orienter les opérations futures de la FAE.

Utilisateurs de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation indépendante sont destinés à divers utilisateurs, notamment le Fonds fiduciaire de la Facilité africaine de l'eau (AWFTF), le Conseil de direction de la FAE, l'AMCOW, le Conseil d'administration de la BAD, le Département eau et assainissement de la BAD (AHWS), les bailleurs de fonds, les potentiels donateurs, les pays membres régionaux (PMR), et plusieurs institutions (à l'échelle continentale et mondiale) dont les missions sont liées au secteur de l'eau en Afrique – telles que les Commissions économiques régionales (CER), les Organismes de bassins versants (OBV), le Réseau africain des organismes de bassin (RAOB), les institutions de recherche sur l'eau et autres.

2.2 Portée et questions d'évaluation

2.2.1 Portée de l'évaluation

En s'appuyant sur les TdR et en accord avec IDEV et la FAE, l'équipe d'évaluation a défini la portée de l'évaluation ainsi qu'il suit :

- Portée temporelle : L'évaluation a couvert et tenu compte de tous les travaux de la FAE de 2005 à 2018. Elle a pris en considération l'ensemble des trois périodes et foyers stratégiques, à savoir 2005-2011, 2012-2016, et 2017-2025 (Tableau 2.1).
- Préparation des projets, gouvernance de l'eau, et connaissance de l'eau.
- Portée géographique : Étant donné que la FAE est opérationnelle partout en Afrique, et que ses activités ont été financées dans 52 pays, l'évaluation s'est alignée sur cette portée. En particulier, pour assurer l'équilibre continental, la stratégie d'échantillonnage de l'évaluation a tenu compte des cinq régions géographiques d'Afrique, à savoir : l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique de l'Est, l'Afrique australe, l'Afrique centrale, et l'Afrique du Nord.
- Analyse des projets multinationaux et de l'ensemble des opérations de pays : Les projets multinationaux sont de loin les plus fréquemment financés par la FAE. Ils englobent plus particulièrement les projets dont les organisations sous-régionales (autorités des bassins, mécanismes de coopération économique sous-régionale) sont les bénéficiaires directs. Plusieurs projets multinationaux sont exécutés à l'échelle continentale (dont les États membres de l'UA sont les bénéficiaires directs). La stratégie d'échantillonnage de l'équipe

d'évaluation englobait l'association des projets multinationaux avec les pays impliqués dans les projets multinationaux. (Voir Annexe II pour les détails).

2.2.2 Questions d'évaluation

Conformément aux domaines d'évaluation indiqués dans les TdR, celle-ci portait essentiellement sur sept principales questions (voir Tableau 3.1), subdivisées plus loin en sept sous-questions de l'évaluation (voir la Matrice de l'évaluation à l'**Error! Reference source not found.**). Certes, les sous-questions s'inspiraient largement des questions contenues dans les TdR, mais elles étaient reformulées, affinées et/ou complétées. Cela a permis de structurer l'évaluation, avec davantage de cohérence et en conformité avec les intérêts prioritaires de la BAD et de la FAE.

Tableau 2.1 Principales questions de l'évaluation

PRINCIPALES QUESTIONS DE L'ÉVALUATION	PRINCIPAUX DOMAINES DE L'ÉVALUATION
1. Dans quelle mesure la FAE est-elle un instrument pertinent pour aider l'Afrique à relever les défis liés à l'eau ?	Rôle global et pertinence de la FAE
2. Dans quelles mesures et quelles circonstances la FAE a-t-elle atteint ses objectifs stratégiques : renforcer la base financière en faveur des investissements liés à l'eau en Afrique, répondre aux besoins fondamentaux en eau, améliorer la gouvernance de l'eau et promouvoir la gouvernance de l'eau ?	Efficacité de la FAE (en matière de développement et d'organisation)
3. Dans quelle mesure et comment les dispositifs et processus institutionnels de conception et de gestion de la FAE ont-ils appuyé la réalisation des objectifs de développement de la Facilité ?	
4. Dans quelle mesure est-il probable que les résultats obtenus par la FAE soient durables au fil du temps ?	Viabilité des résultats de la FAE
5. Dans quelle mesure et comment les opérations de la FAE ont-elles atteint de façon optimale les objectifs de la Facilité ?	Efficacité de la FAE
6. Dans quelle mesure les questions transversales relatives au développement des capacités, à l'intégration d'un souci d'égalité hommes-femmes, à la viabilité environnementale, au changement climatique et à la bonne gouvernance ont-elles été prises en considération par la FAE ?	Questions transversales
7. Quels sont les principaux domaines à améliorer nécessairement pour permettre à la FAE de réaliser ses futures opérations de manière satisfaisante ?	Dimensions prospectives

3 MÉTHODOLOGIE

3.1 Approche d'évaluation

Conformément au statut du portefeuille de la FAE, des approches sommatives et formatives ont été adoptées pour réaliser l'évaluation. Une approche sommative a été appliquée pour évaluer tous les projets achevés, en particulier ceux exécutés durant les deux premières périodes stratégiques, étant donné que les résultats, les impacts à long terme et les questions de viabilité ont été évalués. Cette approche visait à garantir la responsabilisation et l'apprentissage. Elle a permis à l'équipe d'évaluation de tirer des enseignements sur les performances passées, la volonté de contribuer aux actions actuelles et futures de la FAE à divers niveaux, notamment à l'échelle organisationnelle, managériale, stratégique et opérationnelle.

Pour les projets de la troisième phase (c'est-à-dire, ceux exécutés depuis 2017), dont plusieurs étaient encore en cours d'exécution lors de l'évaluation, l'approche formative a été retenue, ce qui a permis

à l'équipe d'évaluation de confirmer les progrès enregistrés par la FAE vers la réalisation de ses principaux objectifs et des résultats attendus. L'approche formative visait à changer de cap, de manière analytique, tout en faisant en sorte que les recommandations reposent sur des informations précises. L'évaluation a examiné également les dimensions institutionnelles de la FAE en tant que facilité, ainsi que les structures de gouvernance plus vastes dans lesquelles celle-ci intervient.

L'approche d'évaluation globale était systémique. L'évaluation a pris en considération les progrès enregistrés par la FAE en matière de réalisation des résultats (et des objectifs) définis dans sa logique d'intervention durant les trois périodes stratégiques. Elle a également analysé les conditions et facteurs internes et externes qui ont déterminé la réalité et/ou la probabilité des résultats observés (par exemple, le contexte de la mise en œuvre des projets appuyés par la FAE, les hypothèses émises, etc.). L'évaluation s'est traduite par une approche à plusieurs niveaux (c'est-à-dire mondiale, régionale, nationale, etc.). Elle était rétrospective dans son analyse des progrès enregistrés, et prospective dans son orientation en tant que contribution à l'amélioration constante de la FAE.

3.2 Composantes essentielles de l'évaluation

L'évaluation comprend cinq éléments essentiels, à savoir : le rapport initial, l'examen du portefeuille, l'analyse documentaire et des politiques, les études de cas, et le rapport de synthèse. Chacun de ces éléments est analysé séparément ci-dessous.

3.2.1 Rapport de démarrage

Le rapport initial a indiqué les principales questions soulevées durant la phase initiale de l'évaluation. Il a précisé la portée de l'évaluation et mis à jour la méthodologie décrite dans les termes de référence. Le rapport initial a été élaboré grâce à la contribution et aux conseils des personnels d'IDEV et de la FAE consultés. Il s'est appuyé sur une étude préliminaire des documents menée par l'équipe d'évaluation.

3.2.2 Revue du portefeuille

La revue du portefeuille a été une étude théorique initiée après la soumission du projet de rapport initial. L'examen du portefeuille s'est appuyé sur les rapports d'évaluation des projets (REP), les notes d'évaluation des rapports d'achèvement des projets (PCRE), les rapports d'achèvement des projets (RAP), et les rapports sur l'état d'avancement des projets (IPR). L'examen du portefeuille a consisté essentiellement à évaluer la performance de tous les projets financés par la FAE au cours de chaque période stratégique, sur la base des critères définis pour cette évaluation. Une analyse sur tableau Excel indiquant la matrice de l'évaluation a été effectuée et utilisée pour évaluer les projets selon les objectifs fixés pour chaque période stratégique. Sur la base de cette approche, l'équipe d'évaluation a pu tirer des enseignements à la fois spécifiques et communs aux différentes périodes stratégiques, recueillant ainsi des renseignements stratégiques sur les résultats et la viabilité du portefeuille en général. Un rapport sur l'examen du portefeuille a été préparé, qui englobait une série de conclusions, selon les critères d'évaluation et les domaines d'enquête fixés, et celles-ci ont été ensuite analysées par le biais des études de cas.

3.2.3 Analyse documentaire et de politique

L'analyse documentaire et de politique a suivi une approche similaire à celle de l'examen du portefeuille, bien qu'ayant une portée différente. L'enquête et l'analyse se sont effectuées à un niveau plus régional, global, stratégique et organisationnel, soumettant ainsi le fonctionnement de la FAE à une analyse contextuelle. Cela a permis de faire en sorte que des informations précises sous-tendent

l'analyse de l'évaluation du rôle et de la pertinence de la FAE, et de l'efficacité de son organisation plus particulièrement.

3.2.4 *Etudes de cas*

Une série de neuf études de cas ont permis d'illustrer l'importance du contexte national dans la mise en œuvre des projets appuyés par la FAE. Suite aux discussions menées entre la BAD et la FAE, les pays ci-après ont été sélectionnés pour des missions sur le terrain destinées à éclairer les études de cas : le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Kenya, le Rwanda, le Sénégal, l'Afrique du Sud, la Tunisie, et la Zambie. Les pays — ainsi que les projets — ont été sélectionnés sur la base des principaux critères suivants : la représentation des cinq régions d'Afrique, le reflet des dépenses de la FAE dans diverses régions, la participation à des projets multinationaux, l'existence de projets nationaux ciblant diverses zones d'intervention de la FAE, la participation à trois périodes stratégiques, et l'expérience préalable de l'équipe d'évaluation dans le secteur national de l'eau. Les études de cas ont été réalisées autour des quatre thèmes ci-après, qui reflètent les priorités de la FAE : l'amélioration de la gouvernance de l'eau, une plus grande mobilisation des ressources en eau, l'amélioration des connaissances sur l'eau, et l'appui organisationnel apporté par la FAE.

Le rapport de synthèse relatif aux études de cas a été préparé en intégrant l'ensemble des connaissances et des enseignements tirés grâce au travail de terrain.

3.2.5 *Rapport de synthèse*

Le présent rapport est une synthèse des constatations et des informations obtenues à travers les éléments de l'étude mentionnés plus haut (examen du portefeuille, analyse documentaire et des politiques, et rapports sur les études de cas). Il a été structuré suivant la matrice et les questions de l'évaluation. Avant sa soumission, il a fait l'objet de procédures d'assurance qualité interne et de contrôles de cohérence, afin de veiller à la triangulation et de minimiser les risques de partialité.

3.3 **Collecte et analyse des données**

Les instruments spécifiques et les pratiques utilisés pour la collecte des informations, examinés ci-dessous, ont permis à l'équipe d'évaluation de répondre aux questions d'évaluation ainsi qu'aux sous-questions connexes.

3.3.1 *Analyse documentaire*

L'équipe d'évaluation a procédé à une analyse systématique de plusieurs documents pertinents utilisés par la FAE, fournis par la BAD et obtenus grâce aux recherches indépendantes de l'équipe d'évaluation. Ces documents englobent (sans nécessairement s'y limiter) les stratégies et les opérations de la FAE, les documents relatifs aux programmes et projets, les plans de travail, les résultats du suivi et évaluation interne (rapports opérationnels et financiers à mi-parcours) ainsi que d'autres documents pertinents. Les informations secondaires recueillies comprennent les documents stratégiques de l'AMCOW relatifs à la gestion de l'eau, les rapports, les sites Internet, les archives, les propositions de financement soumises à la FAE par les demandeurs de fonds, les procès-verbaux des réunions, etc. L'équipe d'évaluation a aussi consulté d'autres documents pertinents portant sur les problèmes de l'eau pour l'ensemble des pays et/ou au niveau de chaque pays (par exemple, les stratégies des pays en matière de développement et de gestion des ressources en eau, les politiques de l'eau, etc.).

3.3.2 Interviews semi-structurées

Des entrevues semi-structurées avec les informateurs clés ont été menées avec une vaste gamme d'intervenants internes et externes de la FAE. Ceux-ci comprenaient le conseil de direction de la FAE, le conseil d'administration de la BAD, le personnel de la FAE, les membres de l'AMCOW, les bailleurs de fonds, les partenaires, etc. Les interviews se sont déroulées à distance (par le biais de vidéoconférences, ou par téléphone) ou en présentiel. Dans ce dernier cas, l'équipe d'évaluation a rencontré les personnes interrogées au siège de la FAE à Abidjan, pendant les visites de pays, ou lors des événements stratégiques sélectionnés (comme la 13^e réunion du comité de supervision tenue en Tanzanie).

Par ailleurs, 146 personnes ont été interrogées, soit 30 % de femmes et 70 % d'hommes ; 19 % de la FAE/BAD ; 26 % des ministères et organismes publics ; 11 % de bailleurs de fonds et de partenaires ; 30 % venus des organes ou institutions de mise en œuvre ; 7 % des ONG ; et 7 % étaient des bénéficiaires. (Voir Annexe III pour les détails sur les différentes catégories et le nombre de personnes interrogées).

3.3.3 Discussions de groupes

Les discussions de groupes, utilisées surtout lors des visites sur le terrain, ont permis à l'équipe d'évaluation d'examiner les sujets dignes d'intérêt avec des groupes d'intervenants spécifiques (par exemple, les prestataires de services d'eau, les ONG ou les organisations de la société civile (OSC), les responsables publics, etc.). Plus particulièrement, les discussions de groupes se sont tenues avec les bénéficiaires (nationaux) de la FAE, partout, et chaque fois qu'il était possible de les convoquer. Les partenaires de la FAE concernés au niveau des pays étaient encouragés à participer à ces discussions.

3.3.4 Enquête en ligne

Une enquête en ligne (comportant 27 questions spécifiques) a été menée auprès de 250 répondants potentiels identifiés par la FAE. Basée sur l'échelle à cinq points de Likert, l'enquête cherchait à recueillir des informations sur la pertinence générale, l'efficacité et la valeur ajoutée de la FAE, ainsi que sur les projets qu'elle appuie. Les répondants représentaient les organes d'exécution, les bénéficiaires, les partenaires et les membres du personnel de la BAD. L'enquête visait à atteindre des groupes de répondants et à fournir davantage d'indications sur les performances de la FAE.

Malgré la prolongation des délais et plusieurs rappels, le taux de réponse de l'enquête est resté excessivement bas pour servir dans cette évaluation (voir Tableau 3.2 pour les résultats de l'enquête). Aussi ces résultats ont-ils été rejetés.

Tableau 3.1 Données de l'enquête en ligne

ENQUÊTES	CHIFFRES
Total des doubles/réponses rejetées	150
Total actuel des destinataires	169
Total des réponses complètes	23
Taux de réponse	13 %

3.3.5 Analyse des données

Une base de données a été créée pour permettre à l'équipe d'analyser les données selon les critères d'évaluation, les questions et les sous-questions posées dans les interviews et les discussions de groupes. Ces informations étaient rassemblées sur la base des protocoles d'interviews déterminés

pour chaque groupe d'intervenants. Conformément à l'approche sommative, l'évaluation des performances antérieures était combinée aux données issues de l'examen documentaire, de l'analyse du portefeuille et d'autres contributions émanant des informateurs, des études de cas et des recherches effectuées sur le terrain, aux fins de trianguler et d'analyser les données à même de corroborer les résultats.

Cette approche a permis d'examiner l'organisation, la gestion, les stratégies et les opérations de la FAE au regard de sa pertinence, son efficacité, son efficacité organisationnelle et en matière de développement, ainsi que de sa viabilité. Ces dispositions ont été complétées par une approche formative qui a analysé les progrès réalisés durant la 3^e phase vers la réalisation de ses principaux objectifs et des résultats escomptés.

3.4 Limites

L'équipe d'évaluation a rencontré un certain nombre d'obstacles dans la conception et l'exécution de sa mission, plus particulièrement en ce qui concerne l'examen du portefeuille, l'enquête en ligne, et les études de cas, comme il est indiqué ci-après :

1. Alors qu'un rapport d'évaluation était disponible pour tous les projets financés par la FAE depuis 2005, il n'existait qu'un petit nombre des autres rapports (IPR, RAP et PCRE). Aussi le rapport sur l'examen du portefeuille s'est-il appuyé sur 118 rapports d'évaluation des projets (REP), 14 rapports de suivi de la mise en œuvre (IPR), 49 rapports d'achèvement des projets (RAP) et 11 rapports d'évaluation de l'achèvement des projets (PCRE). L'IPR n'était pas utilisé lorsqu'un RAP était disponible. *En raison de la disponibilité limitée des documents, les informations présentées dans le rapport sur l'examen du portefeuille étaient basées uniquement sur les documents disponibles.*
2. Alors que la plupart des documents et des rapports d'évaluation suivent un modèle préétabli, certains rapports suivent un modèle différent, avec des indicateurs et des indices de satisfaction différents. Même dans les cas où un modèle type a été utilisé, les mêmes indicateurs et indices n'ont pas été pris en compte. Par exemple, les rapports d'évaluation n'indiquent pas systématiquement la raison d'être du projet par rapport aux stratégies prioritaires de la FAE pour la période 2005-2009. Comparativement, les rapports d'évaluation des projets mis en œuvre depuis 2012 ne comprennent pas de section sur la pertinence du projet par rapport aux stratégies prioritaires de la FAE. Par conséquent, les informations mises à la disposition de l'équipe d'évaluation étaient soit incomplètes soit qu'elles avaient besoin d'être interprétées pour certains critères. *Pour y remédier, l'équipe d'évaluation a identifié certains aspects dans les rapports concernant les stratégies prioritaires de la FAE selon les périodes.*
3. Alors que certains thèmes transversaux étaient intégrés comme critères d'évaluation, les REP, IPR et RAP ne comprenaient pas des parties ou indices spécifiques sur la façon dont les projets traitaient les questions transversales. Les PCRE, RAP ou IPR ne contiennent pas des critères ou des indices sur l'inclusion des thèmes transversaux dans la conception des projets et les résultats. *Pour remédier à ce problème, l'équipe d'évaluation a intégré certains critères dans le modèle d'examen du portefeuille qui permettent d'évaluer les questions transversales intégrées dans chaque projet examiné.*
4. Alors qu'une enquête en ligne était préparée et envoyée par courriel à 319 contacts fournis par la FAE, 106 de ces contacts faisaient double emploi ou alors étaient rejetés par le serveur. Le nombre réel de destinataires s'élevait au total à 213. Les messages envoyés par la suite ont aussi rencontré 44 onglets à « problèmes », ce qui a réduit le nombre total de

destinataires à 169. Malgré les nombreux rappels et trois prolongations de délai, seules 23 réponses complètes ont été reçues, soit un taux de réponse de 13 %. *L'enquête a été jugée inexploitable par l'équipe d'évaluation.* L'expérience de l'équipe d'évaluation en matière d'enquête en ligne relève d'importantes lacunes de la base de données actuelle de la FAE en termes de validation des personnes-ressources.

5. L'équipe d'évaluation a reçu un appui inégal dans la préparation des missions dans les pays, ce qui, dans certains cas, ne lui a pas permis de rencontrer les anciens personnels des projets sélectionnés. Par conséquent, les études de cas faites sur la Côte d'Ivoire, la Tunisie, et la Zambie ont rencontré des insuffisances dans la programmation des interviews – malgré l'appui des bureaux pays de la BAD et du personnel de la FAE. *Aussi, certaines études de cas s'appuient-elles, à des degrés divers, sur des documents (tels que les documents parallèles existants), dont la fiabilité est relativement plus élevée en matière de préparation des études de cas liées à ces trois pays.*

4 PERTINENCE DE LA FAE

4.1 Introduction

Le présent chapitre du rapport traite de la pertinence stratégique de la FAE. Il indique surtout dans quelle mesure la FAE est l'instrument approprié pour permettre à l'Afrique de relever les défis liés à l'eau. Il examine dans quelle mesure les programmes et activités de la FAE concurrencent/ou complètent les autres programmes et activités qui fournissent un appui similaire. Il examine ensuite la question de la pertinence régionale de la FAE.

4.2 Relever les défis liés à l'eau

Constatation 1: La FAE est un instrument très approprié pour aider le continent africain tout entier à résoudre ses problèmes d'eau et d'assainissement, conformément à la Vision africaine de l'eau pour 2025.

Le fondement de la FAE consiste à faire face aux problèmes d'eau et d'assainissement du continent.

Consciente des tendances enregistrées en Afrique au titre de l'aide au développement en matière d'eau et d'assainissement, l'Union africaine (UA) a établi, peu de temps après l'institution de la Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) comme principe international, un cadre de suivi des progrès réalisés par ses pays membres dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Coïncidant avec l'année de l'accord global établissant les cibles de 15 ans des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), l'AMCOW a été créé en 2000 pour mener la politique de réalisation de cette mission. Ce conseil des ministres africains nouvellement mis en place cherchait à changer la façon dont les fonds de développement étaient investis sur le continent en matière d'infrastructures. L'approche de l'AMCOW était influencée par les Principes de Dublin relatifs à la valorisation de l'eau pour la croissance économique, la satisfaction des besoins humains et le maintien des écosystèmes.

Pour promouvoir l'œuvre de l'AMCOW, la Vision africaine de l'eau pour 2025 (VAE 2025) a été élaborée avec en première ligne la GIRE. Elle a été rédigée avec l'appui de la Commission économique pour l'Afrique, l'UA, et la BAD⁴. Les principaux points du cadre d'action de la VAE 2025 étaient les suivants : premièrement, le renforcement de la gouvernance des ressources en eau, étant donné que les capacités institutionnelles nationales étaient faibles ; deuxièmement, l'accroissement de la sagesse de l'eau, l'établissement de meilleurs indices de l'état de l'environnement et des implications des activités humaines dans l'épuisement des ressources naturelles ; troisièmement, la nécessité de répondre aux besoins en eau grâce au développement des infrastructures, et la construction de systèmes de gestion chargés de l'approvisionnement en eau et de la fourniture des services d'assainissement ; et quatrièmement, le renforcement de l'assise financière en fonction de la vision future de l'eau. La FAE a été créée pour contribuer à la préparation des projets visant à orienter l'intérêt général vers l'investissement dans cette vision. À travers la préparation des projets, la FAE visait à mobiliser les ressources financières aux fins de réaliser la Vision africaine de l'eau pour 2025.

⁴ Vision africaine de l'eau 2025 de l'Union africaine (2000).

4.3 Favoriser le colet “immatériel” du développement

Constatation 2: La FAE a appuyé le financement traditionnel du développement. Elle s’est mise en pole position pour contribuer à la promotion d’un environnement favorable au développement des infrastructures et à d’autres aspects de développement. L’accent mis par la FAE sur le développement des ressources « immatérielles », comme la préparation des projets, l’innovation, et la politique de développement, a apporté une valeur ajoutée particulière à la résolution des problèmes d’eau et d’assainissement du continent.

L’analyse des tendances de l’aide publique au développement (APD) indique que l’appui aux institutions multilatérales est resté stable au cours de la dernière décennie, soit environ 28 % de l’APD totale. Pourtant, on a noté une croissance rapide de 12 % à 40 % de toutes les APD qui transitent par les institutions multilatérales devant bénéficier des fonds fiduciaires classés par pays ou par thème⁵. Cela s’est traduit par une forte croissance des fonds fiduciaires, qui ont servi d’éléments spécifiques pour alimenter les thèmes de développement prioritaire.

La réussite des interventions de l’APD en matière de développement en Asie et en Amérique latine au fil des décennies a permis la transition vers le statut de pays à revenu intermédiaire⁶. Les autres pays à faible revenu et les moins développés sont maintenant concentrés en Afrique. D’après Rogerson et Barder, l’Association Internationale de Développement (IDA)⁷ est en train de devenir rapidement une « Facilité africaine » et est dotée d’importants fonds accordés à des taux préférentiels qui étaient jadis disponibles au guichet des prêts accordés par la BAD à des conditions de faveur⁸. Depuis 1995, la part des APD accordées à l’Afrique est passée de 45 % à 72 %⁹. En termes de chevauchement entre les institutions, l’IDA est en train de doubler la présence locale de la BAD grâce à un complément en personnel de terrain plus important et plus diversifié. Toutefois, la Banque mondiale, récemment, s’est éloignée de l’appui aux organisations régionales de gestion des ressources, laissant la BAD et l’AWF parmi les rares bailleurs de fonds restants de projets multinationaux dans les bassins hydrographiques transfrontières. De plus, dans une certaine mesure, la FAE a été épargnée de la duplication croissante des institutions concentrées sur les prêts à des taux préférentiels, en raison du rôle unique qu’elle a joué en se concentrant sur la préparation des projets que d’autres acteurs, notamment les bailleurs de fonds et les pays membres régionaux (PMR), ont peu de chance de financer. **Par conséquent, l’appui de la FAE à la préparation de projets bancables est l’un de ses avantages comparatifs.**

Avoir de solides projets bancables reste la condition préalable pour accéder aux fonds des partenaires. En investissant dans la préparation des projets, la FAE constitue un instrument unique qui a contribué à la réduction du déficit de financement du secteur de l’eau en Afrique. Quand les organismes chargés du secteur de l’eau et les gouvernements contactent des partenaires au développement, ils sont souvent censés avoir des projets déjà élaborés à un certain niveau de maturité, ce qui implique que

⁵ Rogerson A., et Barder. O. *The Two Hundred Billion Dollar Question: How to Get the Biggest Impact from the 2019 Replenishments*. 2019

⁶ Ibid.

⁷ L’Association Internationale de Développement (IDA) est une institution financière internationale qui offre aux pays en développement les plus pauvres du monde des prêts et des subventions à des conditions de faveur. L’IDA est membre du Groupe de la Banque Mondiale et son siège se trouve à Washington, D.C. aux Etats Unis.

⁸ Les guichets des prêts accordés à des conditions de faveur sont directement financés par les contributions des pays riches bailleurs de fonds et réapprovisionnés tous les trois à cinq ans. Le guichet de prêts à des conditions de faveur (ou prêts concessionnels) de la BAD s’appelle le Fonds africain de Développement (FAD).

⁹ Rogerson A., et Barder. O. *The Two Hundred Billion Dollar Question: How to Get the Biggest Impact from the 2019 Replenishments*. 2019

beaucoup de travail doit être fait à l'avance. Il est peu probable que des gouvernements financent de telles études (par leurs fonds propres ou des prêts). En outre, les interviews réalisées lors des missions sur le terrain (par ex., au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Kenya, au Rwanda, et en Zambie) ont montré une absence de lignes budgétaires dans les Ministères concernés, consacrées au financement des études et de la préparation des projets. Non seulement les ressources pour la préparation des projets sont limitées sur le continent africain, mais la capacité de préparation de projets de qualité susceptibles d'attirer des investissements (c'est-à-dire des projets bancables) est faible sur le continent et contribue de manière importante au faible nombre de projets prêts à l'investissement en Afrique. C'est là une lacune importante que la FAE aide à combler.

L'appui de la FAE comble un déficit important dans le secteur de l'eau des PMR. Tous les projets de la FAE au Cameroun, en Côte d'Ivoire, et au Sénégal ont fait l'objet d'études techniques et de faisabilité, créant ainsi les connaissances nécessaires pour la prise des décisions et la préparation des projets, conditions préalables pour attirer les investissements de suivi en faveur des infrastructures hydrauliques et d'assainissement. Au Rwanda, par exemple, la FAE a aidé le gouvernement à programmer des investissements dans ce secteur, et elle devrait contribuer au financement des initiatives du gouvernement en matière d'eau et d'assainissement pour lui permettre d'atteindre ses objectifs ambitieux. Selon l'étude de cas de la Côte d'Ivoire, alors que les activités d'observation hydrologique sont menées dans le bassin du Niger depuis les années 1980, et que les capacités des services hydrologiques sont relativement développées dans les PMR, le suivi et l'évaluation des ressources en eau dans ces pays ont considérablement baissé dans les années 1990, notamment en raison des programmes d'ajustement structurel. Par conséquent, l'appui de la FAE au projet *Niger-HYCOS* a été considéré comme le moteur d'une relance durable des systèmes d'information hydrologiques à l'échelle du bassin du Niger, voire de leur appropriation par les pays riverains.

Dans le cas de la Tunisie, tous les trois projets retenus comme échantillons pour cette évaluation ont porté essentiellement sur l'amélioration des systèmes d'information nationaux et régionaux visant à faciliter une meilleure planification stratégique. Le Projet *Geo Aquifer par SSO* a créé les instruments scientifiques de contrôle de l'épuisement des ressources en eau souterraine, avec des conséquences pour les ressources partagées dans trois pays (Algérie, Libye, et Tunisie). Ces instruments sont incorporés dans un ensemble de protocoles qui facilitent des prises de décisions conjointes sur la planification de l'approvisionnement en eau dans ces pays. De même, en Afrique du Sud, la FAE a fourni un appui catalyseur pour faire avancer le *Projet multinational pour préparer une stratégie d'investissement pour des ressources en eau résilientes face au climat et un projet polyvalent pour le bassin du fleuve Orange-Senqu*, ci-après désigné *Projet de transfert Lesotho-Botswana*, qui passe d'un concept évolutif sur dix ans à un projet bancable hautement prioritaire, en passant par la formulation d'un plan de GIRE.

Un deuxième domaine d'additionnalité de la FAE porte sur le rôle de cette institution en matière d'appui et d'exploitation des innovations susceptibles d'être améliorées pour relever les défis relatifs à l'eau et à l'assainissement. La valeur ajoutée du rôle joué par la FAE en matière d'exploitation des innovations a été fortement mise en évidence dans les projets ancrés dans la première phase stratégique (2005-2011), qui ont mis davantage l'accent sur la gestion des connaissances. En définissant ses priorités, la FAE a accordé une importance particulière à l'innovation à travers le financement réel de la gestion des connaissances et l'apprentissage de la conception des projets infrastructurels, comme le relèvent les études de cas de pays, notamment en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Sénégal, en Afrique du Sud, et en Tunisie. Certains projets de la FAE ont pu introduire des approches innovantes, par exemple, la résolution des problèmes d'assainissement dans les centres urbains grâce à la chaîne de valeur de l'assainissement (voir par exemple, le projet de *Promotion de l'accès aux*

toilettes et aux emplois à Bouaké et à Katiola grâce à la réutilisation des boues et des urines¹⁰ en Côte d'Ivoire, le Plan directeur d'assainissement de Ziguinchor au Sénégal, le Maintien des opérations de franchise sociale des structures sanitaires scolaires en Afrique du Sud). Au Ghana, les influences des essais des différents modèles de gestion en matière de construction des unités sanitaires et de leur maintenance, ainsi que la recherche scientifique et universitaire sur la façon de réutiliser ces déchets, ont eu une influence considérable sur la mise en œuvre des politiques d'assainissement et de réutilisation en faveur des pauvres en milieu urbain. L'importance de la FAE est illustrée par la citation suivante :

« Un investissement considérable est réalisé dans l'assainissement urbain au Ghana, dix années après le démarrage du premier projet FAE d'assainissement urbain en faveur des pauvres. La FAE est en train d'investir dans une nouvelle opportunité pilote à travers la collaboration dans les cités secondaires. Cela va créer une nouvelle série d'investissements que la BAD pourrait développer ». (Fonctionnaire du ministère de l'Assainissement du Ghana.)

Encadré 1 : Avantages du travail effectué grâce aux fonds fiduciaires dans les continents dénués d'une forte présence d'organismes:

Deux cas de l'intérêt manifesté par les donateurs pour la FAE

Compte tenu de leurs budgets limités, les partenaires au développement maintiennent généralement qu'une procédure légère constitue la meilleure façon de canaliser les ressources. Dans le même temps, les entretiens avec les partenaires au développement sur les raisons pour lesquelles ils choisissent d'appuyer la FAE sont révélateurs des avantages d'un Fonds spécial consacré aux intérêts thématiques qui correspondent à leurs priorités stratégiques. Une organisation multilatérale comme la BAD, capable d'atteindre l'ensemble du continent et d'intensifier son engagement stratégique dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, a fait de la FAE une institution propice pour recevoir l'appui de certains organismes internationaux d'aide au développement, notamment ceux de l'Australie et de l'Autriche. L'intérêt stratégique porté au développement d'un environnement favorable au cours de la première phase de la FAE, a été perçu comme une bonne aubaine pour les organismes donateurs de ces deux pays, qui veulent faire un investissement stratégique ciblé dans le domaine de l'eau en Afrique et collaborer avec un grand nombre de pays.

Australie

L'Australie a commencé à travailler avec la FAE en 2010. L'Agence australienne pour le développement international (AusAID) considère la FAE comme une facilité de gouvernance régionale en matière d'eau et d'assainissement qui s'est alignée sur sa stratégie émergente d'eau et d'assainissement en Afrique. Étant donné que l'Australie ne pouvait contribuer annuellement qu'à hauteur de 5 millions de dollars australiens (3,5 millions de dollars EU), la FAE présentait un intérêt parce qu'elle avait une couverture régionale et qu'elle constituait un mécanisme flexible ouvert à tout pays du continent disposé à engager ses ressources. Avec une petite contribution, l'Australie pouvait mobiliser un plus grand nombre d'acteurs. En outre, étant donné que la FAE est hébergée à la BAD, ses ressources avaient l'assurance du contrôle de la qualité en termes de gestion des ressources de l'AusAID (et des autres donateurs) résultant des exigences de la diligence raisonnable de l'Agence, tout en évitant un double emploi dans la gestion du projet que l'Agence n'avait pas les ressources humaines de contrôler. L'approche de la FAE a permis le développement de projets spécialement adaptés à un pays ou aux besoins, mais avec un contrôle et une gestion centralisés. L'Australie a accordé son appui jusqu'en 2014, lorsque son ministère des Affaires étrangères et du Commerce (DFAT)¹¹ a fermé son programme d'eau et d'assainissement en Afrique, pour se tourner de nouveau vers l'Asie, son pôle d'intérêt géographique et historique.

¹⁰ Promotion de l'accès aux toilettes et aux emplois à Bouaké et Katiola grâce à la réutilisation des boues et des urines.

¹¹ L'Agence australienne pour le développement international (AusAID) a été fusionnée avec le service des affaires étrangères en 2014, un processus similaire s'est produit au Canada à travers la fusion de l'ACDI avec Global Affairs Canada (GAC). On a beaucoup écrit sur les mérites de ces fusions en termes d'asphyxie de l'expertise en matière de développement qui s'est perdue dans le processus.

Encadré 1 : Avantages du travail effectué grâce aux fonds fiduciaires dans les continents dénués d'une forte présence d'organismes:

Deux cas de l'intérêt manifesté par les donateurs pour la FAE

Autriche

L'Agence autrichienne pour le développement (ADA) figure parmi les partenaires fondateurs de la FAE et elle a contribué régulièrement au Fonds fiduciaire. Elle est restée active au sein de la FAE à cause d'une convergence d'intérêts de développement liés à l'eau en Afrique. Actuellement, l'Autriche est le seul pays bilatéral qui appuie la FAE ; de 2017 à 2019, ce pays a apporté une contribution annuelle de 500 000 euros au Fonds spécial de la Facilité africaine de l'eau, et cela se poursuivra en 2020.

Enfin, un consensus de plus en plus large s'est dégagé parmi les organisations multilatérales pour promouvoir les prêts concessionnels en tant que principaux instruments de financement du développement, étant donné que de nombreuses approches du développement plus traditionnelles axées sur des dons portent désormais leur intérêt sur les pays fragiles. Dans le même temps, on a noté une régression des plus petites parties de ces vastes systèmes, (par exemple, les organismes spécialisés des Nations Unies) qui s'occupent des aspects plus normatifs du système de développement, notamment la génération des connaissances¹². Cela coïncide avec la priorisation dégressive accordée au courant du partage des connaissances des activités de la FAE dans la deuxième partie de la deuxième phase stratégique et dans la troisième phase. Certains spécialistes se demandent s'il s'agit d'un pas dans la bonne direction en termes d'établissement des priorités.

4.4 Compémentarité de l'appui de la FAE

Constatation 3: La FAE est l'un des rares intervenants du secteur de l'eau, qui opère à l'échelle du continent africain pour soutenir la préparation des projets, tout en renforçant la coproduction et le cofinancement des projets avec toute une gamme de partenaires et d'acteurs de développement.

Le paysage général a vu un écosystème florissant d'acteurs aider les pays à améliorer la gouvernance en matière de gestion des ressources en eau (Partenariat mondial pour l'eau [GWP], Conseil mondial de l'eau [CME], Programme des Nations Unies pour l'environnement [PNUE], l'Institut International de gestion de l'eau [IIWMI], Centre de Recherches pour le Développement international [CRDI]), dans la fourniture des infrastructures (IDA, BAD, Banque asiatique de développement [BASD], UNICEF, WaterAid) et dans la diffusion des connaissances (GWP, Institut International de l'eau de Stockholm [SIWI], CRDI). Dans ces trois domaines de gestion de l'eau et de l'assainissement sur le continent, la FAE a cherché à nouer des partenariats avec les acteurs suscités à travers la production et le financement conjoints des projets, et grâce à l'appui aux agents chargés de leur mise en œuvre.

Le financement du développement en Afrique, en termes de mobilisation des fonds destinés à encourager les investissements publics et privés, a été limité par la rareté des projets bancables, due à la capacité limitée des institutions suscitées et d'autres encore, à appuyer suffisamment la préparation des projets. Et là où elles existent, les institutions concernées ont généralement mis l'accent sur le niveau sous-régional. Par exemple, la Facilité de développement des infrastructures résistantes au climat (CRIDIF) a essayé de combler cette lacune dans le cadre des projets bancables destinés aux infrastructures transfrontalières de ressources en eau, mais uniquement au niveau de l'Afrique australe. Au regard des difficultés rencontrées par de nombreux gouvernements pour remplir les conditions administratives d'éligibilité au financement de la FAE, la CRIDIF, grâce au financement de base accordé par le Département britannique pour le développement International (DFID), a aidé

¹² Rogerson A., et Barder. O. p.13

les gouvernements à préparer les demandes de mobilisation des fonds de la FAE, complétant ainsi les interventions de cette dernière. **Toutefois, la FAE demeure l'un des rares acteurs qui opèrent sur le continent en matière de préparation des projets.**

Aucune autre facilité sur le continent n'utilise la BAD comme point d'entrée pour collaborer avec les États africains et les partenaires aux fins de favoriser l'innovation, préparer les projets pour augmenter davantage les investissements, et piloter les projets potentiellement catalyseurs. Ce créneau a permis à la FAE de réconcilier l'adaptation à la demande et les priorités des gouvernements africains en matière d'approvisionnement en eau potable et assainissement (AEPA), tout en canalisant ces diverses demandes dans un domaine thématique de performance. Enfin, les fortes pressions exercées sur la demande au niveau des pays pour élargir l'accès à l'eau potable et à l'assainissement ont eu tendance à inciter les décideurs nationaux à se concentrer sur les aspects tangibles tels que les infrastructures d'approvisionnement en eau. Cette situation a favorisé la croissance de la demande d'appui aux prêts concessionnels de l'IDA et de la BAD en vue de l'atteinte de ces objectifs. Cela s'est souvent produit au risque de négliger les aspects de développement souple tels que les politiques, la réglementation, les connaissances sur l'eau, et la préparation des projets, qui permettant de s'assurer que ces infrastructures peuvent être livrées de façon équitable et durable. Cette approche étroite a créé un écart énorme durant les deux dernières décennies, que le financement de la FAE est destiné à combler.

La FAE est reconnue par une grande fondation mondiale pour ce qu'elle doit offrir pour influencer la mobilisation des financements. Elle en est capable parce qu'elle est administrée par les bénéficiaires, et que le travail est effectué dans les départements ministériels eux-mêmes. Il s'agit de créer des pistes propices à l'obtention de dons FAD plus importants et de prêts concessionnels de la BAD au niveau des pays. Cette démarche est perçue comme un espace influent susceptible de permettre au Fonds de mettre à profit la façon dont la BAD elle-même investit dans ce secteur. À cet effet, la Fondation Bill et Melinda Gates (BMGF) est en quête de nouvelles opportunités pour relever les défis de viabilité de la FAE. La BMGF a essayé d'indiquer les voies et moyens pour y parvenir grâce à son expérience avec la Banque asiatique de développement (BAsD)¹³ et la Banque mondiale en matière de fonds fiduciaires qui recouvrent les coûts en incorporant leurs activités dans les modalités des prêts. La BAD s'est montrée prête à exploiter ce concept, mais conjointement avec tous les fonds fiduciaires de l'institution. Cette démarche a malheureusement retardé la possibilité pour la FAE d'exploiter cette option en raison des délais inévitables enregistrés lorsqu'on travaille au rythme d'une bureaucratie plus large.

L'intérêt manifesté par les donateurs à l'égard de la FAE au cours de la phase 1 était motivé par la recherche des innovations permettant de créer un environnement favorable, tout en mettant l'accent sur la gouvernance. A la phase 2, avec un intérêt plus grand accordé à la mise en place des infrastructures, certains thèmes ont été soulignés au sein de la FAE et financés par les fonds des donateurs, notamment le guichet spécial pour le changement climatique en 2014 (appuyé par le Fonds nordique de développement). Dans la phase 3, au regard du changement global de la FAE pour attirer les financements du secteur privé, cette affectation de guichets spéciaux s'est poursuivie avec l'assainissement urbain, financé par la Fondation Bill et Melinda Gates. La FAE a pris soin d'intégrer ces ressources dans ses programmes actuels, pour maintenir la cohérence dans sa stratégie de la Phase 3.

¹³ Le Fonds d'affectation spéciale pour le partenariat dans le financement de l'assainissement (SFPF) dans le cadre de la Facilité pour le partenariat dans le financement de l'eau (WFPF), créé en 2013 entre la Banque asiatique de développement (BAsD) et la Fondation Bill & Melinda Gates (FBMG) par un accord de financement, a été conçu pour promouvoir les investissements dans la gestion des boues de vidange, en mettant l'accent sur la gestion hors réseau de l'assainissement et des boues de fosses septiques, les technologies de pilotage, les politiques, le cadre réglementaire et les mécanismes d'exécution des projets. Avant la mise en place du SFPF, les investissements de la BAD dans la gestion hors réseau de l'assainissement et des boues de vidange étaient très faibles et se montaient à 3,8 millions de dollars. Depuis 2014, le SFPF a permis de mobiliser un investissement total de 133,7 millions de dollars dans l'assainissement hors réseau, dépassant de loin les 75 millions de dollars prévus pour 2020.

4.5 Pertinence régionale

Constatation 4: En général, les projets appuyés par la FAE au fil des ans ont été conformes aux besoins et aux priorités des pays membres régionaux et/ou des organisations régionales bénéficiaires.

Les interventions financées par la FAE ont été mises en œuvre au cours de trois périodes stratégiques et programmes opérationnels, comme l'indique la Figure 4.1. Alors que la première période stratégique est plus représentée que les autres en termes de nombre de projets, la deuxième période est relativement plus importante en termes de montant total investi par la FAE.

La tendance indique une diminution du portefeuille de la FAE en termes de nombre de projet au cours de ces périodes. Le passage d'une gouvernance "souple", de la gestion intégrée des ressources en eau et des projets de gestion des connaissances dans la première stratégie à des étapes préparatoires de projets d'infrastructure dans les deuxième et troisième phases de la stratégie explique en partie cette évolution. Ce dernier type de projet est plus coûteux. Par conséquent, seuls quelques projets peuvent être soutenus par un niveau de financement donné. Cette situation semble indiquer, mais sans confirmer, une pertinence décroissante de la Facilité en raison de la réduction des ressources. D'autres facteurs doivent également être examinés, comme la baisse de la contribution des donateurs au Fonds, qui pourrait être causée par de multiples facteurs, notamment le déplacement des intérêts des donateurs, et l'incapacité du Fonds à se vendre auprès des donateurs.

En général, les projets appuyés par la FAE ont été conformes aux besoins et aux priorités des pays membres régionaux bénéficiaires, grâce essentiellement à leur alignement sur un ensemble distinct de stratégies prioritaires. En effet, chaque période stratégique comprend un ensemble distinct de priorités, d'objectifs, ou de piliers poursuivis par la FAE.

En termes de stratégies prioritaires pour les 3 phases opérationnelles de la FAE détaillées dans la Figure 4.2, l'évaluation a constaté que le portefeuille de la FAE était dominé par les projets qui visaient à renforcer la gouvernance de l'eau dans la première phase stratégique (39 projets sur 68 englobaient la composante gouvernance de l'eau). La préparation des projets est la priorité stratégique la plus représentée à partir de la 2^e phase et au-delà (par exemple, 27 projets sur 54 avaient la composante préparation des projets dans la 2^e phase). Il convient de noter qu'un seul projet peut porter sur plus d'une priorité stratégique.

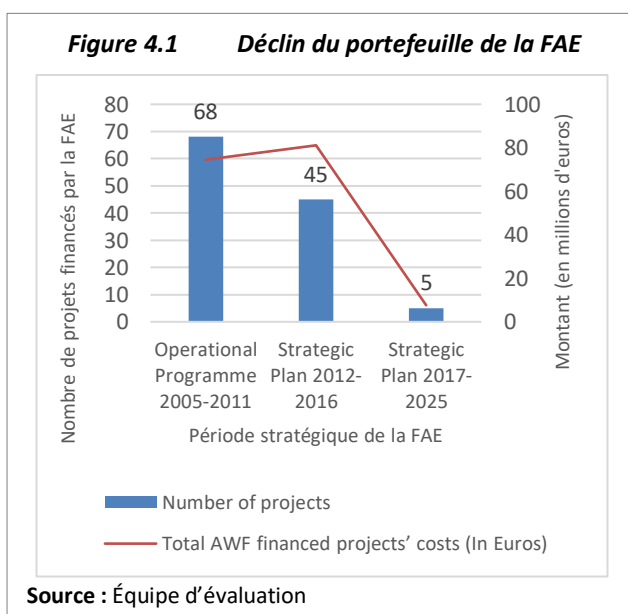
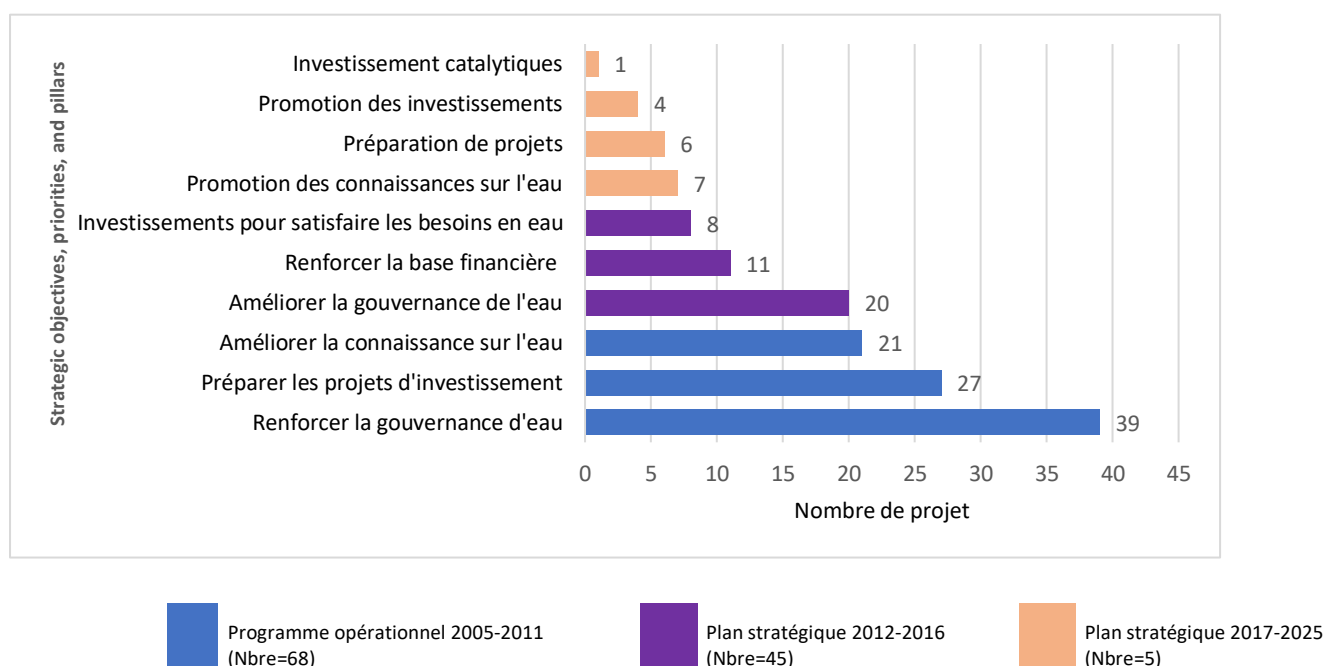


Figure 4.2 *Alignement des Objectifs des Projets de la FAE sur les objectifs stratégiques, les priorités et les piliers*



Source : Équipe d'évaluation, Examen du portefeuille.

Tableau 4.1 ci-dessous indique que les projets de la FAE sont répartis à travers les cinq régions africaines. L'Afrique de l'Est et l'Afrique de l'Ouest sont les plus représentées, aussi bien pour le nombre de projets que pour le coût des projets financés par la FAE.

Tableau 4.1 *Répartition des projets par région*

Régions	Projets		Coût total des projets financés par la FAE	
	Nombre	Pourcentage	Montant (En millions d'euros)	Pourcentage
Afrique de l'Ouest	35	29 %	38,3	23 %
Afrique de l'Est	34	29 %	43,6	27 %
Afrique Australe	16	14 %	37,3	23 %
Afrique Centrale	13	11 %	15,1	9 %
Afrique du Nord	9	7 %	13,1	8 %
Projets couvrant plus d'une région	11	9 %	15,9	10 %
Total	118	100 %	163,4	100 %

En soutenant la GRET et la gouvernance, les projets FAE ont été conformes aux besoins des organisations régionales bénéficiaires. La FAE a soutenu plusieurs des 80 bassins versants et lacs partagés à travers le continent : Bassin du Tchad, Bassin du Kayanga Geba, Bassin du Niger, Lacs Rweru et Cyohoha, Bassin de la Volta, Bassin du Congo, Bassin du Lac Victoria, Bassin du fleuve Songwe, Bassin Orange-Senqu, et Bassin du Zambèze. La FAE a facilité l'amélioration et la gestion à travers la création de nouvelles organisations de bassins versants (par exemple l'Autorité du bassin de la Volta [ABV], L'Autorité du bassin du Kayanga-Geba) ou le renforcement des OBV existants, permettant ainsi d'assurer la gestion des ressources en eau à une échelle convenable.

La FAE a contribué à l'amélioration des lois et règlements sur la gestion des eaux partagées. Certains projets de la FAE ont permis d'amener les pays riverains à mettre en place des accords-cadres, des mécanismes de coopération et des processus de planification des ressources en eau partagées. À cet

effet, les ressources en eau peuvent être réparties et régulées de façon réaliste et équitable, en tenant compte des intérêts et des besoins de chaque pays. À titre d'exemples : i) le Projet de convention de l'ABV ; ii) l'élaboration de la Charte de l'eau du bassin du Lac Tchad ; iii) la création des organisations des bassins versants transfrontaliers au sein de la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC).

La FAE axe ses efforts sur l'appui aux High 5 de la BAD, sans toutefois les mettre sur un pied d'égalité.

Quant à l'alignement des projets de la FAE sur les High 5 de la BAD (Tableau 4.2), c.-à-d., ses principales priorités, l'évaluation a trouvé que « l'amélioration de la qualité de vie des populations africaines » est largement plus représentée que les autres priorités de la BAD. La plupart des projets inscrits au titre de cette priorité portent sur l'amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. « Nourrir l'Afrique » constitue la deuxième priorité la plus représentée, étant donné que de nombreux projets visent à accroître la productivité des terres cultivables et à réduire la pauvreté. La priorité « Industrialiser l'Afrique » n'est représentée dans aucun des 118 projets. Il convient de noter qu'un seul projet peut concerner plus d'un des High 5 de la BAD.

Tableau 4.2 Répartition des projets dans les High 5 de la BAD¹⁴

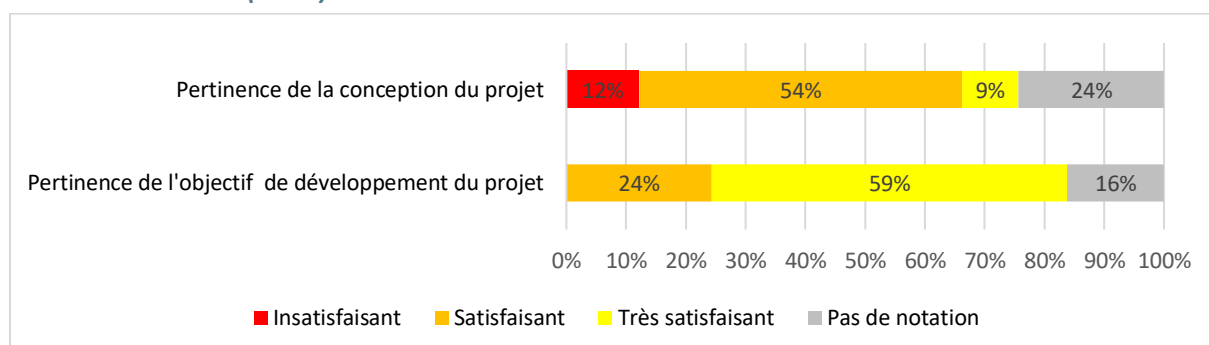
Les High 5 de la BAD	Nombre de projets ¹⁵
Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie	4
Nourrir l'Afrique/	33
Industrialiser l'Afrique	0
Intégrer l'Afrique	17
Améliorer la qualité de vie des populations africaines	59
Pertinence vis-à-vis des High 5 de la BAD, mais pas explicite	27

La FAE a appuyé des projets spécifiques qui répondent à la stratégie décennale de la BAD, notamment à travers leur alignement sur les dimensions de la croissance verte. Ces projets englobent le développement du secteur privé, avec un appui particulier aux petites entreprises comme moteurs de création d'emplois et d'inclusion. Une illustration de la façon dont la dimension genre s'associe bien à la création d'emplois et à la croissance verte est donnée par le *Projet des opérations de franchisage social et de la maintenance des installations sanitaires scolaires* en Afrique du Sud, qui permet aux femmes non seulement de devenir économiquement productives grâce au développement des compétences en matière de services d'assainissement, mais aussi de créer des emplois à travers les entreprises qu'elles ont préparées pour fournir ces services. D'autre part, cette initiative s'est alignée sur la priorité de la BAD relative à la productivité agricole en créant des sous-produits d'assainissement grâce au bicarbonate, qui pourraient contribuer à l'accroissement de la productivité du sol et de la production alimentaire.

¹⁴ Ces informations sont basées sur l'examen des REP effectué par l'équipe d'évaluation, et concernent toutes les interventions de la FAE, sans tenir compte des autres rapports disponibles.

¹⁵ Les projets peuvent être pertinents pour plus d'une des High 5. Par conséquent, le fait d'ajouter le nombre total de projets dans la colonne de droite fera monter le nombre de projets à plus de 118 (qui est le nombre total de projets).

Figure 4.3 Pertinence des interventions de la FAE telles qu'évaluées dans les RAP, les IPR et les PCRE (N=74)¹⁶



Source : Équipe d'évaluation

« Non évalués » : De nombreux projets avaient fait l'objet d'un PCRE, d'un PCR, ou d'un IPR, mais aucune évaluation n'était faite pour les deux indicateurs.

Des preuves existent pour confirmer le haut niveau de pertinence des projets de la FAE en s'appuyant sur les systèmes d'évaluation de la BAD pour l'ensemble des performances de ces projets. Les PCRE, RAP et IPR comprennent deux indicateurs qui évaluent la pertinence des projets, à savoir la pertinence des objectifs de développement des projets, et la pertinence de la conception des projets. Comme l'indique la Figure 4.3 ci-dessus, la plupart des projets ont été jugés satisfaisants ou très satisfaisants, par rapport à ces deux indicateurs, respectivement. Dans l'ensemble, cela prouve de manière irréfutable que les projets de la FAE ont été choisis méthodiquement, sur la base des critères pertinents alignés sur les priorités des pays, et correspondant aux périodes et objectifs divers¹⁷.

5 EFFICACITÉ EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

5.1 Introduction

Ce chapitre traite de l'efficacité en matière de développement de la FAE. Le chapitre suivant traite de l'efficacité organisationnelle. Ces deux questions sont abordées séparément, même s'il faut reconnaître qu'elles se chevauchent et sont liées.

5.2 Efficacité globale en matière de développement

Constatation 5: L'efficacité en matière de développement de la FAE est globalement satisfaisante, bien qu'il y ait des signes de déclin ces dernières années du fait de la réorientation des priorités stratégiques. Néanmoins, les projets financés par la Facilité ont atteint de manière satisfaisante les résultats escomptés ou sont en voie de les atteindre. L'AWF a fait avancer les objectifs de la VAE 2025.

Depuis sa création en 2004, la FAE vise de manière générale à contribuer au développement durable de l'Afrique, en aidant les PMR à atteindre les cibles et objectifs pour le secteur de l'eau, tels que définis dans la VAE à l'horizon 2025. Toutes les interventions de la VAE contribuent aux objectifs de la VAE 2025, étant donné que la Vision a un large champ d'application, notamment l'intégration de GIRE, la gouvernance transfrontière de l'eau, la construction de systèmes d'information sur l'eau, le

¹⁶ Ces informations sont basées sur l'examen des PCRE, IPR, et RAP effectué par l'équipe d'évaluation. Ainsi donc, seuls 74 projets sont représentés dans le tableau. Comme l'indique la colonne « Non évalués », il y a plusieurs projets qui ont fait l'objet de PCRE, RAP, ou IPR, mais aucune évaluation n'avait été faite pour les deux indicateurs.

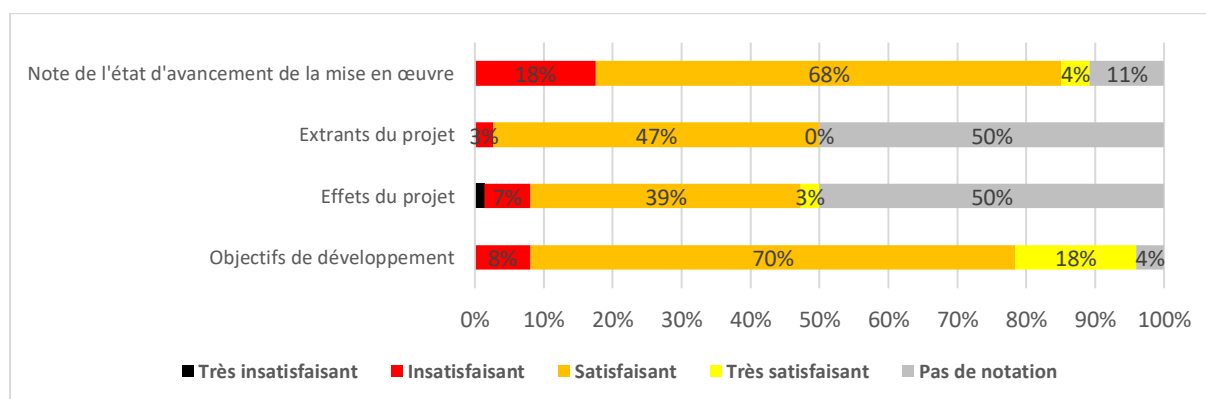
¹⁷ Evaluation Team, Portfolio Review.

renforcement du financement de l'eau, l'approvisionnement en eau potable et l'assainissement, l'irrigation agricole, la production d'énergie hydroélectrique, la conservation de l'environnement et la sécheresse, la gestion des inondations et la sécheresse, la sécheresse, les inondations et la désertification. C'est ainsi que la FAE a défini trois grands domaines d'appui (ou de priorité), qui constituent également les principaux produits et résultats de la Facilité. Il s'agit du renforcement de la gouvernance de l'eau, de l'amélioration des connaissances et des moyens d'action dans le secteur de l'eau et de la préparation de projets en vue de mobiliser des investissements. Dans cette évaluation, l'efficacité en matière de développement de la FAE a été évaluée en examinant dans quelle mesure les projets financés par la Facilité ont atteint les résultats escomptés, et en identifiant les éléments de preuve qui attestent que ces interventions dans le secteur de l'eau en Afrique ont bel et bien créé des changements.

L'efficacité en matière de développement de la FAE est globalement satisfaisante. Au cours des phases 1 et 2, la FAE a démontré son efficacité en matière de développement grâce à sa contribution à l'innovation par le biais de projets pilotes au niveau local qui ont permis de produire des connaissances. Cela a eu une influence sur l'évolution des politiques au niveau national. Ces dernières années, l'efficacité en matière de développement de la FAE n'a pas été constante, du fait de la réorientation des priorités stratégiques et de la diminution des ressources.

Malgré la réorientation des priorités stratégiques, les projets financés par la FAE ont atteint de manière satisfaisante les résultats escomptés ou sont en voie de les atteindre. L'évaluation visait à mesurer l'efficacité des projets financés par la FAE, sur la base de quatre indicateurs inclus dans les rapports d'évaluation d'achèvement de projets, les RAP et les EER consultés : Notation de l'état d'avancement de l'exécution ; produits des projets ; résultats des projets et résultats en matière de développement. Les résultats présentés à la figure 5.1 montrent que la majorité des projets bénéficient de la notation « Satisfaisante » ou d'une notation supérieure en ce qui concerne ces quatre indicateurs. Dans l'ensemble, ces résultats montrent que les projets financés par la FAE ont été globalement satisfaisants en termes de réalisation des produits et des résultats escomptés¹⁸, et que les projets en cours sont sur la bonne voie. Par exemple, en termes d'impact sur la vie des populations, le nombre cumulé de bénéficiaires des projets de la FAE ayant une composante « Alimentation en eau » a été estimé à 7,8 millions, tandis que les projets de la Facilité ayant une composante « Assainissement » ont bénéficié à environ 7,1 millions de personnes (dont 52 % de femmes).¹⁹

Figure 5.1 Efficacité des interventions de la FAE telle qu'évaluée dans les rapports d'évaluation d'achèvement de projets, les RAP et les EER (N=74)²⁰



¹⁸ Bien que cet indicateur soit automatiquement inclus dans les EER, il n'a pas été systématiquement mentionné dans les RAP. Par conséquent, il existe de nombreux projets pour lesquels cet indicateur n'est pas noté, malgré la disponibilité des RAP.

¹⁹ Rapport sur l'état d'avancement de la FAE, 2018, p.5.

²⁰ Ces informations sont basées sur l'examen par l'équipe d'évaluation des rapports d'évaluation d'achèvement de projets, les EER et des RAP. Par conséquent, 74 projets uniquement sont représentés dans le tableau.

Source : Équipe d'évaluation, Examen du portefeuille.

Les données recueillies à partir d'études de cas approfondies dans les pays confirment que les projets exécutés dans le cadre de la FAE ont eu un impact majeur dans le secteur de l'eau en Afrique. Les principales constatations et les preuves des contributions spécifiques des projets financés par la FAE au secteur de l'eau et de l'assainissement en Afrique sont détaillées ci-dessous. L'analyse s'articule autour de trois thèmes, à savoir la gouvernance de l'eau (assainissement et eau), le renforcement des capacités et la gestion des connaissances.

5.3 Gouvernance de l'eau

Les projets financés par la FAE ont généré des connaissances qui ont influencé positivement les politiques d'assainissement et d'alimentation en eau dans les PMR. Cette analyse commence par un examen des répercussions sur l'assainissement et se poursuit par un examen plus spécifique en lien avec le secteur de l'eau.

Constatation 6: Les projets financés par la FAE ont influencé de façon pertinente la gouvernance de l'assainissement dans les PMR, notamment en ce qui concerne la mobilisation des parties prenantes, l'élaboration de politiques et de pratiques, l'amélioration de la planification et de l'administration et l'implication du secteur privé.

Le secteur de l'assainissement a pris du retard par rapport à la mobilisation des investissements financiers suffisants, notamment parce que les pays ne disposaient pas de cadres de politiques et réglementaires appropriés. Toutefois, au cours de la dernière décennie, le secteur de l'assainissement a commencé à attirer l'attention des décideurs, comme en témoigne la création de ministères ou d'organismes nationaux spécialisés, ainsi que l'élaboration et l'adoption de politiques d'assainissement dans de nombreux pays.

Parmi les projets de la FAE examinés, 59 projets sur 111 portaient sur la gouvernance, soit plus de la moitié des projets, sur la base de leurs objectifs déclarés. Il n'y a pas eu de notation spécifique portant sur la contribution des projets à la gouvernance de l'eau (l'accent était plutôt mis sur les objectifs de développement, les produits, les résultats, la durabilité, l'efficacité et l'efficacé). Toutefois, sur la base des études de cas, des entretiens avec des informateurs clés, des rapports d'évaluation d'achèvement de projets, des RAP et des EER qui comprenaient des descriptions qualitatives indiquant la contribution du projet à la gouvernance, au renforcement des capacités et à la mobilisation de financements, l'équipe d'évaluation a constaté qu'au total 49 projets avaient positivement contribué à la gouvernance de l'eau et au renforcement des capacités, respectivement.

Par exemple, les projets d'assainissement mis en œuvre en Côte d'Ivoire et en Afrique du Sud ont permis aux organes d'exécution d'impliquer les autorités compétentes nationales, et d'utiliser les connaissances et les meilleures pratiques (issues de la mise en œuvre des projets) pour influencer les idées et les initiatives dans le secteur, ce qui a davantage influé sur la politique et la législation. Les exemples suivants sont révélateurs à cet égard :

- Pendant la mise en œuvre du projet « Promotion de l'accès aux toilettes et à l'emploi à Bouaké et Katiola à travers la réutilisation des boues et des urines » dans les villes de Bouaké et Katiola en Côte d'Ivoire, Care International et d'autres parties prenantes au projet ont réussi à impliquer activement l'Office national de l'assainissement et du drainage (ONAD) et à créer une synergie efficace avec ce dernier. C'est ainsi que les connaissances découlant du projet ont influé sur le processus d'élaboration des politiques d'assainissement et la législation du pays. S'appuyant sur l'expérience réussie de ce projet afin d'organiser et de professionnaliser les opérateurs privés

du secteur de l'assainissement dans les deux villes, le ministre de tutelle a mis en place en 2016 une convention pour que les vidangeurs (de matières fécales) puissent collecter les déchets de manière professionnelle. Par ailleurs, l'ONAD a créé un Fonds permettant aux entreprises d'assainissement d'accéder au crédit pour acheter des camions et autres équipements nécessaires au démarrage de l'activité d'assainissement.

- Le projet *Franchisage social pour l'exploitation et l'entretien d'installations sanitaires scolaires en Afrique du Sud* a eu des effets similaires. Ce projet, qui visait à essayer une approche innovante afin de relever le défi de l'entretien des installations sanitaires scolaires et de l'élimination sûre et durable des matières fécales dans les établissements scolaires, a produit des connaissances utiles dont les parties prenantes de nombreux secteurs se sont inspirées pour élaborer les directives concernant la gestion de l'assainissement et de l'hygiène menstruelle en milieu scolaire à East London. L'évaluation a révélé que ces directives n'ont pas seulement été utilisées dans la province où le projet a eu lieu, mais qu'elles ont été adoptées par d'autres provinces du pays.

Les interventions de la FAE ont permis de mieux planifier l'assainissement aux niveaux concernés (ville, national et régional) dans les PMR. Le défi de l'assainissement en Afrique est très complexe et multidimensionnel. Il existe cependant un défi principal lié à la piètre qualité ou à l'absence de la planification et de la coordination des interventions auquel les organismes gouvernementaux et autres acteurs travaillant sur les questions d'assainissement sont confrontés. La FAE a financé des projets qui ont apporté une solution à ce problème à différents niveaux. L'Étude du Plan directeur d'assainissement de Ziguinchor²¹ mis en œuvre au Sénégal et l'Initiative d'alimentation en eau et d'assainissement de la Commission du lac Victoria au sein de la Communauté d'Afrique de l'Est (LVWATSAN) illustrent toutes deux la contribution de la FAE à cet égard. Les deux projets comportaient des activités qui ont permis aux villes cibles d'identifier leurs besoins immédiats et à long terme en matière d'assainissement, et d'identifier et de proposer des solutions concrètes.

- En tant que projet régional, l'initiative LVWATSAN a permis aux villes secondaires prioritaires du bassin du lac Victoria de disposer, entre autres, de schémas et de spécifications détaillés provenant de plans d'assainissement utilisés pour les appels d'offres dans le cadre des projets de mise en œuvre ultérieurs, de plans d'investissement réalisables et satisfaisants, ainsi que de plans de financement et de mise en œuvre disponibles (et utilisés dans l'évaluation du projet de mise en œuvre ultérieur).
- L'Étude du Plan directeur d'assainissement de Ziguinchor a permis à la ville d'avoir un Plan directeur d'assainissement, avec des projets d'investissement détaillés, dont certains ont bénéficié d'un financement de la BAD et de la FAE. La BAD a financé la construction d'une station de traitement des eaux usées dans la ville et la FAE la construction d'une usine de traitement des matières fécales. Cette évaluation a montré que le projet d'assainissement de Ziguinchor a eu un grand impact sur la planification de l'assainissement urbain au Sénégal. Suite à l'expérience réussie de Ziguinchor, l'Office national de l'assainissement (ONAS) a pu réaliser 42 études dans le cadre du Plan directeur d'assainissement (depuis 2016).

Les interventions de la FAE ont permis d'améliorer l'administration et de mieux planifier l'assainissement dans les PMR, notamment en favorisant l'approche de la chaîne de valeur de l'assainissement et la participation du secteur privé à l'assainissement urbain. Dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD), les pays africains ont cherché non seulement à créer des installations sanitaires améliorées (telles que des toilettes), mais aussi à fournir des services d'assainissement gérés de manière sûre. La FAE a financé des projets d'assainissement qui ont

²¹ Étude du Plan directeur d'assainissement de Ziguinchor.

notamment favorisé des approches en matière d'assainissement tenant compte de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'assainissement, tout en encourageant la participation des acteurs du secteur privé comme stratégie visant à mieux organiser la fourniture de services d'assainissement dans les zones urbaines. Au Sénégal et en Afrique du Sud, de tels projets concernaient la gestion des matières fécales, comme on le verra plus loin.

- L'Étude du Plan directeur d'assainissement de Ziguinchor au Sénégal a permis de mieux organiser la gestion des matières fécales dans la ville (en apportant un appui à différents segments de la chaîne), et de professionnaliser les petites et moyennes entreprises (PME) engagées dans la vidange des matières fécales, grâce à des activités de renforcement des capacités prévues à cet effet. Au moment de l'évaluation, ces PME n'avaient pas encore été autorisées par l'ONAS au Sénégal, mais leur existence constitue déjà un pas important vers une meilleure administration des services de gestion des matières fécales dans la ville.
- Le projet Franchisage social pour l'exploitation et l'entretien des installations sanitaires scolaires en Afrique du Sud a permis de renforcer les capacités (et contribué à la professionnalisation) des cinq PME ciblées appartenant à une franchise sociale (4 dirigées par des femmes et un dirigé par un homme). Cela a permis à chacune des cinq PME de se développer considérablement sur le plan professionnel au cours de la mise en œuvre du projet, et d'améliorer leur classement respectif au sein du Conseil de développement de l'industrie de la construction (Construction Industry Development Board, CIDB). Toutes les PME franchisées ont été enregistrées en tant que prestataires dans la base de données des prestataires de la Trésorerie nationale, et se sont entièrement conformées, sur le plan fiscal, aux exigences légales en matière de passation de marchés en Afrique du Sud, contribuant ainsi à la durabilité des activités des franchisés²².

Les projets financés par la FAE ont influencé les politiques et les pratiques d'assainissement dans les PMR. Dans les études de cas préparées pour cette évaluation, des preuves ont été recueillies de situations où les projets financés par la FAE ont contribué à un changement positif des attitudes des acteurs de l'eau et de l'assainissement quant à l'utilisation des eaux usées ou des boues en tant que ressources (par exemple en Côte d'Ivoire, au Ghana, en Afrique du Sud). La mise en œuvre des projets financés par la FAE a modifié de manière positive la façon dont les gens, à différents niveaux, perçoivent et gèrent la question des eaux usées urbaines. Deux projets d'assainissement mis en œuvre au Ghana illustrent parfaitement cette situation. Il s'agit d'un projet visant à améliorer la fourniture de services d'assainissement et d'alimentation en eau destinés aux pauvres des zones urbaines dans le cadre d'un partenariat tripartite - Projet TPP - (2012-2014) et du Projet pour la réutilisation - collecte des effluents et nutriments pour soutenir l'exploitation des infrastructures d'assainissement (Projet pour la réutilisation).

- Le Projet pour la réutilisation a convaincu les planificateurs et les décideurs locaux de la nécessité de définir (au niveau des politiques) et d'appliquer des principes de conception pour la réutilisation. L'adoption de la Politique de recouvrement des ressources pour les secteurs de l'assainissement, de l'énergie et de l'agriculture (2018) participe de cet objectif. Les parties prenantes impliquées au Ghana ont reconnu que les efforts consentis dans le cadre du Projet pour la réutilisation ont commencé à porter des fruits, notamment en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre de projets d'assainissement urbain à grande échelle, comme le Projet d'amélioration durable de l'assainissement et des moyens de subsistance dans la région métropolitaine d'Accra (GASSLIP) financé par la BAD et le Projet de la zone métropolitaine d'Accra (GAMA) financé par la Banque mondiale²³.

²² Rapport d'achèvement de projet (FAE), *Social Franchising for operation and maintenance of school sanitation facilities and demonstration of on-site faecal sludge treatment in East London, Eastern Cape*. 2019. Page 9

²³ Rapport d'achèvement de projet (FAE) - Projet pour la réutilisation - collecte des effluents et nutriments pour soutenir l'exploitation des infrastructures d'assainissement. 2014. Page 15

- Le projet TPP a permis de mettre en place des plateformes WASH telles que le réseau des centres de recherche (Research Centre Network) et des alliances de partage de connaissances, qui ont permis de créer des opportunités fructueuses pour faire valoir les enseignements tirés des divers dispositifs de gestion de la prestation de services qui ont été testés. Ces efforts de promotion ont abouti à l'émergence d'un consensus collectif sur la nécessité d'un « programme WASH urbain en faveur des pauvres » au Ghana. En témoigne la mise en place d'un groupe WASH urbain en faveur des pauvres parmi les principales parties prenantes du secteur (c'est-à-dire les décideurs au sein de l'administration publique, les entreprises de services d'utilité publique, les partenaires au développement et les ONGI) et la création d'une « cellule en faveur des pauvres » au sein de la Ghana Water Company Limited, la plus grande entreprise publique de distribution d'eau du pays²⁴. Le groupe WASH en faveur des pauvres a identifié des lacunes dans la politique nationale d'assainissement existante concernant les zones urbaines, et a élaboré des directives d'assainissement de base ciblant les personnes pauvres et vulnérables au Ghana (*Guidelines for Targeting the Poor and Vulnerable for Basic Sanitation in Ghana*), qui ont été publiées par le ministère de l'Assainissement et de l'Eau en 2018.

Constatation 7: La FAE a fait preuve d'efficacité en permettant aux PMR d'adopter des modèles innovants pour la gestion des ressources en eau nationales. Elle a encouragé une planification et une gestion stratégiques et intégrées des ressources en eau au niveau des pays.

L'examen à mi-parcours du soutien de la FAE en 2015 a indiqué qu'à cette date, le portefeuille de la Facilité comprenait 18 projets ayant une composante « Gestion des ressources nationales en eau », pour un montant total de 24,3 millions d'euros. Ce montant représentait 13 % du financement total de la FAE (FAE, 2015). Dans de nombreux cas (par exemple au Cameroun, au Kenya, au Rwanda, au Sénégal, en Afrique du Sud et en Tunisie), des projets financés par la FAE ont permis aux pays bénéficiaires d'expérimenter divers modèles innovants de gestion et de planification des ressources en eau aux niveaux local et national, afin de relever les défis liés à la sécurité de l'eau. Par exemple :

- Au Kenya, au Rwanda et au Cameroun, des projets ont été mis en œuvre avec l'appui de la FAE, qui a cherché à mettre en place de nouvelles techniques et technologies de collecte des eaux de pluie²⁵. En général, ces projets visent à améliorer l'accès à l'eau, à renforcer la sécurité alimentaire, à réduire la pauvreté et à améliorer la capacité d'adaptation au changement climatique et les moyens de subsistance durables dans les régions ciblées.
- Le Projet de mise en œuvre du plan d'action de gestion intégrée des ressources en eau (PAGIRE) du Sénégal²⁶ a permis au ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement de donner une nouvelle impulsion aux efforts de planification nationale des ressources en eau, notamment en divisant le pays en cinq zones de ressources hydrauliques et en 28 sous-zones, chacune devant disposer d'un plan directeur de gestion intégrée des ressources en eau personnalisée.
- En République d'Afrique du Sud, le projet MUS (*Operationalizing Community-Driven Multiple-Use Water Services*) a permis de mettre en œuvre un concept novateur qui n'avait pas encore été essayé de manière appropriée dans le pays. Le projet MUS est une approche qui prend comme point de départ les multiples besoins en eau des populations, en vue de la planification

²⁴ Rapport d'achèvement de projet (FAE) : *Improved Sanitation and Water Supply Service Delivery to the Urban Poor in Ghana through Tripartite Partnerships (Ghana)*. 2017. Page 4

²⁵ *Scaling up of Integrated Rainwater Harvesting and Management and Complementary Livelihood Systems (IRHMCLS) in Semi-Arid Districts of Kenya (2012 - 2016)* (Kenya); Projet pilote à l'introduction des techniques de collecte et d'utilisation des eaux de pluie à Bugesera (Rwanda) ; Projet d'étude de mobilisation et de valorisation des eaux pluviales à travers des retenues collinaires dans la région du Nord Cameroun (Cameroun).

²⁶ *Projet de mise en œuvre du plan d'action Gestion Intégrée des Ressources en Eau (PAGIRE) du Sénégal*.

et de la fourniture des services dans le domaine de l'eau. Il met également l'accent sur des approches participatives²⁷. Cette approche s'est avérée particulièrement pertinente dans les zones rurales et périurbaines où les pauvres, dont les moyens de subsistance sont diversifiés et basés sur l'agriculture, ont besoin d'eau pour de nombreux usages. L'évaluation a révélé qu'un nombre croissant de villages et de districts, au-delà des zones de démonstration dans le Limpopo, commençaient à reproduire l'approche MUS.

- En Tunisie, la FAE a financé le Système d'information national sur l'eau²⁸ (SINEAU). Ce projet visait à apporter une réponse au besoin de centralisation et de coordination des systèmes d'information liés à la gestion des eaux de surface et souterraines et des terres irriguées. Pour ce faire, il a mis en place des mécanismes de suivi utilisant des données normalisées dans un système d'information unique, le SINEAU, qui chapeaute trois sous-systèmes, à savoir a) les systèmes de gestion des ressources en eau (SYGREAU), b) le système d'information sur la pollution des eaux (COPEAU) et c) le système d'information sur les sols (SISOLS).

L'évaluation a révélé que les principales parties prenantes ont reconnu l'importance de cette nouvelle approche et se sont engagées à soutenir sa mise en œuvre à plus grande échelle. Par exemple, le rapport annuel 2018 de la FAE indique que le gouvernement du Rwanda a promis 47,8 millions d'euros supplémentaires dans le cadre des investissements ultérieurs au Projet pilote à l'introduction des techniques de collecte et d'utilisation des eaux de pluie à Bugesera²⁹. L'Association kenyane pour la collecte des eaux de pluie (*Kenyan Rainwater Harvesting Association*), l'organe d'exécution du projet IRHMCLS (*Integrated Rainwater Harvesting and Management and Complementary Livelihood Systems*), échange en permanence avec le gouvernement tout en recherchant d'autres financements auprès des institutions européennes, en s'appuyant sur l'expérience réussie du projet financé par la FAE.

La FAE a encouragé une planification et une gestion stratégiques et intégrées des ressources en eau au niveau des pays. Les projets liés à la gestion des ressources nationales en eau ont permis de créer des cadres nationaux pour la gestion intégrée des ressources en eau au niveau des pays. Ces cadres concernent les visions des pays matière d'eau, les plans de GIRE, ainsi que les stratégies de mise en œuvre connexes.

Le Projet d'élaboration de la vision et de la stratégie du secteur de l'eau à l'horizon 2050³⁰ pour la Tunisie illustre parfaitement la contribution de l'appui de la FAE à la planification stratégique nationale dans le secteur de l'eau. Élaboré par le ministère de l'Agriculture et des Ressources hydrauliques, le projet vise à mobiliser des ressources financières pour des programmes prioritaires dans les plans d'action initiaux qui doivent se dégager de la stratégie à long terme du secteur de l'eau en cours d'élaboration. Le soutien à la planification stratégique des ressources en eau au niveau national dans d'autres pays se traduit également par de nombreux plans de gestion des ressources nationales en eau élaborés avec l'appui de la FAE. Parmi les exemples similaires provenant d'autres pays, on peut citer l'élaboration de plans de GIRE pour le Burundi et la Namibie.

Du point de vue de la gouvernance de l'eau, ces projets ont contribué à clarifier les rôles et les responsabilités dans la gestion des ressources en eau au niveau national (ou régional), notamment les

²⁷ Les directives globales récemment élaborées en vue de la planification et de la fourniture de services d'eau à usages multiples font la synthèse des processus participatifs courants de planification et de mise en œuvre par étapes : diagnostic des problèmes, identification de solutions avisées, hiérarchisation des mesures en fonction des budgets, accord sur les plans de travail, mise en œuvre et suivi-évaluation.

²⁸ *Système d'information sur l'eau de la Tunisie.*

²⁹ Au moment de la rédaction du présent rapport, il était impossible de dire avec précision dans quelle mesure ces promesses s'étaient traduites par un financement concret.

³⁰ Élaboration de la Vision et de la Stratégie Eau 2050 de la Tunisie.

responsabilités en matière d'élaboration et de mise en œuvre des politiques, de gestion opérationnelle et de réglementation, tout en favorisant la coordination entre les organismes responsables. Les plans de GIRE produits ont généralement contribué à rendre l'environnement plus propice au financement des ressources en eau au niveau national. Dans certains cas, des financiers potentiels dans le secteur de l'eau ont été associés à l'ensemble du processus d'élaboration des plans de GIRE, ce qui a permis d'obtenir des engagements de financement de la part de ces partenaires. Dans d'autres cas, les plans ont servi à convaincre les donateurs et les bailleurs de fonds sur la nécessité de fournir des ressources financières. Par exemple, le Projet de mise en œuvre du plan d'action de gestion intégrée des ressources en eau du Sénégal a permis de mettre au point deux instruments de planification stratégique : un Plan stratégique national de mobilisation des ressources en eau à l'horizon 2025 et le Programme d'investissement à l'horizon 2025. L'évaluation a montré que, sur la base de ces plans, le ministère de l'Hydraulique du Sénégal a pu mobiliser jusqu'ici environ 4 milliards de FCFA auprès de la Banque mondiale pour poursuivre la mise en œuvre de son plan national de GIRE.

Telles qu'elles sont présentées dans les documents stratégiques les plus récents de la FAE, les approches stratégiques innovantes encouragées par la Facilité (par exemple, la reproduction et l'expérimentation de solutions innovantes, le financement du déficit de viabilité afin d'obtenir des financements commerciaux, etc.) sont considérées comme des interventions clés même si elles n'ont pas produit de grands résultats à ce jour. Ces instruments, qui s'adressent à de multiples parties prenantes (publiques et privées, communautés et administration publique), représentent un pivot autour duquel gravitent les approches de développement traditionnelles.

Constatation 8: La FAE a continué d'appuyer la gouvernance des ressources en eau transfrontières dans les bassins fluviaux du continent africain. Cet appui a permis de promouvoir la coopération entre les riverains et les parties prenantes, de combler les lacunes institutionnelles en matière de gestion des ressources en eau et à permettre l'élaboration de politiques, de lois, de règlements et de systèmes d'information améliorés pour la gestion partagée de l'eau

La FAE a apporté un soutien essentiel à dix³¹ des quatre-vingts bassins fluviaux et lacs partagés sur le continent. Au cours de la période 2005-2018, la FAE a contribué à la mise en œuvre de 31 projets multinationaux, visant à favoriser la gouvernance de l'eau sur le continent africain. En 2015, 19 projets de ce type avaient été mis en œuvre avec une composante « gestion des ressources en eau transfrontalières » (GRET), pour un montant total de 25,7 millions d'euros. Le financement des projets liés à la gestion des ressources en eau transfrontalières a représenté 23 % de l'engagement total de financement de la FAE entre 2006 et 2015³².

Ce soutien a contribué à accélérer l'adoption conceptuelle et pratique de la GIRE et de la GRET en Afrique, et a permis d'évoluer vers une gestion de l'eau plus intégrée et coordonnée, en particulier au niveau des bassins. L'appui de la FAE a permis de réaliser les objectifs de la VAE à l'horizon 2025 à cet égard. Le soutien de la Facilité à la gouvernance des eaux transfrontalières a été particulièrement apprécié par les acteurs africains consultés pour cette évaluation, sachant que l'Afrique a pris du retard par rapport aux autres continents dans la mise en œuvre de la GIRE et de la GRET. Selon un rapport récent³³, l'Afrique subsaharienne enregistre la moyenne de mise en œuvre de la GIRE la plus faible.

³¹ Bassin du lac Tchad, bassin de Kayanga-Geba, bassin du Niger, lacs Rweru et Cyohoha, bassin de la Volta, bassin du Congo, bassin du lac Victoria, bassin du fleuve Songwe et bassin du Zambèze.

³² FAE - Examen du portefeuille - Projets de gestion des ressources en eau transfrontalières. 2015

³³ Programme des Nations unies pour l'environnement - *Progress on integrated water resources management. Global baseline for SDG 6 Indicator 6.5.1: degree of IWRM implementation.* 2018

Le soutien de la FAE a contribué à combler les lacunes institutionnelles dans la gouvernance des ressources en eau transfrontalières à différents niveaux. La gestion des systèmes aquatiques partagés dans de nombreuses régions d'Afrique a souffert du dysfonctionnement ou de l'absence des institutions administratives concernées. À travers différents projets et à différentes échelles, la FAE a aidé les pays bénéficiaires à remédier à certaines carences existantes en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne la coordination, la planification, la gestion des ressources en eau, les cadres réglementaires, la surveillance de l'environnement et des ressources, la gestion de l'information et l'élaboration des politiques.

- Au niveau des bassins, la FAE a financé la création de nouveaux organismes de bassin fluvial (par exemple, l'Autorité du bassin de la Volta, l'apport d'un soutien permanent à quatre pays membres de la CEEAC - Cameroun, Congo, Guinée équatoriale et Gabon - pour créer une Autorité des bassins transfrontaliers). Par ailleurs, la Facilité a financé des activités de renforcement des capacités des organismes de bassin fluvial existants (par exemple, l'Autorité du bassin du Niger - ABN) et de la Commission internationale du Bassin Congo-Oubangui-Sangha [CICOS]). Cette assistance a permis d'améliorer la planification et la gestion des ressources en eau au niveau des bassins et à une échelle appropriée. Ce qui suit illustre ce point.
- Au niveau régional, le projet de politique régionale de l'eau au sein de la CEEAC a permis de créer un Centre régional de gestion des ressources en eau (CRGRE), qui vise à promouvoir la GIRE dans les États membres de la CEEAC. L'approbation du CRGRE par le Conseil des ministres de la CEEAC et la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de la CEEAC a fourni une base politique solide, ce qui en fait une institution et un instrument puissants de gouvernance de l'eau. En même temps, l'évaluation a constaté que le CRGRE, un élément important pour une gouvernance efficace des ressources en eau au niveau régional, est toujours confronté au manque de moyens (par exemple, l'insuffisance des ressources humaines et financières).

La FAE a contribué à renforcer le dialogue et la coopération entre les pays riverains, ce qui a permis d'éviter des tensions et des conflits liés à l'eau au niveau des bassins ou des régions. Les travaux publiés et les données recueillies sur le terrain montrent que la première vague des actions menées dans les pays africains pour améliorer la gouvernance des ressources en eau partagées a commencé par des instruments de gouvernance, notamment par la mise en œuvre de réformes juridiques et réglementaires³⁴. Pour voir les résultats de ces interventions, il faudra attendre une décennie ou deux, car l'évolution des cadres de gouvernance transfrontalière vers des structures décisionnelles communes prend du temps. S'agissant de la gestion des eaux transfrontalières, les plus grands progrès ont peut-être été réalisés en Afrique australe, avec la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), l'Afrique du Sud étant la figure de proue du processus de mise en place de solides structures institutionnelles au niveau des bassins³⁵. De nombreux autres pays ont encore du mal à le faire. Et, lorsque de bonnes politiques et de bons cadres réglementaires existent, les pays manquent souvent de mécanismes appropriés pour assurer une mise en œuvre, une coordination, un suivi - évaluation actifs afin de les actualiser.

Encadré 2 : Exemples d'instruments juridiques et institutionnels de la GRET créés avec le soutien de la FAE

- Projet de convention de l'Autorité du bassin de la Volta
- La Charte de l'eau du bassin du lac Tchad
- Convention relative au statut juridique des fleuves Kayanga/Geba et Koliba/Corubal
- Actualisation de la Charte de l'eau au Sénégal (avec l'accent sur les principes de la GIRE)

Source : Rapport sur l'état d'avancement de la FAE, 2019.

³⁴ BAD. 2009. *Water Sector Governance in Africa. Volume 1, Theory and Practice*.

³⁵ Swatuk, L.A. et L. Wirkus. *Transboundary water governance in southern Africa: Examining underexplored dimensions 2009*.

Cette évaluation a montré que la FAE a contribué à la création de pareils cadres dans de nombreuses régions en Afrique (par exemple, au sein de la Communauté économique des pays des Grands Lacs - CEPGL, des pays membres du bassin Kayanga-Geba et des États d'Afrique australe). Le portefeuille de la FAE comprend de nombreux projets qui l'attestent, notamment :

- L'élaboration du Programme régional de développement intégré de la plaine de Ruzizi (PREDIR),³⁶ qui a permis de créer trois comités techniques nationaux, un dans chaque pays de la CEPGL, à savoir le Burundi, le Rwanda et la République démocratique du Congo. Les comités sont constitués des ministères de l'Agriculture, des Finances et de l'Environnement de chaque pays, ainsi que de représentants du secteur privé. L'évaluation a montré que ces comités ont eu un impact positif sur le dialogue sur l'eau entre les trois pays, dans un contexte où la coopération entre les États membres de la CEPGL manquait de dynamisme.
- Selon le RAP, du fait de l'absence de consultations entre les pays membres du fleuve Kayanga-Geba, il a été difficile de remédier aux problèmes rencontrés par les utilisateurs de l'eau en aval, ce qui a créé des tensions entre le Sénégal et la Guinée-Bissau. Le projet financé par la FAE a permis d'améliorer cette situation. Les études concernant la GIRE menées sur le fleuve et l'élaboration ultérieure de projets d'investissement conjoints ont permis à ces pays d'être mieux informés sur l'état des ressources partagées- et de mieux comprendre -, et d'anticiper les effets positifs de leur gestion des eaux transfrontalières. Tout cela a probablement contribué à renforcer la coopération transfrontalière.
- Le projet de transfert d'eau entre le Lesotho et le Botswana, qui a ouvert la voie à une mobilisation et à une coopération accrues entre les États d'Afrique australe, et qui a permis à l'Afrique du Sud de collaborer avec la Namibie, le Lesotho et le Botswana dans le cadre de la gestion des eaux transfrontalières.

Le soutien de la FAE a permis d'améliorer les politiques, les lois et les réglementations relatives à la gestion des eaux partagées. Parmi les 30 projets multinationaux gérés par la FAE, plusieurs impliquant des pays riverains ont permis aux États respectifs d'élaborer conjointement des accords-cadres, des mécanismes de coopération et des processus de planification concernant les ressources en eau partagées³⁷. Ainsi, les États sont en mesure de répartir et de réguler les ressources en eau de manière plus réaliste et plus équitable, en tenant compte des intérêts et des besoins de chaque pays. Ce qui suit illustre ce point.

- Le *Plan de GIRE dans le bassin du fleuve Kayanga-Geba*³⁸ (Gambie, Guinée Bissau et Sénégal) a joué un rôle déterminant dans l'accélération de la signature de la convention sur le statut juridique des fleuves Kayanga/Geba et Koliba/Corubal. Malgré l'adoption en 1987 par les chefs d'État de l'extension de la compétence de l'Organisation pour la mise en valeur du fleuve Gambie³⁹ à ces fleuves, les projets d'extension n'ont jamais été signés par la Guinée-Bissau. Cependant, dès que le projet de la FAE a été approuvé, le Conseil des ministres de l'OMVG a signé une résolution sur le statut du fleuve Kayanga-Geba et le problème a été partiellement résolu.
- S'agissant des politiques, le projet de politique régionale de l'eau au sein de la CEEAC a permis de sensibiliser les États membres sur l'importance de disposer de politiques nationales de l'eau axées sur la GIRE, ce qui a déjà commencé à porter des fruits. Dans des pays comme le

³⁶ *Élaboration du Programme régional de développement intégré de la plaine de Ruzizi.*

³⁷ Bassin du lac Tchad, bassin de Kayanga-Geba, bassin du Niger, lacs Rweru et Cyohoha, bassin de la Volta, bassin du Congo, bassin du lac Victoria, bassin du fleuve Songwe et bassin du Zambèze.

³⁸ *Gire du Bassin du Fleuve Kayanga-Geba.*

³⁹ *Organisation pour la mise en valeur du fleuve Gambie (OMVG).*

Cameroun, des efforts sont en cours pour élaborer une politique nationale de l'eau, bien qu'il existe des contraintes liées au contexte et que la GIRE soit faiblement appropriée.

La FAE a apporté un soutien essentiel pour permettre une gestion plus efficace de l'information afin d'améliorer la prise de décision au niveau des bassins. Les opérations de la FAE sont basées sur l'idée que l'amélioration de la gouvernance de l'eau repose sur une gestion efficace de l'information et sur des systèmes d'information de qualité concernant les ressources en eau à différents niveaux (par exemple, au niveau national ou des bassins). Depuis sa création, la FAE a financé des projets visant à mieux faire connaître les ressources en eau ainsi que les infrastructures hydrauliques dans les PMR. Plus précisément, en 2015, le portefeuille de la Facilité comprenait 27 projets avec une composante « Gestion des connaissances », pour un montant total de 37,1 millions d'euros, ce qui équivaut à 31 % des projets financés par la FAE depuis 2006.

Les projets de production des connaissances de la Facilité ont abordé différents aspects et niveaux (national, transnational ou régional) de la gestion des connaissances. Le soutien de la FAE a notamment permis aux organisations de gestion des ressources en eau concernées de mener des recherches/études pour produire de nouvelles connaissances sur l'eau ou mettre à jour celles qui existent déjà, ou pour acquérir des infrastructures appropriées de diffusion des connaissances. Cela a permis de produire et de partager plus rapidement des données hydrologiques pour la prise de décision.

Au niveau des bassins fluviaux, la FAE a aidé de nombreux organismes de bassin fluvial à mettre en place des systèmes d'information sur l'eau (SIE) (par exemple, par le biais des projets HYCOS mis en œuvre par les autorités des bassins de la Volta et du Niger). Les SIE fonctionnels auraient contribué à un suivi et à une évaluation efficaces des ressources en eau en permettant de suivre la disponibilité et la consommation des ressources hydrauliques. Ils permettent de mettre en place des processus de planification appropriés tout en favorisant un accès équitable aux ressources en eau. Le projet de création d'une base de données de GRET au sein de l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) a servi ces mêmes objectifs.

L'évaluation a confirmé que la disponibilité et la qualité des données hydrologiques dans le bassin de la Volta se sont quelque peu améliorées grâce à la mise en œuvre du projet financé par la FAE, et que les pays du bassin de la Volta ont commencé à produire et à partager des données avec l'Autorité du bassin de la Volta, bien que cela ne soit pas systématique. Ces retards et lacunes ont sapé les efforts de l'Autorité du bassin de la Volta visant à maintenir une base de données régionale sur l'eau fonctionnelle et riche à l'usage des décideurs. Néanmoins, les données hydrologiques ont déjà servi dans le cadre de diverses enquêtes, notamment menées par des consultants. Dans certains pays membres de l'Autorité du bassin de la Volta, comme le Ghana, le gouvernement et d'autres organismes ont déjà exploité les données fournies par leurs services hydrologiques (qui ont bénéficié d'un renforcement des capacités) pour concevoir diverses activités hydrologiques dans le bassin.

5.4 Renforcement des capacités

Constatation 9: La FAE a contribué au renforcement des capacités institutionnelles des organisations de gestion des ressources en eau concernées dans les PMR. Certes, elle a contribué à améliorer les compétences des ressources humaines, mais elle a été limitée dans ses efforts pour faire avancer et garantir les stratégies de rétention (ou de remplacement) du personnel dans le secteur.

Le portefeuille de la FAE comprend des projets qui visent spécialement à renforcer les capacités institutionnelles ou humaines. En effet, la plupart des projets de la Facilité comportaient une

composante « Renforcement des capacités ». Les activités de renforcement des capacités étaient axées sur la création de nouvelles structures de gestion de l'eau, la fourniture de ressources pour la mise en place de SIE (voir ci-dessus) et le renforcement des compétences du personnel et des parties prenantes concernés.

Sur l'ensemble des projets examinés, un accent particulier a été mis sur le renforcement des capacités et la formation du personnel à l'utilisation de nouveaux équipements et systèmes. Les produits en termes d'infrastructures de nombreux projets susceptibles d'être financés ont eu un impact sur un grand nombre de bénéficiaires et de projets induits.

Le Projet d'appui à la réforme du secteur de l'eau mis en œuvre en Gambie est un exemple de projet de renforcement des capacités institutionnelles, puisqu'il a notamment contribué à la création d'un environnement juridique et institutionnel favorable à la GIRE. S'agissant des ressources humaines, on peut citer par exemple le Projet de renforcement des capacités pour une GIRE décentralisée mis en œuvre au Burkina Faso - axé notamment sur la formation de huit étudiants diplômés et de 25 techniciens, qui ont ensuite été recrutés par l'État et affectés à la Direction de la gestion des ressources en eau (DGRE).

L'intérêt de la FAE pour les initiatives de renforcement des capacités dans la conception des projets d'eau et d'assainissement a été largement apprécié par les parties prenantes consultées pour cette évaluation, étant donné que le renforcement des capacités devrait induire des effets d'entraînement supérieurs à ceux de tout projet individuel. Cependant, il est difficile de dire si les bénéfices du renforcement des capacités (à l'instar des activités de formation) sont intégrés sur le plus institutionnel - au-delà de l'expérience de cas individuels spécifiques -, et dans quelle mesure. Dans certains projets, il a été difficile d'assurer la durabilité des capacités renforcées du fait de l'incapacité des organisations de gestion des ressources en eau à retenir les professionnels formés ou à remplacer le personnel formé approchant l'âge de la retraite. Par exemple, dans le cadre du projet Niger - HYCOS, l'âge moyen du personnel du Service hydrométéorologique national formé a été estimé à 50 ans, alors que l'âge de départ à la retraite est de 55 ans dans certains pays membres du bassin du Niger. La citation suivante explique la problématique de la rétention des professionnels formés :

« ... Si le gouvernement ne vous donne pas les moyens de recruter des personnes intelligentes pour remplacer celles qui partent à la retraite, changent d'emploi et vont ailleurs, à long terme, vous ne pourrez pas pérenniser les résultats du projet. Au sein du service, en particulier dans les régions (au Ghana, nous avons des services hydrologiques régionaux dans différentes régions), nous avons perdu notre personnel au cours des 5 dernières années : nous ne sommes pas en mesure de les remplacer et nous ne pouvons donc pas faire fonctionner et entretenir en permanence les équipements hydrologiques installés. La FAE a aidé à la formation du personnel sur la collecte et la gestion des données. De nombreuses activités de renforcement des capacités ont été organisées - mais le programme ne peut pas recruter. Vous pouvez former des gens, mais si par la suite, ils quittent le service, alors nous sommes coincés : c'est une question cruciale au Ghana et à cet égard, nous ne sommes pas différents des autres pays ». (Services hydrologiques, Ghana)

La formation dispensée par la FAE rend les bénéficiaires plus compétents, mieux informés et donc plus monnayables. Ces personnes pourraient finir par trouver de meilleurs emplois. La FAE n'a guère la capacité de contrôler cet impact involontaire. Si l'on examine de près le département ou l'unité dans lequel la formation a eu lieu, le départ du stagiaire peut être considéré comme une perte. Toutefois, la plupart du temps, le stagiaire reste dans le secteur de l'eau et occupe une position différente au sein d'une même organisation ou se déplace dans une autre organisation du secteur. Par conséquent, du point de vue sectoriel, le Fonds aura toujours contribué de façon positive au renforcement des capacités du secteur de l'eau.

Néanmoins, en l'absence d'une planification de la relève clairement définie, la durabilité des résultats des projets de la FAE pourrait être limitée. Les organismes interrogés dans le cadre de cette évaluation ont reconnu que la formation dispensée dans le cadre des projets financés par la FAE était nécessaire, mais insuffisante pour poursuivre, actualiser et pérenniser les activités de renforcement des capacités nécessaires pour remédier véritablement aux problèmes d'eau et d'assainissement dans leurs pays.

Les projets financés par la FAE ont largement contribué au renforcement des capacités des PMR en matière de suivi et évaluation du secteur de l'eau. Il s'agissait notamment d'un projet de mise en place d'un système intégré d'information sur l'eau au Togo⁴⁰, d'un projet de développement de systèmes d'information sur l'eau et de gestion des connaissances en Éthiopie, ainsi que de projets à l'échelle d'organisations régionales telles que la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et autres organisations transfrontalières. Des infrastructures matérielles et immatérielles ont été fournies aux organes d'exécution (et autres parties prenantes concernées) dans le cadre des projets, ce qui a permis d'améliorer la collecte, le suivi et la gestion des données sur l'hydrologie, l'assainissement et l'environnement/le changement climatique, tout en contribuant au renforcement des capacités internes en ce qui concerne le suivi et l'évaluation de la performance des projets et des résultats obtenus.

Il convient de noter que certaines préoccupations ont été soulevées par les personnes interrogées sur la question du renforcement des capacités et de la mise en œuvre. De l'avis général, les consultants sont exagérément sollicités pour la mise en œuvre des projets de la FAE, alors que les acteurs étatiques africains auraient préféré être davantage impliqués en tant qu'agents d'exécution. En employant excessivement les consultants, les agents d'exécution étatiques risquent de se désengager de plus en plus.

5.5 Gestion des connaissances

Constatation 10: S'il est vrai que la FAE a été un instrument important et efficace de production de connaissances, sa fonction de gestion des connaissances a progressivement régressé.

La contribution des projets de la FAE à la production de connaissances sur l'eau sur le continent africain est considérable. Environ 28 des 118 projets ont été classés dans la catégorie des projets de gestion des connaissances, et ont été mis en œuvre au cours des première (21) et deuxième phases stratégiques (7) de la Facilité. Il n'y a eu aucun projet de gestion des connaissances dans la troisième phase stratégique, puisque ce domaine a cessé d'être une priorité vers le milieu de la deuxième phase stratégique. Toutefois, de nouvelles connaissances ont émané de tous les projets de la FAE ayant financé des études techniques ou de faisabilité. Ces projets ont permis de produire de nouvelles connaissances ou d'actualiser les connaissances existantes sur les ressources en eaux de surface ou souterraines ainsi que sur les infrastructures y relatives dans les pays ou régions participants. Grâce à ces connaissances, les pays sont en mesure de mieux planifier leurs projets de mise en valeur des ressources en eau.

Les différentes études techniques et de faisabilité prévues ou déjà réalisées dans le cadre du Projet d'appui à la création d'un organisme de bassins transfrontaliers (Ogoué, Ntem, Nyanga et Komo) et préparation de projets d'investissement (PACOBTPPI)⁴¹ ont contribué à enrichir les connaissances actuelles sur les ressources en eau nationales et partagées dans les quatre pays membres de la CEEAC (établissement d'un répertoire des usages actuels de l'eau, possibilités de mise en valeur des

⁴⁰ Système intégré d'information sur l'eau (SIIEAU).

⁴¹ Projet d'appui à la création d'un organisme de bassins transfrontaliers (Ogoué, Ntem, Nyanga, et Komo) et préparation de projets d'investissement (PACOBTPPI).

ressources en eau et modalités de mobilisation, vulnérabilité des nappes aquifères, etc.) Les produits du projet devraient donc permettre de planifier de manière efficace afin de mieux gérer le bassin.

Les projets financés par la FAE ont également permis de produire des connaissances sur de nombreux autres aspects liés à l'eau et à l'assainissement. Par exemple, les études financées dans le cadre des projets d'assainissement en Côte d'Ivoire et à Ziguinchor au Sénégal ont permis de produire de nouvelles connaissances sur l'amélioration de l'accès aux toilettes dans les zones urbaines, les critères de choix des technologies d'assainissement appropriées pour les environnements urbains et les modalités de financement (le microfinancement par exemple) dans toute la chaîne de valeur de l'assainissement urbain.

Les opérations de la FAE ont également contribué à promouvoir des systèmes et infrastructures de gestion des connaissances sur l'eau dans les pays bénéficiaires. Sur les 28 projets qui ont spécialement ciblé les domaines stratégiques de la « promotion et de l'amélioration des connaissances », le volet GRET des activités de la FAE a été particulièrement privilégié. Ces projets comportaient des composantes de poids qui ont contribué au développement de SIE au niveau national, régional ou des bassins. La création d'un SIE régional dans le cadre du projet de politique régionale de l'eau de la CEEAC, ou la mise en place et/ou le renforcement de SIE dans le bassin de la Volta et les bassins fluviaux dans le cadre des projets HYCOS illustrent très bien cette contribution. Ces systèmes et d'autres systèmes de gestion des connaissances ont aidé des pays et des organismes de bassin fluvial à collecter, traiter/analyser et partager en permanence les données sur l'eau.

5.5.1 Création de produits de connaissance liés à l'eau

Dans l'ensemble, au niveau des projets et des pays, la FAE a réussi à aider les organisations ou les pays bénéficiaires à produire des connaissances utiles sur l'eau. Les études financées par la FAE ont été réparties dans divers rapports. Dans d'autres cas, des organes d'exécution se sont appuyés sur des partenaires sérieux pour présenter ces connaissances dans des formats accessibles. Par exemple, le projet d'assainissement de Ziguinchor au Sénégal a travaillé en étroite collaboration avec l'Université de Ziguinchor, en impliquant des étudiants de niveau master qui ont rédigé et soutenu leur thèse sur la gestion sûre des matières fécales à Ziguinchor. Dans le cadre du Projet de mise en œuvre du plan d'action de gestion intégrée des ressources en eau du Sénégal, le ministère de l'Hydraulique a ouvert un centre de documentation où les parties intéressées peuvent accéder à tous les produits de connaissance provenant des études financées réalisées dans le cadre de ce projet. La grande partie de cette documentation est également en ligne et accessible à tous. Il en est de même des recherches publiées par la Commission des recherches sur l'eau d'Afrique du Sud en lien avec le projet MUS, ou du projet sur la gestion des effluents au Ghana réalisé par l'Institut international de gestion des ressources en eau (IWMI).

L'approche de gestion des connaissances de la FAE vise à organiser, créer, acquérir ou diffuser des connaissances à travers des outils et des manifestations, et à assurer leur disponibilité pour les futurs utilisateurs. Bien qu'elle mène des activités à l'échelle du continent africain et qu'elle produise des connaissances précieuses au niveau des pays ou des bassins, la FAE n'a pas répondu aux attentes en ce qui concerne l'acquisition, la synthèse et l'organisation des connaissances à l'échelle des projets et des pays en produits de connaissance, en vue de les partager et d'influer sur les initiatives sur l'ensemble du continent. Le portefeuille de la Facilité, composé de 111 projets (sans compter les 7 projets achevés) n'a produit que 25 supports de connaissance distincts, soit moins d'un quart du total des projets financés. Un nombre réduit d'entre eux a été présenté dans des formats accessibles à diverses catégories de publics, et très peu sont partagés en dehors du cadre des projets. Au moment de l'évaluation, la FAE n'avait ni vision ni stratégie de gestion des connaissances. Cela a limité la capacité de la Facilité à s'impliquer au niveau régional et mondial dans les activités de production de connaissances résultant de ses initiatives.

Dès le départ, les aspects liés à la production et au partage des connaissances ont été considérés comme des éléments clés au cours des deux premières phases, afin de rester dans le sillage de ce qui se faisait dans le cadre des activités de production des connaissances de la FAE. L'un des principaux défis consistait à déterminer, à partir des résultats, ce qui pouvait être retenu et présenté. Sur ce plan, la présente évaluation note que la visibilité de la FAE a régressé du fait de son incapacité à créer suffisamment de produits de connaissance à la mesure de la profondeur et de l'efficacité de ses interventions (par exemple, en ce qui concerne les études de faisabilité, les interventions à effet catalyseur, les dons modestes pour des projets pilotes). Par son incapacité à produire et à diffuser des enseignements tirés de la mise en œuvre de projets pertinents aux thématiques vastes et réalisées à l'échelle du continent - ce qui a par ailleurs contribué à réduire sa visibilité -, la Facilité a manqué le coche.

Constatation 11: *S'il est vrai que la FAE a aidé les organisations ou les pays bénéficiaires à produire des connaissances utiles sur l'eau, elle a été relativement peu efficace en ce qui concerne la création de produits de connaissance à un niveau qui permette de tirer des enseignements de ses interventions.*

Néanmoins, des efforts ont été consentis pour remédier aux insuffisances dans la communication, la production de connaissances et l'atteinte des résultats et de l'impact dans le cadre des projets financés par la FAE. En 2018, deux produits de connaissance ont été réalisés. Il s'agissait d'une étude de cas réalisée en 2018 dans le cadre d'un projet et intitulée *Scaling up of Integrated Rainwater Harvesting and Management and Complementary Livelihood Systems in Semi-arid Districts of Kenya : Voices from the Beneficiaries* and a thematic analysis - *The AWF Experience in Supporting Transboundary Water Resources Management in Africa*. Un document d'information, « Financement de l'adaptation au changement climatique dans les bassins transfrontaliers : Préparer des projets susceptibles d'être financés » a été préparé conjointement avec l'UNICEF.

L'impact des études sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés menées au Togo, en Afrique du Sud et au Ghana, de même que les répercussions d'une présence numérique renforcée et plus fréquente grâce aux réseaux sociaux et aux mises à jour du site Web, se feront ressentir avec le temps, surtout si les efforts sont menés sans relâche.

5.5.2 Soutien aux activités de suivi et de production de rapports

Grâce à son appui au développement des systèmes d'information sur l'eau et des données de référence sur l'assainissement hors site, la FAE a indirectement contribué à renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation du secteur de l'eau et de l'assainissement à l'échelle des pays. Les systèmes de suivi constituent une base essentielle pour une planification et un développement sectoriels efficaces. L'absence de systèmes nationaux et régionaux crédibles de suivi et d'information sur le secteur de l'eau et de l'assainissement en Afrique est reconnue comme un obstacle à la prise de décisions éclairées sur la mise en valeur et l'utilisation efficace des ressources en eau sur le continent. À des degrés divers, les projets financés par la FAE ont permis d'améliorer les systèmes de suivi et d'information sur le secteur de l'eau et de l'assainissement dans de nombreux pays africains.

Dans une large mesure, les projets financés par la Facilité ont fourni des infrastructures matérielles aux organes d'exécution (et autres parties prenantes concernées) afin d'améliorer la collecte, le suivi et la gestion des données hydrologiques. Par exemple, le Plan de gestion intégré des ressources en eau dans le bassin du fleuve Kayanga-Geba⁴² a contribué à l'installation de nombreuses stations

⁴² Gire du Bassin du Fleuve Kayanga-Geba.

hydrométriques (sept en Guinée-Bissau, sept au Sénégal et une en Guinée) et piézométriques (trois en Guinée-Bissau et deux au Sénégal).

Il est important de noter qu'en réponse à l'urgence d'une approche plus complète et harmonisée en ce qui concerne le suivi et l'établissement de rapports, le Secrétariat de l'AMCOW, avec le soutien de la FAE, a lancé une initiative (administrée depuis le siège de la BAD) en vue de la mise en place d'un système de suivi et d'information en ligne dans le cadre du projet de création d'un système de suivi de l'AMCOW. Elle a été mise en œuvre dès fin 2015 et tout au long de l'année 2016 avec l'assistance technique du partenariat PNUE-DHI. Il est important de noter que des efforts ont été consentis pour aligner le système de suivi et d'information pour le secteur de l'eau et de l'assainissement en Afrique sur les cibles et les indicateurs des objectifs de développement durable relatifs à l'eau et à l'assainissement⁴³.

La FAE s'appuie sur des thématiques de haut niveau et répond aux besoins des pays. Lorsque la FAE a été créée, il n'était pas convenu qu'elle jouerait un rôle aussi central sur le continent, notamment en ce qui concerne la planification à long terme des ressources en eau à une grande échelle, ou des questions complexes, comme le changement climatique et l'assainissement urbain. On estimait que la Facilité serait une source de production de connaissances pour la préparation de projets requis par des ministres de l'Eau, qui serait mise à profit pour d'importants investissements en aval.

Dans les 9 pays où des missions sur le terrain ont été effectuées pour cette évaluation, des demandes ont été formulées pour des études, qui devraient permettre une meilleure planification et une meilleure réflexion stratégique, étant donné que les pays savent ce qu'ils risquent. Dans de nombreux pays, la FAE a contribué à améliorer la gestion de l'information en vue d'une meilleure prise de décision et planification au niveau national. Le SINEAU et le projet d'élaboration de la vision et de la stratégie du secteur de l'eau à l'horizon 2050 en Tunisie l'attestent. Ces deux projets ont permis d'actualiser les plans stratégiques à long terme du pays, dont tous les autres secteurs devront tenir compte pour déterminer leurs besoins en eau. La FAE a également financé des projets ayant des objectifs similaires dans d'autres pays, notamment en Éthiopie⁴⁴ et au Togo (avec le SIIEAU).

5.6 Facilitation de l'investissement en aval

Constatation 12: Les projets financés par la FAE, notamment ceux axés sur les études de faisabilité, les conceptions et les plans d'investissement, ont facilité des investissements en aval et ont produit des effets de levier remarquables, en particulier dans les États vulnérables et en transition, et dans le cadre de projets transfrontaliers.

Les investissements de la FAE dans la préparation de projets sont déterminants dans l'ensemble, et plus encore pour les États fragiles et les projets transfrontaliers, car nécessitant une planification et des études importantes en vue d'obtenir des engagements et répondre aux principaux besoins de développement. Ainsi, les investissements des donateurs de la FAE ont eu de nombreux avantages, notamment une augmentation des investissements dans des projets dans des pays bénéficiaires. Les projets financés par la Facilité ont mobilisé d'importantes ressources supplémentaires pour soutenir les investissements initiaux. Ces contributions ont pris la forme de projets beaucoup plus importants, comprenant des initiatives financées à la fois par des prêts et des dons.

⁴³ Le système est fonctionnel et peut être consulté à l'adresse <http://www.africawat-sanreports.org/IndicatorReporting/home>.

⁴⁴ Soutien au développement de systèmes d'information et de gestion des connaissances sur l'eau en Éthiopie.

Les rapports de la FAE indiquent que le total cumulé des financements mobilisés et engagés pour des « projets susceptibles d'être financés » depuis 2006 est estimé à 1 527 millions d'euros, contrairement aux promesses qui s'élèvent à 2 167,20 euros. Sur la base de ces chiffres, la FAE a réalisé un effet de levier d'environ 32 en 2018 (c'est-à-dire que chaque euro dépensé par la Facilité dans la préparation de projets d'investissement a mobilisé 32 euros) pour des projets futurs. Les principaux contributeurs sont la BAD (591 millions d'euros) et les PMR (376 millions d'euros), ce qui représente 44 % des contributions annoncées. Parmi les autres grands contributeurs figurent l'AFD (229 millions d'euros), la Banque mondiale (166 millions d'euros), le secteur privé (160 millions d'euros), la Banque européenne d'investissement (134 millions d'euros), les contributeurs bilatéraux (120 millions d'euros), la BADEC (101 millions d'euros), la Banque islamique de développement (77 millions d'euros) et le Fonds vert pour le climat (54 millions d'euros), qui représentent 48 % des promesses de financement. Dix autres contributeurs et organisations de taille plus petite représentent 8 %, le reste étant constitué d'investisseurs.⁴⁵ La figure 7.1 présente les fonds promis par différents partenaires pour les investissements ultérieurs aux projets financés par la FAE. Ci-dessous figure le commentaire d'un donateur qui se félicite de l'effet de levier de la FAE :

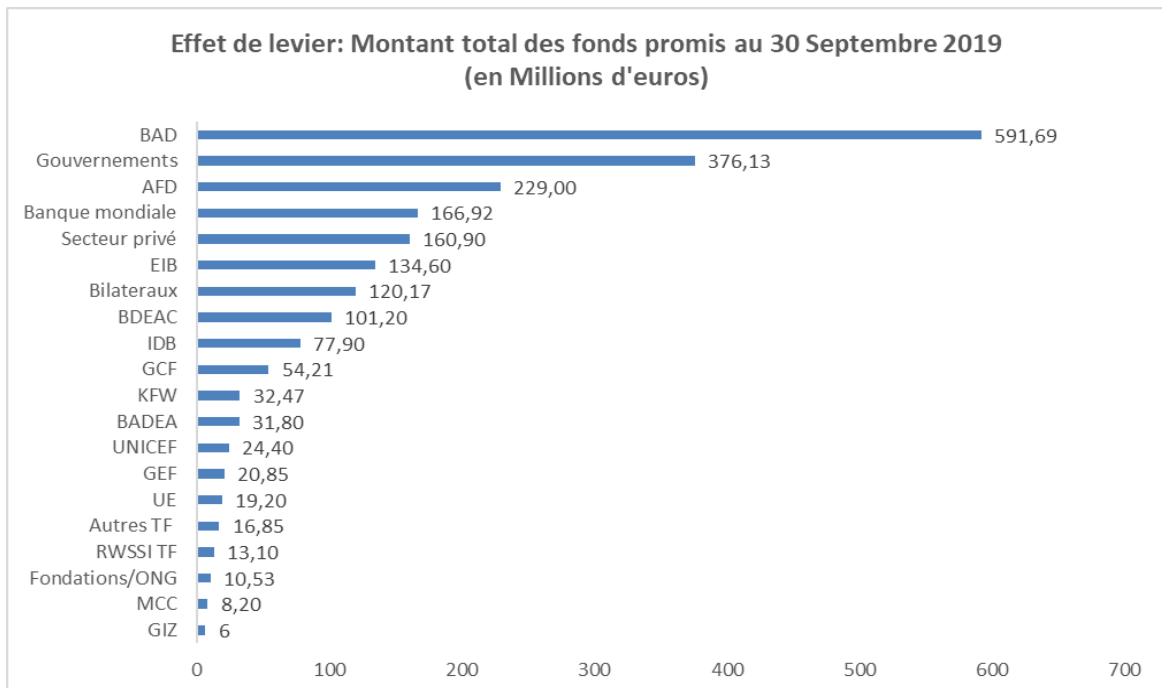
« Nous sommes impressionnés par les résultats de l'effet de levier, car il est rare de voir un chiffre aussi élevé ».

Bien que le nombre total de contributeurs soit important et l'effet de levier impressionnant, le faible nombre d'investisseurs bilatéraux (qui n'incluent pas certains des donateurs de la FAE) montre qu'il est possible d'approcher les donateurs bilatéraux afin d'accroître la mobilisation. Les soupçons qui entourent l'effet de levier et les contributeurs doivent être examinés de près. Il convient de noter qu'en ce qui concerne ces investisseurs, ils ont tendance à investir de manière sélective, à l'exception de la BAD et des États. Par exemple, les investissements à effet de levier de la Banque mondiale se trouvent principalement au Congo (22 millions d'euros) et au Malawi (135 millions d'euros).

Les investissements de l'AFD se trouvent principalement au Gabon (110 millions d'euros) et au Burkina Faso (108 millions d'euros). Les investissements de la BEI se trouvent dans trois pays, à savoir le Gabon (72 millions d'euros), le Swaziland (36 millions d'euros) et les Seychelles (926 millions d'euros). Les investissements de la BIsD quant à elle sont dans deux pays, le Gabon (45,1 millions d'euros) et le Burkina Faso (32,8 millions d'euros). Ces investissements consolidés sont conformes aux priorités, ainsi qu'aux investissements dans les projets prévus et de grande envergure, notamment le Projet de drainage et de gestion des déchets solides, d'un montant de 153 millions d'euros (au Burkina Faso) et le Projet de construction d'infrastructures de drainage des eaux pluviales en milieu urbain, d'un montant de 288 millions d'euros (au Gabon). Il est important de noter que ces deux projets représentent 20 % du total des financements mobilisés et promis.

⁴⁵ Procès-verbal de la 18^e réunion du Conseil de direction de FAE. 2018

Figure 5.2 Total des fonds promis pour les projets ultérieurs financés par la FAE



Source : Rapport sur l'état d'avancement de la FAE, janvier - septembre 2019.

D'ailleurs, les projets transfrontaliers ont produit un effet de levier plus important. Six des projets de préparation susceptibles d'être financés sont des projets multinationaux/transfrontaliers dont le montant total des contributions promises s'élève à 510 millions d'euros, avec un investissement de la FAE de seulement 10,08 millions d'euros, ce qui indique un effet de levier considérablement plus élevé de 47. Sur ce montant, près de la moitié (soit 254 millions d'euros) a été attribuée aux infrastructures polyvalentes du Programme de développement agricole et d'adaptation au changement climatique dans le bassin du Niger. Ces projets ont véritablement attiré de nombreux contributeurs, y compris le secteur privé - en particulier la BAD (107,55 millions), KfW (32,47 millions), FEM (10,33 millions), les États (23,23 millions), FVC (54,2 millions), UE (15,0 millions), le secteur privé (11,6 millions).

Les projets financés par la FAE qui répondent aux besoins des États fragiles sont essentiels et se sont révélés efficaces pour la mobilisation des investissements et des contributions annoncées. Pour les États fragiles classés par la BAD, les investissements de 7,43 millions d'euros de la FAE au Togo, au Niger, au Congo, au Liberia, au Tchad et en République centrafricaine (RCA) ont permis de récolter 249 millions d'euros sous forme d'engagement pour des futurs projets, ce qui indique un effet de levier de 33.

Les investissements de la FAE ont été exceptionnels. En effet, ils ont permis de mobiliser des ressources pour des États spécifiques confrontés à des défis climatiques, économiques et autres. Par exemple, les investissements de la Facilité au Mozambique ont permis de mobiliser 414 millions d'euros grâce au Programme national d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural (l'investissement de la FAE, d'un montant de 0,5 million d'euros, a permis de récolter 118 millions d'euros sous forme d'engagement) et à l'étude intégrée et préparation du projet d'irrigation COFAMOSA (l'investissement de la FAE, de 1,18 million d'euros, a permis de mobiliser 296 millions d'euros sous forme d'engagement). Cela se traduit par un effet de levier de 370.

La répartition et l'efficacité des efforts de la FAE doivent également être examinées au regard du nombre de pays ayant bénéficié de l'effet de levier. À partir des exemples ci-dessus, on peut noter que le Mozambique, le Gabon et le Burkina Faso représentent près de 40 % du total des calculs de l'effet

de levier. Si l'on considère le Plan de développement de l'approvisionnement en eau des Seychelles (119 millions d'euros), la Phase II du projet d'irrigation en faveur des petits exploitants du Bas Usuthu (131 millions d'euros) et le projet d'irrigation de la vallée du Shire au Malawi (224 millions d'euros), ils représentent 21 % du total des calculs de l'effet de levier. Par conséquent, d'après les calculs de la FAE, six pays représentent 61 % du montant total des financements promis. Il existe également de nombreux autres projets bancables qui peuvent avoir vu le jour et qui ne sont pas considérés comme un effet de levier direct en soi.

Les projets d'investissement à effet catalyseur de la FAE ont également permis de mobiliser d'autres investissements, quoique modestes (par rapport aux projets bancables). Selon la FAE, 25 projets d'investissement au total ont été préparés depuis sa création en 2006, et 42 % des projets à effet catalyseur achevés ont permis de mobiliser au total 21,27 millions d'euros sous forme d'engagement. Des détails sur les financements mobilisés dans le cadre de projets de préparation susceptibles d'être financés et d'investissements à effet catalyseur figurent respectivement aux annexes VI et VII.

Malgré le niveau relativement élevé des investissements en aval, les stratégies prévues pour mobiliser des investissements ultérieurs ne se sont pas concrétisées. À titre d'exemple, les tables rondes de donateurs qui visaient à mobiliser des investissements ultérieurs, mais n'ont pas débouché sur des engagements concrets. Cette sous-performance a été plus constatée en 2018 lorsque, par exemple, 23,9 millions d'euros ont été mobilisés et engagés à titre d'investissement en aval pour quatre projets bancables achevés figurant dans le portefeuille de la FAE - contre les 200 millions d'euros prévus.

6 EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

6.1 Introduction

Ce chapitre examine l'efficacité organisationnelle de la FAE. Le chapitre précédent traitait de l'efficacité en matière de développement. Ces deux questions sont abordées séparément, même s'il faut reconnaître qu'elles se chevauchent et sont liées.

6.2 Mécanismes de gouvernance

Constatation 13: Bien que l'AMCOW demeure, d'un point de vue politique, important pour la BAD et la FAE, il a eu du mal à remplir son rôle stratégique au sein du Conseil de direction de la FAE et est de moins en moins efficace dans son fonctionnement.

Lorsque la FAE a été créée par l'AMCOW en 2004 pour donner de la visibilité à la VAE à l'horizon 2025, il était prévu dans son mécanisme de gouvernance qu'elle serait administrée par la BAD en tant que Fonds fiduciaire spécial indépendant, et que l'AMCOW et les partenaires au développement devraient rendre compte de la gestion stratégique de ce Fonds par le biais d'un Conseil de direction qui se réunirait annuellement⁴⁶. Sur le plan opérationnel, la FAE devait rendre compte à la BAD, mais en tant que fiduciaire indépendante, ses règles d'approbation étaient différentes afin de faciliter l'accélération de la prise de décision. Les projets de moins de 500 000 euros sont approuvés par le directeur

⁴⁶ Banque africaine de développement. *Instrument portant création du Fonds spécial de la Facilité africaine de l'eau*. 24 mai 2004 <https://www.afdb.org/fr/documents/document/instrument-for-the-establishment-of-the-african-water-facility-special-fund-administered-by-the-african-development-bank-10475>

du département de développement de l'eau et de l'assainissement. Les projets dépassant ce seuil sont approuvés directement par le président, et non par le Conseil d'administration.

Certes, l'AMCOW demeure, d'un point de vue politique, important pour la BAD ; cependant, compte tenu de son champ d'action qui s'étend bien au-delà des pays auxquels la BAD prête actuellement, l'Organisation a eu du mal à remplir sa mission stratégique au sein du Conseil de direction. Dans l'ensemble, le rôle stratégique de l'AMCOW sur le continent n'a pas été bien perçu par les parties prenantes, remettant ainsi en question le sérieux politique dont il a autrefois fait montre dans ses efforts pour mobiliser des ressources. Des entretiens avec des membres de l'AMCOW ont permis de comprendre les raisons de cette situation.

Premièrement, le Secrétariat de l'AMCOW a eu du mal à trouver des ressources pour ses besoins et, de ce fait, a commencé à se battre pour obtenir des partenaires au développement des financements prélevés sur des réserves de moins en moins importantes. Cela a créé un conflit d'intérêts, car l'AMCOW jouant un rôle de gouvernance pour un Fonds contre lequel il est en concurrence.

Deuxièmement, les structures de gouvernance au sein de l'AMCOW exigent une rotation régulière entre les membres des comités consultatifs techniques (TAC) et les ministres qui assument un rôle de président au niveau sous-régional. La rotation est nécessaire pour assurer une large participation de toutes les nations africaines à la gouvernance du Conseil. Cette rotation (en termes de personnes siégeant au Conseil de direction de l'AMCOW) a entraîné un taux de roulement élevé des représentants politiques avec une faible mémoire institutionnelle pour orienter la prise de décision stratégique concernant les réunions annuelles de la FAE. En outre, les représentants des comités consultatifs techniques qui y participent sont souvent des fonctionnaires de pays membres qui y sont délégués, et qui ne connaissent pas l'histoire de la FAE ou du Conseil de direction.

Troisièmement, les réunions du Conseil de direction au cours desquelles des décisions importantes doivent être prises sur des questions complexes ne sont convoquées qu'une fois par an. Les représentants techniques n'ont que peu ou pas de temps pour discuter et délibérer sur les décisions à prendre. C'est ainsi que les éléments d'appréciation présentés pour éclairer les décisions sont examinés avec peu de profondeur et ne sont compris que partiellement.

Enfin, la présence de moins en moins importante des partenaires au développement au sein du Conseil de direction a remodelé le concept de la composition de l'organe directeur - seuls le gouvernement autrichien et la Fondation Bill et Melinda Gates y demeurent. En conséquence, lors de la phase 3, le Conseil de direction n'a pas réussi à préserver ou à faire croître le soutien des donateurs, ou à mobiliser des ressources supplémentaires, l'une de ses fonctions les plus importantes. Par ailleurs, le Conseil ne s'est pas véritablement associé à la BAD pour la gouvernance administrative de la FAE. Il y a eu cependant des points encourageants : l'importance de la FAE est de plus en plus reconnue au sein de la BAD, ce qui explique pourquoi elle est prête à financer environ 40 % des dépenses de fonctionnement du Fonds, y compris la plupart des dépenses de personnel. Malgré la très forte présence de la BAD dans les PMR, il y a beaucoup à perdre si la FAE ne peut pas tirer profit du fait d'être administrée par une institution aussi influente.

6.3 Dotation en personnel

Constatation 14: La baisse des moyens techniques de la FAE est partiellement due à la diminution des ressources humaines, qui correspond aux ressources financières limitées dont elle dispose. Les plans actuels de la Facilité visant à disposer d'un effectif complet offrent la promesse d'un renouvellement.

L'effectif actuel de l'équipe de la FAE (tableau viii. i dans l'annexe VIII) **est loin d'être optimal**. Au moment de la rédaction du présent rapport, hormis le personnel financier et administratif, le directeur et le coordinateur, seuls trois membres du personnel technique étaient opérationnels, à savoir un ingénieur en eau et assainissement, un ingénieur sanitaire et un chargé de programmes et de connaissances. Cela est suffisant au regard du faible nombre de projets opérationnels en 2019 et des ressources existantes, mais ne le sera pas lors d'une reconstitution. Cependant, ce personnel technique a en même temps des responsabilités à l'égard du département AHWS de la BAD.

Des efforts sont en cours pour augmenter les effectifs. En attendant, l'on a recours au personnel contractuel. Les trois membres actuels du personnel technique de la FAE sont en poste depuis bien longtemps (entre 6 et 11 ans, soit plus de deux périodes stratégiques). Cela a favorisé la cohérence dans les opérations, et contribué à la mise en place d'une base de connaissances interne servant de référence pour comparer différentes périodes stratégiques.

En ce qui concerne le suivi et l'évaluation des projets précédents, le suivi de la durabilité des projets ou la collaboration avec d'autres donateurs pour mobiliser des investissements supplémentaires, ce personnel ne dispose pas du temps nécessaire pour le faire. Le suivi est donc laissé à l'initiative des organes d'exécution et, lorsque les opportunités se concrétisent, le personnel de la FAE peut travailler avec ses homologues pour promouvoir ou explorer les opportunités. Il convient toutefois de noter que ce personnel est également chargé de préparer les REP, les EER et les RAP, ce qui laisse peu de temps pour d'autres travaux connexes, comme tirer des enseignements des projets passés et en cours et veiller à ce que ces enseignements soient pris en compte dans les futurs travaux de conception.

Comme le montre l'examen de l'ensemble des effectifs sur la période 2005-2018 (des informations sur les anciens membres du personnel de la FAE sont fournies aux tableaux xviii.ii et xviii.iii de l'**Error! Reference source not found.**), cinq anciens membres du personnel ont occupé différentes fonctions pendant leur période de service (c'est-à-dire deux ou trois fonctions différentes à des moments différents). La durée moyenne de service de l'ensemble du personnel de la FAE durant sa période de fonctionnement et ce jusqu'en 2019 est de 2,8 ans.

La Facilité a eu quatre coordonnateurs au cours de ses années de fonctionnement. Les deux premiers coordonnateurs sont restés en poste pendant 1 à 1,5 an, et le troisième pendant presque 5 ans (bien qu'il ait occupé un poste intérimaire). L'actuel coordonnateur est en poste depuis moins de six mois. Sept directeurs de la BAD (AHWS ou OWAS) ont été responsables de la FAE pour le compte de l'institution, ce qui démontre le taux de roulement élevé à ce poste. Quatre directeurs ont occupé ce poste de responsabilité durant 1 à 1,25 an, tandis que les deux autres l'ont occupé durant 2 à 3 ans (pendant la deuxième phase de la FAE). L'actuelle directrice du département AHWS responsable de la FAE est en poste depuis un an et demi.

Pendant la première phase de la FAE, le personnel a servi pendant des périodes relativement courtes, entre 1 et 3 ans, à l'exception du chargé des opérations Eau (5 ans), du chargé de la politique Eau (8 ans) et du chargé de la gestion financière (4,5 ans). Pendant sa deuxième phase, la Facilité disposait d'un personnel technique beaucoup plus nombreux, dont un chargé des opérations dans le domaine de l'eau, un ingénieur en eau et assainissement, un ingénieur sanitaire, un chargé de la gestion des ressources en eau, un chargé de la politique Eau et un spécialiste de l'évaluation, qui ont pour la plupart été en poste pendant toute la période 2012-2016.

Comme on peut le constater en examinant le personnel technique, les effectifs chargés de la coordination et de la gestion, plus la durée de service est longue (constance) et plus les ressources humaines sont nombreuses (capacité à réagir, à analyser et à apporter un appui technique), plus la productivité et les performances sont élevées. La FAE est confrontée à des problèmes de ressources humaines qui compromettent son efficacité.

L'évaluation a révélé que certains postes clés spécifiques devraient être pourvus, notamment celui de spécialiste de l'élaboration des politiques et des stratégies, de spécialiste de l'eau et du changement climatique, de spécialiste des questions de genre, de chargé du suivi et de l'évaluation et de chargé de la communication. Ces postes étaient tous pourvus auparavant, et demeurent des domaines prioritaires pour la FAE. Sans ce personnel, la FAE a réellement des difficultés à fournir des services de qualité à ses parties prenantes internes et externes, y compris en ce qui concerne la production de rapports à l'intention des donateurs. Un certain nombre des postes susmentionnés ont été financés à travers l'assistance technique, et certains d'entre eux n'ont pas été renouvelés lorsque l'assistance technique a pris fin. Ce n'est pas un hasard si cette évaluation a constaté qu'il s'agit de domaines spécifiques dans lesquels la FAE, en tant qu'organisation, doit améliorer ses performances pour garantir son efficacité. Une meilleure analyse des questions de genre, le suivi-évaluation et une meilleure communication sont autant de domaines qui méritent une attention particulière.

S'agissant de l'égalité des sexes, l'évaluation indique que 16 anciens employés et employés actuels de la FAE sont des femmes (six à des postes administratifs), contre 28 hommes (un poste administratif). Des efforts ont été consentis pour améliorer la parité hommes-femmes au sein de la FAE. À l'heure actuelle, trois femmes et quatre hommes sont employés par l'organisation.

L'efficacité du Fonds a été compromise en raison des postes vacants au niveau le plus élevé. Avec le recrutement d'un nouveau directeur de la division Eau au sein de la BAD, la priorité a été donnée au recrutement de nouveaux employés. Lorsque le coordonnateur de la FAE a été recruté en avril 2019, après une période de vacance de quatre ans, il n'y avait que trois employés au service de 52 pays dans un environnement complexe comportant différents dispositifs. Avec ces deux postes de haut niveau en place, l'effectif total est à présent de six personnes, avec un spécialiste du secteur privé, un spécialiste du suivi-évaluation et un chargé de la communication. Le fait que le recrutement pour ces postes de la FAE soit effectué par la division de l'eau de la BAD est un signe encourageant de l'engagement institutionnel croissant à relever les défis en matière de ressources humaines auxquels le Fonds fiduciaire est confronté.

Dans l'ensemble, s'il est prévu de disposer d'un effectif complet, cela dépend des opérations futures du Fonds spécial, de sa fusion éventuelle avec d'autres Fonds et du recrutement du personnel adéquat aux postes appropriés afin de remplir les missions. Tous les nouveaux postes pourvus au sein de la FAE sont financés par la BAD, qui couvre environ 40 % des dépenses de fonctionnement de la Facilité.

Pièce 6.1 *Planification des ressources humaines de la FAE tel qu'indiqué lors de la réunion du Conseil de direction de novembre 2019*

Postes	Au 30 septembre 2019		2020	
	Financés par la BAD	Financés par la FAE	Financés par la BAD	Financés par la FAE
Coordonnateur	✓		✓	
Chargé en chef des opérations Eau	✓		✓	
Chargé principal de la gestion financière, administrative et des ressources humaines	✓		✓	
Chargé principal de la gestion des ressources en eau	✓			
Analyste de portefeuille	✓		✓	
Chargé en chef de la politique Eau	✓			
Spécialiste principal du suivi et de l'évaluation (nouveau)***			✓	
Secrétaire	✓			
Ingénieur principal eau et assainissement		✓		✓
Spécialiste principal en assainissement		✓		✓
Spécialiste en partenariat public et privé		✓		✓
Expert principal en assainissement (nouveau)***				✓
Chargé principal du suivi et de l'évaluation (assistance technique - France)		x		
Chargé des ressources en eau et du changement climatique (assistance technique - Australie)				x
Total du personnel en 2019 - 13 (10 cadres, 1 agent et 2 assistants techniques)				
Total du personnel en 2020 - 14 (12 cadres, 1 agent et 1 assistant technique)				
*** Nouveaux postes à pourvoir prochainement				

Source : Rapport de la FAE au Conseil de direction, novembre 2019

6.4 Suivi et évaluation/Apprentissage

Constatation 15: Le système de suivi et d'évaluation des projets de la FAE est généralement bien apprécié par les équipes de coordination de projets. Cependant, la base à partir de laquelle le département des ressources en eau de la BAD mesure la réussite de la FAE est absolument inappropriée et non conforme à l'objectif du Fonds fiduciaire.

Conformément à la pratique de la BAD, la FAE organise chaque année deux missions de supervision dans les pays où les projets sont mis en œuvre. Il semblerait que les missions de supervision de l'équipe de la FAE aient été un bon outil pour suivre l'état d'avancement des projets, puisqu'elles ont suivi le processus convenu de planification des projets, avec des produits et des indicateurs clairement définis. Ces missions ont notamment permis à l'équipe de la Facilité de résoudre les problèmes en suspens et d'apprécier les demandes des bénéficiaires (par exemple, la demande de prolongation de projets). Les réunions du comité directeur ont représenté en outre un excellent moyen de partager les connaissances et de renforcer la gouvernance des projets à travers les parties prenantes. Organisées

une fois par trimestre, elles impliquent tous les acteurs engagés dans la mise en œuvre d'un projet conforme au REP, avec une compréhension commune des rôles et des responsabilités.

Ces deux dispositifs sont des éléments positifs des systèmes de suivi et d'évaluation de la FAE au niveau des pays. Ils ont laissé aux organes d'exécution la liberté d'agir et l'entière responsabilité de la mise en œuvre des projets, tout en laissant suffisamment de temps pour appliquer les enseignements tirés des processus de suivi et d'évaluation afin d'améliorer la mise en œuvre des projets. Cette approche a été confirmée par les parties prenantes lors de la mission au Sénégal. Pour la plupart des personnes interrogées dans les organes d'exécution des projets financés par la FAE au Sénégal, la bonne performance des projets est essentiellement due à un suivi et à une évaluation de qualité, de même qu'à une facilitation effective de la FAE.

Malgré ces avantages, les approches actuelles de suivi présentent plusieurs inconvénients, tant en ce qui concerne l'engagement de la FAE dans des projets que la manière dont le département des ressources en eau de la BAD évalue la performance des interventions de la Facilité. Le système de suivi actuel de la Facilité met l'accent sur le respect des règles de passation de marchés et sur la transparence dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Cela crée une certaine rigidité qui limite la capacité des projets à s'adapter à des circonstances imprévues. Le suivi et l'évaluation des projets par la FAE sont généralement axés sur des questions administratives et financières, avec peu d'attention portée aux aspects scientifiques et à la diffusion des connaissances y afférentes. Une autre lacune a été le manque d'attention accordée aux aspects moins quantifiables, comme la question de l'impact, ou à la manière dont les partenariats sont menés et qui peuvent contribuer à promouvoir la durabilité ou la compromettre. Il existe bien évidemment des exceptions à ce qui précède, comme le Projet de partenariat tripartite au Ghana, qui a été conçu pour examiner les résultats des programmes pilotes et intégrer l'échange des connaissances dans un système de gestion et de partage de connaissances. Le fort impact de ce projet s'explique en partie par le fait que d'importantes ressources ont été allouées à la gestion et au partage des connaissances dans le cadre des projets de la phase 1.

L'évaluation dans les mêmes conditions de la FAE et d'autres fonds fiduciaires de la BAD par le département des ressources en eau de la Banque explique en partie les difficultés auxquelles est confrontée la Facilité. Et ce malgré le rôle de l'AMCOW au sein de la FAE. De nombreuses parties prenantes interrogées ont évoqué le rôle traditionnel des banques, à l'instar de la BAD, dans l'octroi de prêts concessionnels, en tant que facteur majeur façonnant les systèmes de suivi de la performance de la FAE. Par exemple, les chefs de projet de la FAE sont évalués sur la base du montant des investissements décaissé. Néanmoins, le fait que la Facilité soit administrée par la BAD constitue l'un de ses plus grands avantages comparatifs. Sa localisation au sein de la Banque lui permet d'influencer l'un des plus grands investisseurs sur le continent.

Les rapports de la FAE concernant l'ensemble de ses réalisations et de ses réussites sont pour la plupart inappropriés. Il s'agit surtout des irrégularités dans la production des rapports. Par exemple, le rapport annuel du Conseil d'administration au Conseil de direction parle de réalisations cumulées, mais pas de ce qui s'est passé au cours de l'année écoulée. Cela n'est pas possible car, selon le calendrier du Conseil de direction au cours du dernier trimestre de l'année, les rapports s'étendent uniquement jusqu'en septembre et ne portent pas sur toute l'année. Deuxièmement, en présentant des rapports cumulatifs, les rapports annuels ne parlent pas des progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés pour une année donnée. Troisièmement, il est difficile de parler de réalisations programmatiques en séparant les types de projets (par exemple, en distinguant les projets susceptibles d'être financés des investissements à effet catalyseur). Il est donc difficile pour le Conseil de direction de comprendre où se situent les lacunes en matière de performance. Un informateur clé a décrit le problème de la mauvaise communication des résultats en ces termes :

« ... La FAE communique très mal les résultats. Depuis 2017, les rapports annuels s'améliorent, mais avant, ces rapports étaient de mauvaise qualité. La page web n'est pas mise à jour. Il faut accorder plus d'attention à la production et à la diffusion des connaissances. La FAE n'invite pas les donateurs à des manifestations spéciales... et (tout logiquement) les donateurs ne se bousculent pas au portillon ». (Un donateur)

Un autre inconvénient réside dans les moyens et les méthodes de production de rapports.

La FAE n'utilise pas un format spécifique de suivi et d'établissement de rapport. Elle utilise plutôt le format EER de la BAD. Bien qu'il s'agisse d'un outil efficace de compilation des informations, l'approche utilisée est davantage quantitative que qualitative. Étant donné qu'un grand nombre de projets constitués sont des initiatives de qualité (par exemple, la formation, la concertation, l'éducation, la démonstration, la sensibilisation du public, etc.), ces aspects et réalisations ne sont pas présentés dans les faits. En outre, en raison des échanges directs limités avec les organes d'exécution, les responsables de la FAE chargés du suivi des projets ne sont pas en mesure de fournir des conseils techniques, ce qui aurait été déterminant pour relever rapidement les défis de la mise en œuvre. Dans de nombreux cas, en raison de la décentralisation, les spécialistes de l'eau basés dans les pays membres la BAD devraient s'acquitter des tâches de suivi auxquelles le personnel de la FAE ne peut prendre part (en raison des ressources et de la disponibilité limitées).

6.5 Processus et procédures opérationnels

Constatation 16: Les procédures et processus opérationnels de la FAE sont modérément appropriés et pertinents. Ils pâtiennent d'un certain nombre de difficultés.

La BAD, dans son administration de la FAE, utilise les mêmes principes et critères que ceux établis en vertu de l'article 17 de l'Accord portant création de l'institution. Par conséquent, ses processus et procédures opérationnels doivent être considérés dans ce contexte.

Les principaux aspects des processus et procédures organisationnels concernent le temps de traitement, le taux de décaissement et le suivi. Ceux-ci sont influencés par les différents points de transaction dans le cycle, allant de la réception des propositions à l'approbation des activités prévues en passant par le premier décaissement et la mise en œuvre effective.

Les processus organisationnels de la FAE présentent des défis similaires identifiés en particulier dans les cas des fonds fiduciaires et des fonds spéciaux. Elle a obtenu des résultats satisfaisants par rapport à d'autres fonds dans l'exécution de sa mission. Elle a été plus performante que d'autres fonds dans certains domaines, comme la collecte de données et les décaissements⁴⁷.

À propos de l'efficacité et de l'efficience des décaissements. Les parties prenantes ayant participé à cette évaluation ont indiqué que la condition imposée par la FAE/BAD aux organes d'exécution, à savoir ouvrir un compte bancaire spécial libellé en devise étrangère pour les projets, a été un facteur limitant majeur pour la mise en œuvre effective et efficace. L'ouverture d'un compte spécial en devise étrangère peut être problématique dans certains pays ou régions ; pourtant, elle est restée l'une des conditions du premier décaissement de la FAE. Une étude précédente a souligné que cette condition retardait la mise en œuvre de nombreux projets de la FAE en Afrique de l'Ouest, car la CEDEAO

⁴⁷ Voir Département d'évaluation des opérations de la Banque africaine de développement. Gestion des fonds fiduciaires à la Banque africaine de développement, 2013.

n'autorise pas les institutions gouvernementales à ouvrir des comptes bancaires en euros.⁴⁸ Cet aspect a été examiné et la question est en cours de résolution.

Processus d'administration et de gestion des dons. La durée prolongée nécessaire pour élaborer et traiter des plans d'activité ainsi que pour mettre en œuvre des projets est un aspect qui mérite qu'on s'y penche. La durée moyenne observée par la FAE entre l'approbation et la signature du don est de 5 mois. La durée moyenne entre l'approbation et l'entrée en vigueur est de 7,5 mois en plus de 5,7 autres mois entre l'entrée en vigueur et le premier décaissement. La lenteur des processus à la FAE a été signalée comme un obstacle à la mise en œuvre des projets. Il s'agissait notamment de retards dans la notification des approbations, la signature des conventions de don et les réponses aux requêtes formulées en lien avec des projets, comme la délivrance d'approbations tacites dans le cadre de la passation de marchés.

Responsabilité à l'égard des projets. L'évaluation a révélé que la lenteur dans le processus de gestion des dons de la FAE était due à des problèmes d'effectifs, notamment des retards causés par de nombreux changements des membres du personnel de la Facilité chargés de projets spécifiques. Par exemple, dans le cas du projet Niger-HYCOS, il a été signalé que pendant la durée de ce projet, la FAE/BAD a changé trois fois les chargés de projet, ce qui a entravé les processus ainsi que l'exécution et l'efficacité globales du projet.

La FAE disposait auparavant d'une infrastructure de gestion très complète avec onze employés. Ce nombre a été considérablement réduit par rapport aux fonds disponibles. Puisque le personnel a été réduit et n'a pas été remplacé, la Facilité dépend de plus en plus de chefs de projet de la BAD. La mise en œuvre des processus, le suivi de la mise en œuvre, la délivrance des approbations et l'apport d'un soutien technique sont les défis auxquels sont confrontés la FAE et les chefs de projet au cours de la phase 3.

Procédures administratives. Dans une certaine mesure, la mise en œuvre de deux tiers des 27 projets de la FAE visités est affectée négativement par les règles et procédures de la FAE/BAD. Les parties prenantes aux projets interrogées ont indiqué que ces procédures sont à la fois trop compliquées et incompatibles avec les réalités du terrain, ce qui compromet la mise en œuvre des projets. Dans certains cas, les parties prenantes ont indiqué que les fonds alloués aux projets étaient logés au ministère des Finances, et l'organe d'exécution devait remplir de nombreuses formalités pour obtenir les fonds, ce qui retardait le paiement des services rendus et des biens acquis auprès de tiers. Dans d'autres cas, le personnel des organes d'exécution manquait d'expérience et de maîtrise dans les procédures et règles de la BAD/FAE relatives à la gestion des projets, notamment les procédures de passation de marchés et de gestion financière.

La FAE a essayé d'organiser une formation dans ces domaines. Il semble qu'au moment où le personnel s'est familiarisé avec ces procédures, il était déjà trop tard, car les projets avaient déjà été affectés négativement, compromettant ainsi leur mise en œuvre. Les formations sur les règles et procédures d'octroi de don de la FAE/BAD n'ont pas été menées de manière systématique ou dans la durée. Elles étaient souvent ponctuelles, ce qui ne permet pas au personnel des organes d'exécution d'actualiser en permanence leurs connaissances des procédures et de s'assurer que ces connaissances sont partagées avec le personnel qui rejoint les projets tout au long de leur mise en œuvre.

Au fur et à mesure que la FAE a grandi en maturité et évolué, elle s'est ajustée et adaptée pour mettre à disposition des procédures améliorées. Suite à l'examen des opérations du Fonds fiduciaire en 2013, des améliorations ont été apportées aux processus opérationnels. Elles ont apporté plus de souplesse aux approbations, aux ajustements et au soutien fourni aux organes d'exécution.

⁴⁸ Association WEDC-HYDROCONSEIL. *Bilan opérationnel et évaluation institutionnelle de la Facilité africaine de l'eau*. Octobre 2010.

7 EFFICACITÉ

7.1 Introduction

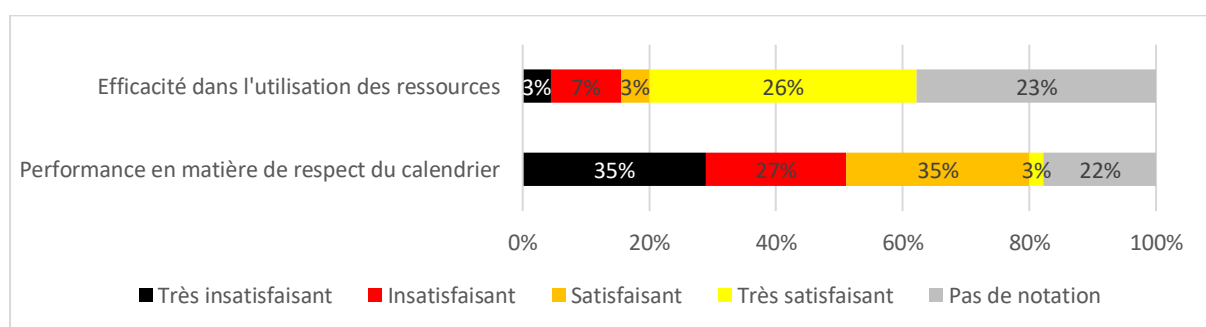
Le présent chapitre examine l'efficacité de la Facilité africaine de l'eau (FAE) dans l'utilisation de ses ressources financières et de son temps.

7.2 Utilisation des ressources financières et du temps

Constatation 17: En général, la FAE utilise efficacement ses ressources pour ses projets. Ils ont accusé un retard parce que non seulement les activités proposées (coûts, délais) n'ont pas été évaluées de façon réaliste afin de garantir une bonne planification de projets et de respecter les délais, mais également la passation de marchés et le processus de prise de décision ont pris du temps.

Concernant le calendrier d'exécution, 62,2 % des 74 projets du portefeuille de la FAE qui a été examiné ont affiché une performance insatisfaisante. Les rapports indiquent toutefois qu'un nombre important de projets (67,57 %) ont été jugés « satisfaisants » ou mieux en ce qui concerne l'utilisation efficace de ressources (figure 7.2). Autrement dit, les ressources ont été dépensées de manière adéquate et selon les prévisions. En revanche, les projets n'ont pas été exécutés dans les délais impartis, car la passation de marchés et la signature du contrat par les parties ont accusé un retard tandis que la conception et la mise en œuvre n'ont pas été appropriées. Par conséquent, il importe que le calendrier d'exécution de projet soit plus réaliste. La plupart des calendriers d'exécution n'ont pas tenu compte ou n'ont pas prévu que les aspects administratif, structurel, d'acquisition et de recherche de consensus accusent potentiellement un retard. La Banque et la FAE en sont conscientes et œuvrent pour résoudre ces problèmes. De plus amples détails et analyses sont présentés ci-après.

Figure 7.1 *Efficiences des interventions de la FAE telles qu'examinées dans les REAP, les RAP et les EER (N=74)*⁴⁹



Source : L'équipe d'évaluation, Examen de portefeuille.

L'équipe chargée de l'évaluation a vérifié s'il existait un écart entre le calendrier d'exécution prévu dans les REP et le calendrier réel indiqué dans les RAP. Il est apparu que la grande majorité (86,5 %) des projets n'ont pas été exécutés selon le calendrier établi à la conception. La figure 7.3 montre

⁴⁹ Cet indicateur est évalué dans les REAP, les EER et les RAP. Comme indiqué dans la colonne "non noté", certains projets n'avaient fait l'objet ni de RAP ni d'EER, et donc, les deux indicateurs n'ont eu aucune notation.

qu'environ 75 % des interventions de la FAE ont dû être prorogées et que la moitié l'a été plus d'une fois avant de pouvoir s'achever.

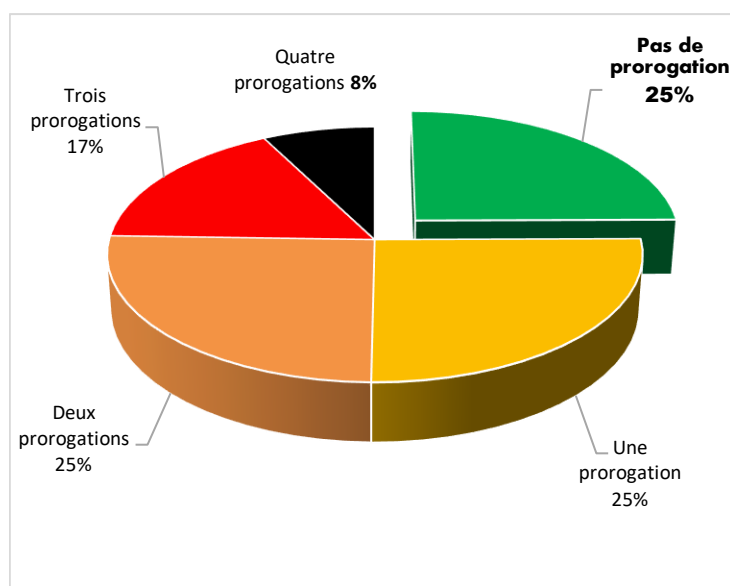
7.3 Profil de décaissement

Constatation 18: Les projets de la FAE ont connu des problèmes de décaissement.

L'équipe d'évaluation a également évalué s'il existait un écart entre le plan de décaissement des dons FAE prévu et le plan de décaissement réel. Le tableau 7.1 ci-après montre bien un écart pour plus de 60 % de projets. Plus précisément, seuls 37 % de projets ont bénéficié de la quasi-totalité des décaissements de dons FAE. Selon les différents rapports disponibles, une forte proportion de projets ont, d'une manière ou d'une autre, accusé un retard par rapport au calendrier prévu au départ. Les deux parties (la Banque et le bénéficiaire du projet) ont effectivement noté des retards de décaissement de fonds.

Des problèmes contextuels tels que le manque de données de base sur les projets, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les changements de gouvernement, la dotation de la FAE en personnel non permanent, les retards de communication et les conflits politiques/sociaux ont été identifiés comme étant les catalyseurs du retard de financement.

Figure 7.2 Les problèmes de mise en œuvre à l'origine d'un certain nombre de prorogations des interventions de la FAE (N=118)



Source : L'équipe d'évaluation, Examen de portefeuille

Tableau 7.1 Décaissement de don (en pourcentage)⁵⁰

Décaissement de don (en pourcentage)	50 % ou moins	entre 51 % et 60 %	entre 61 % et 70 %	entre 71 % et 80 %	entre 81 % et 90 %	Plus de 91 %	Non rapporté
Nombre de projets	10	1	3	6	11	37	6

Source : L'équipe d'évaluation

Les problèmes posés par les interventions de la FAE créent des frustrations dans la gestion du portefeuille de la Banque au sein de l'institution. Le personnel de la Banque qui a été interrogé lors de l'évaluation n'a pas une bonne perception des interventions de la FAE : il a tendance à marquer au rouge tout le portefeuille de l'institution.

⁵⁰ Ces informations sont basées sur l'examen des REAP, des EER et des RAP que l'équipe d'évaluation a effectué. Par conséquent, seuls 74 projets sont représentés dans le tableau.

Dans l'ensemble, les problèmes liés à la rigidité des conditions de passation de marchés ont régulièrement créé des retards au cours du démarrage de projets. Cette situation a débouché sur des prorogations ou sur une exécution de projet dans des délais irréalistes, au regard de la complexité des activités de projet.

8 DURABILITÉ

8.1 Introduction

Le présent chapitre examine la viabilité des résultats obtenus par les projets de la FAE. Il présente les catalyseurs, les contraintes et les facteurs contextuels, ainsi que la façon dont ils interagissent. De plus, il fournit une évaluation de la viabilité de la FAE en tant qu'instrument financier.

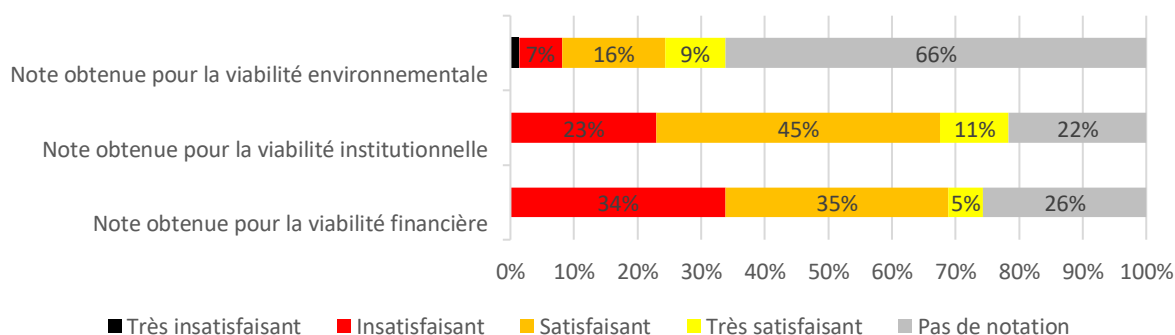
8.2 Viabilité des résultats obtenus par les projets de la FAE

Constatation 19: Si les concepteurs de projets ont eu la notion de viabilité à l'esprit et particulièrement celle des résultats obtenus par les projets de la FAE, il est improbable que la plupart de ces projets durent, surtout au plan environnemental et financier.

La présente évaluation a étudié la viabilité des résultats obtenus à travers les interventions appuyées par la FAE. Les critères retenus étaient fondés sur ceux utilisés pour les rapports et concernaient notamment la viabilité financière, la viabilité institutionnelle et la viabilité environnementale. L'équipe d'évaluation a également examiné les REP, y compris une stratégie garantissant la viabilité des résultats.

Les documents examinés ont indiqué que seulement 30 projets (41 %) sur les 74 disponibles ont obtenu une notation positive (« satisfaisant » ou plus) en ce qui concerne leur viabilité financière (figure 8.1 ci-après). De même, 41 projets sur 74 (55,4 %) ont obtenu une note satisfaisante ou plus sur l'indicateur « viabilité institutionnelle ». En revanche, seuls 19 projets sur 74 (25,67 %) ont affiché une performance positive en matière de viabilité environnementale. Ces résultats illustrent le caractère problématique de la viabilité des produits et des résultats obtenus par la FAE.

Figure 8.1 Viabilité des interventions de la FAE telles qu'examinées dans les REAP, les RAP et les EER (N=74)⁵¹



Source : L'équipe d'évaluation

⁵¹ Cet indicateur est évalué aussi bien dans les EER que dans les RAP. Comme indiqué dans la colonne « Pas de notation », certains projets n'ont fait l'objet ni de RAP ni d'EER ou d'EER; par conséquent, les deux indicateurs n'ont eu aucune notation.

8.2.1 Viabilité institutionnelle et renforcement des capacités

Constatation 20: Le soutien de la FAE a permis d'améliorer la bonne gouvernance locale, nationale et transfrontalière. Les perspectives à long terme de la bonne gouvernance ont été un élément essentiel des projets transfrontaliers de la FAE, dans le cadre du renforcement de l'architecture institutionnelle en vue d'un processus décisionnel commun.

Les efforts de la FAE visant à instaurer la bonne gouvernance sont favorables à des projets qui répondent à des besoins hautement complexes aux niveaux local, national et régional. Les questions suivantes ont été traitées : droits de propriété et droits de l'homme ; santé ; conditions sociales ; hausse des coûts des investissements dans le secteur ; forte fragmentation territoriale et institutionnelle ; faibles capacités des acteurs locaux ; faiblesse des cadres législatif, réglementaire et de transparence ; insuffisance des ressources allouées ; défaillance de la gestion financière et de la responsabilisation ; faible lisibilité des objectifs et stratégies d'intervention ainsi que des mécanismes de suivi en Afrique. Bon nombre de ces initiatives, qui sont prioritaires pour la FAE, ont mis l'accent sur l'enracinement de la bonne gouvernance et ont produit des résultats notables.

En tant que partie prenante dans la préparation des projets de la FAE, la **Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE)** appuie le renforcement des capacités en gestion des ressources en eau des partenaires locaux, nationaux et régionaux, participe à la réalisation de projets et met en place des mécanismes favorables aux investissements. Dans de nombreuses instances, l'établissement de mécanismes consultatifs conjoints et des mécanismes de planification, ainsi que la mise en œuvre de la coordination et des politiques, ont servi de base solide pour la viabilité institutionnelle, et le suivi et la gestion des eaux souterraines. Au total, dix pays ont créé un environnement favorable aux investissements dans le secteur de l'eau par la préparation et l'exécution des plans du GIRE, la promotion d'instruments de gouvernance (politiques, lois et règlements), la mise en place de mécanismes financiers, le renforcement des capacités des institutions et du secteur privé notamment, et l'amélioration des pratiques de gestion de l'eau. Toutefois, aucun pays ne tire encore parti de l'amélioration du règlement ; ce problème sera traité avec une attention particulière au cours des trois prochaines années.

L'œuvre de la **Gestion transfrontalière des ressources en eau (GTRE)** dans les principaux bassins versants d'Afrique à travers 24 projets de la FAE a permis d'élargir la base de connaissances et d'informations sur ces bassins, de renforcer la capacité institutionnelle au niveau transfrontalier et de préparer des programmes d'investissement prêts à être financés. Ces interventions ont créé la confiance et forgé la coopération internationale entre les États riverains, ce qui a contribué à renforcer la paix et l'intégration régionale.

Aux **niveaux national, provincial et communautaire**, des réalisations significatives ont permis d'améliorer les structures de gouvernance locale, d'accroître la participation de tous et de promouvoir le développement des États. Les organisations communautaires et les autres structures qui ont été créées ont initié des actions collectives pour s'attaquer aux problèmes d'infertilité des sols et de gestion des ressources en eau au niveau local. Ces organisations communautaires ont été dotées de compétences et de ressources nécessaires pour appliquer des technologies de gestion intégrée des terres et des ressources en eau, et préserver ainsi l'environnement et les activités génératrices de revenus. Ces activités continuent de mobiliser et de sensibiliser les communautés du bassin sur des problèmes tels que la gestion du sol et de l'eau, le reboisement et la création de groupes d'intérêts communs en vue du renforcement des capacités et de l'accès au financement.

Les interventions de la FAE se sont penchées sur **le problème de migration illicite et des déplacés** en Afrique, en promouvant la stabilité et en s'attaquant aux causes profondes. La FAE y est parvenue surtout en améliorant les conditions de vie des communautés, notamment par la fourniture de services de base en eau, la proposition d'options d'irrigation et d'alimentation en énergie et de modes productifs d'utilisation de l'eau.

Constatation 21: Dans la deuxième phase de la stratégie, l'organisation d'événements propices à l'apprentissage et réunissant les partenaires de la FAE venus de différents pays a été un grand succès au regard des enseignements sur l'assainissement en faveur des pauvres qui ont été tirés et qui ont contribué aux nouvelles connaissances sur le domaine et au renforcement des capacités des organes d'exécution par l'apprentissage entre pairs.

Le développement des capacités a probablement été la question la mieux traitée par la conception des projets de la FAE. L'évaluation a en effet constaté que tous les projets appuyés par la FAE possédaient une dimension « développement des capacités ». En fonction de la nature du projet, le développement des capacités s'est concrétisé sous forme de renforcement des capacités institutionnelles, de formation des responsables des questions de l'eau sur les sujets pertinents, et/ou d'activités de sensibilisation.

Le développement des capacités était une caractéristique essentielle du thème de gestion des connaissances au cours de la première et de la deuxième phase stratégique, comme le montrent les exemples suivants.

- L'appui de la FAE aux projets Volta-HYCOS et Niger-HYCOS a particulièrement ciblé deux aspects essentiels. Le premier était le renforcement des capacités des deux organisations communautaires (par la formation du personnel et des superviseurs pertinents du service d'hydrologie de l'Autorité du bassin de Volta [ABV] et de l'Autorité du bassin du Niger [ABN] sur l'utilisation d'outils modernes de collecte et d'analyse de données et informations hydrologiques, etc.), en admettant qu'il constitue une force majeure pour la GTRE et la GIRE. Le second aspect consistait en la consolidation des systèmes d'informations et de connaissances sur l'eau pour les deux bassins.
- Au Kenya, sous la composante ILWMKTC, le projet a renforcé les capacités de la WRMA en formant son personnel, a fourni du matériel pour mesurer la qualité et la quantité de l'eau et a créé une station météorologique, contribuant ainsi à un meilleur suivi de la qualité de l'eau. De même, cela a permis d'améliorer le partage d'informations, la sensibilisation et la capacité à informer les communautés de la situation de l'eau dans la zone. Le recrutement de sept professionnels de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCMP) a également contribué à améliorer la gestion des bassins.

Les activités de développement des capacités étant généralement incluses dans les cadres logiques de projets, les documents d'évaluation de projet de la FAE (notamment les RAP) précisent toujours dans quelle mesure les produits connexes ont été obtenus.

8.2.2 Viabilité environnementale

Constatation 22: La viabilité environnementale a occupé une place de choix dans la conception des projets de la FAE. Mais, si la conception a intégré des études d'impact environnemental pour les projets de catégorie 1, leur mise en œuvre n'a pas été assurée.

La viabilité environnementale transcende la plupart des objectifs des projets de la FAE et, par conséquent, figure en bonne place dans la conception de ces projets. Les exemples sont nombreux et ont un rapport avec des projets nationaux et transfrontaliers. En voici quelques cas :

- Dans *l'Initiative sur l'eau et l'assainissement de la Commission du bassin du lac Victoria – Communauté de l'Afrique de l'Est (LVWATSAN)*, la mission conduite par le Kenya a collecté des données probantes sur l'état d'activité de vidange, de ramassage, de transport et de traitement de matières fécales, ainsi que sur l'amélioration de la gestion des déchets solides (y compris les skips, les tracteurs et les décharges). Ces activités devaient contribuer positivement à réduire la pollution des voies d'eau.
- Le projet IRHMCLS a amélioré les structures de conservation des sols au Kenya, notamment par la création des pépinières de plantes moins gourmandes en eau et de plantes fruitières (papayers, manguiers, avocatiers, etc.), la production de fourrages pour l'alimentation de chèvres laitières, l'agroforesterie, des pratiques aratoires antiérosives, toutes ces activités ayant pour but d'accroître le couvert végétal – ce qui présente beaucoup d'avantages. Ces pratiques réduisent l'érosion du sol et le transport de substances nutritives et de sédiments par les cours d'eau, ce qui améliore la qualité et la quantité de l'eau ainsi que la mise en valeur des terres.
- Le projet *Ghana-Effluent* a été bien conçu pour être écologiquement viable, en diminuant le fardeau que les déchets liquides font peser sur les zones urbaines par une réutilisation de ces substances dans l'agriculture. Les principaux objectifs de cette initiative ont permis de répondre aux besoins de la santé environnementale en réduisant les écoulements d'eau dans la nature, tandis que les activités de recherche ont contribué directement à assurer la sécurité alimentaire.

Au-delà des projets de la catégorie environnementale 1 (autour de 18 % des projets de la FAE), qui sont expressément conçus pour les problèmes de viabilité environnementale, bon nombre des projets de la FAE qui ont pour objectif d'exploiter les ressources en eau intègrent généralement des études d'impact environnemental qui garantissent que les projets d'infrastructure prévus n'affecteraient pas négativement l'environnement. On s'attendait toujours à ce que les études menées débouchent sur des propositions sur les approches appropriées à adopter pour minimiser et/ou atténuer les effets environnementaux et sociaux identifiés. Cependant, il n'y a pas de preuve que les sauvegardes environnementales et sociales ont été respectées.

8.2.3 Cadre politique et de gouvernance

Constatation 23: La gouvernance et la situation politique et macroéconomique des PMR ont, dans l'ensemble, fortement influé sur l'efficacité et la durabilité, mais ont affecté différemment les interventions de la FAE.

Un certain nombre de facteurs contextuels ont eu un impact sur l'efficacité et la durabilité des projets financés par la FAE. Des questions telles que la gouvernance, l'instabilité politique et la situation économique des PMR sont spécifiquement abordées ci-après.

La qualité de la gouvernance dans les PMR a eu un effet mitigé sur les interventions de la FAE. Plus précisément, des facteurs clés ont été identifiés : le niveau d'application des lois ; la qualité des institutions publiques ; et la capacité du pays à limiter la corruption. Partout où ces piliers de la gouvernance étaient faibles, la mise en œuvre des interventions de la FAE en a pris un coup, entraînant l'annulation de projets dans certains cas.

Par exemple, le projet *Inventaire des infrastructures d'alimentation en eau et assainissement en milieu rural*⁵², le tout premier projet accordé au Cameroun, a été annulé quatre ans après la signature de l'accord de don avec le ministère des Finances et de la Planification économique. La principale raison avancée était la faible performance de la commission de passation de marchés (du ministère des Marchés publics), qui, pour des motifs inavoués, n'avait pas pu i) recruter un bureau d'études chargé de mettre en œuvre les activités du projet ; et ii) acquérir d'autres biens et services liés au projet.

À l'inverse, dans des pays tels que le Ghana et le Sénégal, les parties prenantes consultées ont indiqué qu'à tous les niveaux, les règles d'acquisition étaient claires et bien appliquées, ce qui a représenté un facteur positif pour la performance du projet. Les retards liés à l'application des règles d'acquisition se traduisaient essentiellement par la longueur des processus eux-mêmes et non pas par la mauvaise qualité des entités de passation de marchés *en soi*. De même, la culture éminemment inclusive qui caractérise le secteur de l'eau et assainissement au Ghana (ouverture aux consultations, débats et engagement) a permis de prendre en compte les informations produites par les projets de la FAE à l'échelle nationale, de manière à influencer l'élaboration et l'adoption de politiques et règlements novateurs sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène qui soient favorables aux pauvres.

L'instabilité politique et d'autres formes de fragilité ont eu un impact négatif sur les interventions de la FAE dans certains PMR. À cet égard, le Printemps arabe, né en Tunisie fin 2010 et début 2011, a entraîné une instabilité institutionnelle du pays, ce qui a eu des répercussions négatives sur la plupart des projets lancés en collaboration avec le Gouvernement tunisien, y compris ceux appuyés par la FAE. En particulier, la Banque/FAE a démarré le projet SINEAU en 2012. Elle a également annulé le projet *Vision et stratégie pour le secteur de l'eau à l'horizon 2050* en 2014, lequel a heureusement redémarré en 2017.

Le projet *GIRE du bassin versant de Kayanga-Geba* a également subi le contrecoup de la crise. La mise en œuvre et la durabilité des résultats ont été affectées par des facteurs tels que la crise politique⁵³ qui a secoué la Guinée-Bissau et a conduit à la suspension des activités de la Banque/FAE dans ce pays. De même, l'épidémie à virus Ebola (2013-2016), qui a frappé l'Afrique de l'Ouest (et a imposé des restrictions de voyage), a stoppé les activités de projet, particulièrement en Guinée. Dans ces conditions, la Guinée n'a pas pu organiser, comme prévu, la table ronde des bailleurs de fonds visant à mobiliser des investissements de suite, laquelle a été reportée.

La situation économique, le climat des affaires et les conditions du marché des PMR ont eu un impact mitigé sur l'efficacité et la viabilité des opérations de la FAE. L'approche adoptée par la FAE repose sur l'hypothèse qu'après l'achèvement de projets, les gouvernements des PMR et/ou les financiers du secteur de l'eau devraient s'approprier les produits/résultats des projets et investir en vue de leur viabilité et/ou de leur expansion (par exemple, en menant des études faisabilité et en assurant l'entretien des ouvrages construits dans le cadre des projets de la FAE). Pourtant, les RAP produits par la FAE indiquent régulièrement que, pour des projets nationaux et internationaux, de nombreux PMR sont incapables d'affecter des ressources suffisantes au secteur de l'eau et assainissement, ce qui limite la viabilité des avantages desdits projets.

L'évaluation a constaté qu'en général, tous les pays et/ou institutions bénéficiaires affichaient, au départ, un grand enthousiasme pour les projets de la FAE, contribuant, dans la limite de leurs moyens, au cofinancement des projets. Mais, au bout du compte, les PMR en difficulté économique et financière n'ont pas pu apporter le capital d'extension, étant donné que ces projets rivalisaient toujours avec d'autres secteurs prioritaires du gouvernement (notamment la santé, l'éducation et la sécurité) pour les mêmes budgets nationaux. Par contre, dans les économies émergentes et en

⁵² Étude d'Inventaire des Infrastructures d'AEPA en Milieu Rural du Cameroun (nom exact).

⁵³ Le 12 avril 2012, un [coup d'état](#) a eu lieu en [Guinée-Bissau](#), organisé par des forces armées en pleine [élection présidentielle](#).

transition (Afrique du Sud, Kenya, Sénégal) où la capacité d'endettement et d'autres facteurs tels que le cadre d'activité économique et la maturité du marché sont plus solides, les projets de la FAE se sont montrés plus à même d'attirer des investissements de suite de la part d'autres partenaires.

Les documents consultés et les entretiens menés dans le cadre de la présente évaluation révèlent que des pays comme le Kenya et le Sénégal, qui ont bénéficié d'un environnement relativement plus robuste, ont enregistré une augmentation régulière de l'appui financier des partenaires au développement, y compris les bailleurs de fonds et les institutions de prêt. Il s'ensuit que les secteurs qui avaient été jusque-là négligés, tels que l'assainissement, ont bénéficié de plus d'investissements. Selon les estimations, le Gouvernement du Sénégal a, sur la période 2005-2015, mobilisé 1328 milliards au profit du secteur de l'assainissement, la plus grande proportion (74 %) provenant des partenaires sous forme de prêts commerciaux concessionnels⁵⁴. Dans ces conditions, les projets de la FAE exécutés dans le pays (et ailleurs) ont pu mobiliser encore plus d'investissements en provenance d'autres financiers tels que la Banque africaine de développement et la Banque mondiale.

8.2.4 Appropriation et durabilité des partenariats

Constatation 24: L'approche adoptée par la FAE, sa flexibilité et son modus operandi lui permettent de se montrer plus pertinente par rapport aux besoins des pays. Cette capacité à répondre aux attentes permet à la FAE de promouvoir l'appropriation des projets au niveau national et régional, tout en contribuant au développement, à la durabilité des idées créées et à la croissance favorisée par l'institution.

L'additionnalité de la FAE se reflète dans son approche, qui soutient l'innovation sous toutes ses formes. Cela s'est illustré de moult manières, notamment à travers une approche pilote initiale (par exemple, tester d'autres modèles de gestion des services d'eau et d'assainissement aux zones urbaines à faible revenu du Ghana) ; la modernisation des ouvrages pilotes existants et à venir (par exemple, la franchise sociale des opérations et l'entretien des entrepreneurs féminins des villes du Cap-Oriental, en Afrique du Sud) ; et l'extension d'approches pilotes par une mise en œuvre simultanée sur un grand nombre de sites (l'approche systémique par usages multiples dans les campagnes de Limpopo, en Afrique du Sud, par exemple). L'affirmation suivante illustre bien la situation :

« Le projet MUS (Multiple Use System), en Afrique du Sud, a assuré la sécurité hydrique à toutes les six localités qui en étaient dépourvues. Il a utilisé les ressources en eau existantes et a soigneusement construit un système de réticulation à usage multiple. Tout est question de l'implication d'une communauté dans la conception... Ils ont réalisé un projet qui lui a permis de bénéficier d'un haut degré d'appropriation » (Organe de mise en service du MUS en Afrique du Sud).

La promotion, par la FAE, de la reproductibilité et de la viabilité des ouvrages pilotes se fait avec la participation des partenaires locaux, en valorisant des technologies et méthodes appropriées et adaptées aux différents contextes. Par exemple, le modèle de franchise sociale de l'Afrique du Sud s'est montré prudent en choisissant un système de faible technologie à charbon écologique, au lieu du modèle LaDePa⁵⁵ de réutilisation des déchets, plus coûteux et d'un haut niveau technologique. Ce choix a permis aux bénéficiaires d'âge moyen (promoteurs de leurs propres PME) d'en faire usage sur la durée. Ils ont incorporé la composante « charbon écologique » de leurs offres de services dans leur

⁵⁴ Water RDI Roadmap. 2015. SENE, M. 2017. *Increasing Financial Flows for Urban Sanitation. Case of Dakar City, Senegal, World Water Council.*

⁵⁵ LaDePa (Latrine Dehydration and Pasteurization) est un processus de traitement des matières vidées des latrines à fosse.

modèle d'entreprise, car il s'agit d'une technologie adaptée. Ici comme ailleurs, les choix technologiques ont tenu compte de la durabilité du modèle. Dans le cas sud-africain, le chef de projet de la FAE peut se féliciter d'avoir opté pour une technologie plus simple (au lieu d'une technologie plus complexe) et d'avoir intégré le concept de « valorisation » de l'assainissement intégré et des vidanges.

Les projets de la FAE ont également pensé à prendre en compte les possibilités d'extension, souvent par des efforts concertés pour influencer la politique nationale à l'aide d'une démonstration de la réussite dans un plus grand nombre de contextes locaux. L'expérience de l'Afrique du Sud a consisté à redoubler d'efforts pour reproduire des projets par l'adhésion des responsables de district, puis des responsables provinciaux des départements pertinents. Cet intérêt local pour les réalisations de projets, telles que l'initiative de franchise sociale au Cap-Oriental (Afrique du Sud) ou le projet MUS de Limpopo, reposait sur l'espoir qu'elles pourraient exercer une pression depuis la base qui irait influencer les politiques adoptées par les ministères.

Comme indiqué précédemment, l'initiative *Social Franchising for Operations and Maintenance of School Sanitation Facilities* (opérations de franchise sociale et entretien d'installations d'assainissement en milieu scolaire) a produit une directive sur la gestion de l'hygiène en période menstruelle qui est partie d'une métropole à vers les districts et les provinces. D'autres provinces du pays se sont tournées vers le Cap-Oriental pour recourir à cette directive. De même, l'initiative MUS à Limpopo est la première mise en œuvre documentée de la politique relative à la Stratégie nationale sur les ressources en eau qui lui parle et qui a influencé la formulation des politiques à travers le Département des établissements humains, de l'eau et de l'assainissement.

Si des projets ont souvent été conçus pour se multiplier et influencer, les contraintes financières se sont montrées importantes et dirimantes. Plusieurs personnes interrogées au Sénégal ont indiqué que le faible niveau du soutien financier de la FAE et l'approche axée sur le projet qui l'accompagne ne permettent pas de créer des économies d'échelle. Ces limites de financement empêchent les organes d'exécution de couvrir de multiples zones et populations souhaitant avoir des projets uniques de bénéficier d'un plus grand impact. Un professionnel sénégalais de haut niveau en assainissement a expliqué que, si le projet d'un million d'euros de Ziguinchor a répondu aux besoins de planification, celui de cinq millions d'euros devrait permettre la mise en place de plans directeurs d'assainissement en faveur d'environ 50 petites villes du Sénégal.

8.2.5 Développement des partenariats

Constatation 25: La durabilité des projets nationaux et transfrontaliers de la FAE est fortement tributaire de la participation de partenaires indiqués. Ceux-ci peuvent en effet contribuer à réduire un ensemble d'autres problèmes de viabilité.

La durabilité des projets de la FAE, qu'ils soient d'échelle nationale ou transfrontalière, est fortement tributaire de la participation de bons partenaires. Ces partenaires peuvent en effet aider à atténuer un ensemble d'autres problèmes de viabilité, tel que l'a montré la panoplie de projets appuyés par la FAE. Ci-après sont proposés quelques exemples reposant sur des données issues des études de cas préparées dans le cadre de la présente évaluation.

Le choix de la Water Research Commission (WRC) comme organe d'exécution du projet de franchise sociale en Afrique du Sud a permis à un partenaire national de soutenir le volet « plaidoyer » de l'assainissement. Il s'est agi pour lui de défendre son rôle en vue d'une économie circulaire au sein des services publics chargés de relever ces défis (ministères chargés de l'éducation, du développement social, de l'eau et assainissement, du logement, etc.).

Cela contraste avec la sélection de la Water Resource Commission (WRC) du Ghana comme organe d'exécution. La WRC a été excellente au vu de sa capacité administrative à gérer la conformité aux règles de passation de marchés de la Banque. Elle n'a toutefois pas joué un rôle majeur en essayant de ramener les produits et résultats de projets vers un plus grand nombre de parties prenantes, étant donné que son principal mandat était de réguler les services de l'eau et non de promouvoir la réutilisation des équipements d'assainissement. Par conséquent, elle ne disposait pas de réseau suffisant pour porter plus loin les problèmes d'assainissement.

Le partenariat joue un rôle particulièrement important, ses dimensions étant uniques pour les projets transfrontaliers financés par la FAE. Quel que soit l'engagement pris par un seul pays, le succès de ces projets requiert l'appui d'un écosystème de partenaires capables de maintenir le fonctionnement d'un système de gestion partagée dans le pays, la prise en compte des forces et des faiblesses de chacun et la résolution des problèmes de financement au fil du temps.

En Côte d'Ivoire par exemple, le projet Niger-HYCOS aurait donné lieu à des partenariats nationaux et régionaux, particulièrement entre l'Autorité du bassin du Niger (ABN) et le Service hydrométéorologique national (SHN) des neuf pays concernés, ainsi que des synergies entre l'ABN et d'autres organisations du bassin (Autorité du bassin du Volta et HYCOS, etc.). Le projet a également promu la coopération régionale par l'échange de connaissances et d'expériences entre les chefs des SHN des pays riverains lors des vérifications et de la validation de toutes les données hydrométriques. Dans l'ensemble, ces partenariats ont permis de créer des synergies qui ont été essentielles pour le succès et la durabilité du projet et d'autres. Cependant, la viabilité des projets de la FAE (comme ceux dont les infrastructures ont été financées dans le bassin) a pâti non seulement de la faible capacité des pays membres à financer le fonctionnement et l'entretien des investissements hydrologiques, mais également du manque de ressources humaines pour faire tourner les postes et remplir d'autres fonctions.

8.3 La FAE, un mécanisme à la croisée des chemins

Constatation 26: La capacité de la FAE à mobiliser encore plus de ressources s'est affaiblie ces dernières années et a eu un impact négatif sur la durabilité du Fonds spécial.

La durabilité des projets de la FAE dépend fortement de la participation des bons partenaires.

Durant des années, la capacité de la FAE à mobiliser davantage de ressources a baissé. Le budget de 2020 est plus faible que les précédents. De plus, la FAE a affiché une faible performance en établissement de rapports et de communication avec les bailleurs de fonds, ce qui eut des répercussions sur sa capacité à mobiliser des ressources. Cette situation s'est illustrée par les préoccupations que suscitent les opérations de la FAE après 2020. Ces problèmes conjugués ont en effet influé négativement sur la viabilité du Fonds spécial.

Le fait que la FAE n'ait plus un champion comme l'AMCOW au sein d'un organe politique continental constitue l'un de ses plus grands défis. Comme indiqué précédemment, le rôle stratégique de l'AMCOW sur le continent n'était pas bien perçu par les parties prenantes. Au lieu de mobiliser des ressources financières pour le Fonds fiduciaire, l'AMCOW s'est plutôt mis en compétition avec la FAE pour des ressources venant des mêmes partenaires.

L'appui bilatéral apporté à la FAE a diminué depuis le début de sa stratégie à trois phases. Cela s'explique en partie par des problèmes internes, tels que le Brexit, qui rendent le futur du DFID incertain, et les contraintes subies par l'AFD à cause des problèmes internes croissants de la France. Ces cinq dernières années, le pool des bailleurs de fonds a connu une embellie qui a coïncidé avec le

début de la stratégie à trois étapes. Sans être nécessairement le reflet d'une mauvaise performance, la fin traduit plutôt une baisse des ressources, qui doivent être partagées entre un plus grand nombre d'organisations. Et celles qui sont agressives en communication se sont montrées plus efficaces pour attirer l'attention des programmes bilatéraux restants qui n'ont pas été transférés dans les agences des Nations Unies. La FAE n'a pas été l'un de ces organismes.

Toutefois, un Plan d'action stratégique de mobilisation de ressources (RMSAP), élaboré par la nouvelle direction de la FAE et présenté au Conseil de gouvernance de l'AMCOW en 2018, lance un appel pour une approche ambitieuse et planifiée des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux⁵⁶

Les actions spécifiques prévues dans ce plan incluent l'élargissement de la base des bailleurs de fonds et des organisations philanthropiques traditionnels et non traditionnels, la mobilisation du cofinancement et l'organisation d'une conférence de reconstitution des ressources en 2020. Les implications et le succès de cette approche sont encore attendus.

8.3.1 Relation entre la Banque et la FAE

Constatation 27: Malgré l'importance de ses interventions dans le secteur de l'eau de différents pays, la FAE a une faible visibilité là où elle ne dispose d'aucune représentation directe. Cette situation a limité sa capacité à se positionner sur le plan stratégique, à élargir la base de ses bailleurs de fonds et à créer des synergies avec d'autres partenaires du secteur de l'eau et assainissement.

Les projets de la FAE sont généralement regroupés et gérés par des experts de la Banque basés, au niveau sous-régional, dans les bureaux régionaux en Afrique du Sud, à Nairobi, en Tunisie et partout ailleurs. Ce modèle de gestion ne permet réellement pas d'appuyer les projets de la FAE de manière à inciter le Fonds fiduciaire à élaborer une approche perceptible, marquée et encore plus stratégique. Le cas sud-africain illustre cette situation à maints égards.

La présence effective de la FAE en Afrique du Sud a été bien appréciée par les organes d'exécution à travers leur appui aux projets de l'institution qui subissaient des contraintes. Cet appui a consisté notamment à aider les projets de la FAE à clarifier leur mode d'action dans le strict respect des règles d'acquisition de la Banque, à les conseiller sur les défis liés à la gestion des parties prenantes, à participer aux réunions de supervision, etc. Cela a permis à la FAE d'engranger des expériences et des informations pertinentes venant d'autres pays confrontés à des problèmes similaires. Avec la fermeture de la représentation nationale de la FAE en 2018, l'engagement avec la Facilité a diminué dès que ses fonctions ont été cédées à un expert en eau de la Banque, notent tous les partenaires aux projets qui ont été interrogés. Tout en apportant beaucoup d'expérience et d'expertise dans la région, le nouveau coordonnateur des opérations de la Banque a également géré la charge de travail liée aux projets de plus grande envergure qui étaient en cours à travers l'Afrique australe, pour le compte de la Division de l'eau. Naturellement, il avait des capacités limitées pour maintenir le même niveau d'engagement. En lui donnant cette responsabilité, la direction de la Division de l'eau de la Banque a sous-estimé une mobilisation pratique adaptée aux projets de la FAE au niveau local.

Les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont, par ailleurs, démontré qu'en l'absence d'un spécialiste de l'eau de la FAE ou de la Banque dans un bureau pays, il n'existe aucun engagement en faveur des projets (des comités directeurs, par exemple) ou à plus grande échelle (concernant les

⁵⁶ Présentation du Conseil de gouvernance de l'AMCOW, Plan d'action stratégique de mobilisation de ressources (RMSAP), novembre 2019.

approches sectorielles [SWAPS]). Pourtant, il est évident que les pays ont tendance à bénéficier de la présence nationale de la Banque lorsqu'il y a un spécialiste du secteur de l'eau. C'était le cas au Rwanda et au Sénégal, où ces responsables de la Banque ont participé à des réunions sectorielles, ont dirigé les SWAPS et ont permis aux projets de la FAE de naviguer dans des contextes nationaux plus larges.

Au Ghana, la participation du spécialiste en eau et assainissement de la Banque aux réunions de supervision à Accra a permis de créer des idées et de soutenir des discussions plus larges sur la fourniture des services d'assainissement en faveur des pauvres dans le pays. Toutefois, lorsque ce poste a été transféré ailleurs sans être remplacé, le projet *Transfert d'eau de Sogakope à Lomé*⁵⁷ a pu supprimer les goulots d'étranglement sans profiter d'un appui institutionnel soutenu dans le pays. De plus, la situation du Ghana est un récit édifiant de l'importance de la participation de la FAE/Banque dans les discussions sectorielles, ce qui permet aux enseignements tirés des interventions sectorielles de la FAE d'appuyer et d'influencer des discussions pertinentes plus globales ; cela ne s'est pas produit au Ghana. Il existe donc des cas où des projets se sont achevés de manière satisfaisante, mais sans pour autant créer la traction souhaitée et sans être viables à l'échelle nationale.

8.3.2 Engagement de la Banque/FAE avec les parties prenantes

Constatation 28: L'engagement de la FAE avec la Banque et les parties prenantes est limitée et n'est pas systématique. Par conséquent, son approche manque d'occasion pour assurer la durabilité des résultats obtenus par un engagement stratégique significatif.

Les mécanismes dont dispose la FAE pour mobiliser les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque, à toutes les étapes du projet, ne sont pas systématisés. Par exemple, dès le début du processus, les spécialistes de la Banque sont sollicités pour examiner les documents d'évaluation des projets de la FAE sur différentes questions transversales, ce qui est bénéfique.

Au cours de leur exécution, les projets de la FAE sont souvent soutenus par des comités directeurs qui mettent en exergue les défis et autres difficultés rencontrées. Les organes d'exécution jugent ces comités particulièrement importants en tant que forums d'apprentissage. Toutefois, la FAE et/ou la Banque ont participé à ces comités de manière irrégulière, ce qui ne leur a pas permis de tirer des informations à prendre en compte dans une chaîne d'apprentissage plus globale pour d'autres organes d'exécution traitant des questions similaires. Par exemple, le comité directeur de la compagnie des eaux de Greater Accra (Greater Accra Water Company) sur le projet de transfert de Sogakope a été confronté à des problèmes de prise de décision domestique au Togo et au Ghana qui auraient pu être mieux gérés avec la présence de la FAE ou de la Banque au comité directeur.

Le principal outil servant à vérifier si les projets ont obtenu les résultats escomptés ou à identifier les données d'apprentissage est le rapport d'achèvement de projet. L'examen des RAP a montré que bon nombre d'entre eux n'avaient pas suffisamment d'informations pour soutenir les résultats ou l'apprentissage, et se contentaient d'être de simples outils nécessaires. En examinant les RAP en regard des rapports de projet finaux qui ont été fournis par l'organisme d'exécution, il se dégage une preuve plus complète et plus élaborée de la réalisation et de la performance de projets, ainsi que des possibilités d'apprentissage.

⁵⁷ *Sogakope-Lome PPP Transfert d'Eau.*

8.3.3 La dépendance de la FAE/Banque vis-à-vis des consultants

Constatation 29: L'approche de la FAE/Banque, qui consiste à dépendre fortement des consultants externes à toutes les trois étapes des projets de la FAE, a suscité des frustrations au cours de l'exécution de ces projets et a ainsi mis à mal leur viabilité.

L'une des barrières à la durabilité des résultats des projets de la FAE réside dans le niveau de prise en compte, par l'institution, de la capacité des ressources humaines et institutionnelles des pays et institutions bénéficiaires. La Facilité a été conçue pour permettre aux Africains de renforcer les capacités des secteurs de l'eau et de l'assainissement, notamment à travers le perfectionnement des professionnels et ministères sectoriels. Malheureusement, affirment la plupart des organisations locales et des ministères interrogés au Cameroun et au Kenya (et même ailleurs, sur base d'autres sources), la dépendance de la FAE à des consultants internationaux avec des termes de référence (TdR) approuvés a eu des effets contreproductifs. C'est l'un des défis auxquels est confrontée la FAE lorsqu'elle travaille dans des pays où il n'y a pas assez de personnel possédant les qualifications et l'expérience nécessaires pour exécuter les tâches techniques complexes dans le cadre des projets de la FAE.

En effet, la plupart des activités des projets appuyés par la FAE (formation, études de faisabilité, construction des infrastructures, production de produits de savoir, etc.) sont externalisées à des consultants. Cette approche est largement perçue comme étant incapable de donner des moyens d'action aux ressources humaines locales : les professionnels et/ou consultants locaux manquent ainsi d'occasions pour apprendre et profiter des projets soutenus par la FAE. Les conditions de passation de marchés pour ces travaux et les occasions manquées par les organes d'exécution locaux (y compris les services publics et les ONG) ont suscité en eux quelques frustrations, leur rôle se limitant à une simple gestion administrative des consultants externes.

Les solutions possibles à ce défi ont consisté, entre autres, à accorder une note plus élevée au cours du processus d'évaluation de l'appel d'offres aux soumissionnaires qui incluent du personnel local dans leurs équipes de projet; en faisant en sorte que toutes les offres soient obligatoirement assorties d'une certaine proportion de l'équipe de projet en tant que locaux; et l'application d'un appel d'offres local concurrentiel pour des tâches de projet qui ne sont pas trop complexes.

9 PRISE EN COMPTE DES QUESTIONS TRANSVERSALES

Le présent article vérifie dans quelle mesure des questions transversales telles que le changement climatique et l'égalité hommes-femmes sont traitées par la FAE. Il partage également des informations sur la réduction de la pauvreté, la création de revenus et le travail de la FAE dans les pays fragiles.

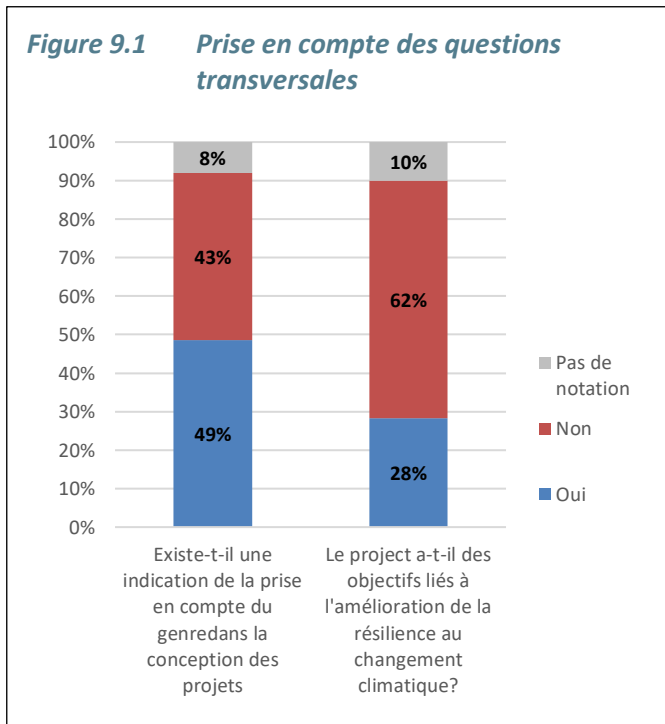
9.1 Vue d'ensemble

Constatation 30: D'un point de vue général, les questions pluridisciplinaires n'ont pas été systématiquement prises en compte dans la conception de projets au cours de la première phase stratégique de la FAE. Mais elles l'ont été de façon plus systématique à la deuxième phase.

Dans l'ensemble, compte tenu de la nature même des projets, les questions transversales ont été en grande partie au cœur des objectifs de projets. À la question de savoir si et dans quelle mesure les

questions transversales ont été concrètement prises en compte dans la conception de projets, les personnes interrogées au sein des organes d'exécution ont plutôt expliqué comment, par leur nature, les projets ont promu ces questions.

Figure 9.1 *Prise en compte des questions transversales*



Par exemple, la plupart des projets conçus pour résoudre le problème de gestion des ressources en eau, conformément aux lois et politiques en la matière, auront des effets importants sur le changement climatique en améliorant la préparation des régimes nationaux de gouvernance en vue de faire face à la variabilité du climat. Si les systèmes d'évaluation de projets de la FAE ont davantage intégré les questions transversales, ils n'ont pas spécifié les cibles fixées pour chaque bonne performance, lesquelles n'ont régulièrement pas fait partie du système de suivi et d'évaluation de projet.

Comme indiqué dans la section dédiée à la méthodologie, les rapports n'incluent ni les critères ni les notations sur la prise en compte des questions pluridisciplinaires dans la conception et les résultats de

projets. Deux critères ont été considérés dans le modèle d'examen de portefeuille pour évaluer l'intégration des questions pluridisciplinaires dans chaque projet examiné : i) « Existe-t-il une indication de la prise en compte du genre dans la conception de projet, par exemple des indicateurs sexospécifiques, des produits et résultats traitant directement les problèmes des femmes, etc. ? » ; et ii) « Le projet a-t-il des objectifs liés à l'amélioration de la résilience au changement climatique ? » Comme on le voit à la figure 9.1, près de 50 % des projets étudiés présentaient une preuve de la prise en compte du genre lors de la conception, mais moins de 30 % affichaient clairement leur contribution à l'amélioration de la résilience des pays face au dérèglement climatique. Selon l'équipe d'évaluation, les thèmes transversaux étaient généralement plus traités dans les rapports d'évaluation que dans les documents soumis au cours du cycle de vie d'un projet donné.

9.2 Égalité hommes-femmes

Constatation 31: La FAE est neutre en matière de genre. La dimension « égalité des sexes » n'a été priorisée ni dans les propositions de projet ni dans l'établissement de rapports. Toutefois, elle a souvent été prise en compte lors de la mise en œuvre.

Selon l'échelle d'évaluation à cinq points de l'OMS, qui tient compte des spécificités de chaque sexe⁵⁸, la performance globale de la FAE en matière de genre a été jugée de niveau 2 par l'équipe d'évaluation. L'équipe a limité sa démarche en ce qui concerne les normes, les rôles et les rapports entre les hommes et les femmes dans la conception et l'évaluation de projets ainsi que dans les rapports d'achèvement de projet, et a plutôt adopté l'approche suivante.

⁵⁸ WHO Gender Responsive Assessment Scale
https://www.who.int/gender/mainstreaming/GMH_Participant_GenderAssessmentScale.pdf.

Bien qu'elle ait accès aux politiques de genre que la Banque a élaborées pour appuyer la conception et les évaluations de projets, la FAE n'a pas suffisamment utilisé cette mine de ressources et d'expertise institutionnelles.

La FAE a peu fait recours à ses spécialistes en genre pour produire des évaluations sur la question et, de ce fait, les REP font peu de cas du genre. La négligence de la FAE à l'égard de la mise en pratique du genre a débouché sur un manque de suivi des changements apportés par ses projets dans les normes, les rôles et les rapports entre les hommes et les femmes. Par conséquent, si le principe d'équité entre les sexes est inscrit dans la plupart des REP, l'absence d'instruments à l'appui du personnel technique chargé de l'exécution de ces projets a diminué les belles occasions de rendre ces dimensions plus explicites.

Pour tous les projets, les données collectées n'ont pas été suffisamment ventilées par sexe, au-delà des considérations générales selon lesquelles « les femmes constituent la moitié de la population ». Dans la plupart des cas, les effets du genre et ses implications sur les projets ont rarement fait l'objet d'une analyse ou d'un rapport détaillé. Par exemple, dans le cadre de l'étude de faisabilité sur le barrage polyvalent du corridor Mbabane – Manzani [Nonvo], le REP a évoqué les principes généraux du genre, mais ni le contrat des consultants ni le cadre de suivi du projet ne les ont illustrés afin que les données relatives à la dimension genre commencent à être prises en compte dans les différentes options concernant l'ouvrage. Sans ces données probantes, il est difficile de savoir le type d'analyse sexospécifique à faire pour appuyer la prise de décisions. Le personnel technique et la direction ont indiqué ne pas être suffisamment soutenus pour pouvoir mieux appréhender ces problèmes dans leurs activités touchant aux projets de la FAE.

Il existe quelques projets véritablement capables de transformer la situation des femmes, car ayant intégré les normes, les rôles et les rapports entre les hommes et les femmes à la lumière de leurs effets positifs [ou négatifs] en termes d'accès et de contrôle des ressources en eau. Le recrutement des candidatures féminines, qui sont plutôt rares, illustre beaucoup plus une reconnaissance envers la femme (comme dans le cas du projet Niger-HYCOS). L'Afrique du Sud a d'ailleurs été l'unique pays de l'échantillon de la présente évaluation dont les trois projets ont intégré une composante « genre ».

L'équipe d'évaluation considère que l'initiative de franchise sociale peut transformer la situation des femmes. Ce projet a été conçu pour créer des opportunités de subsistance chez les femmes chefs d'entreprises ayant un âge moyen. Sur ce point, le personnel de la FAE peut se féliciter d'avoir influencé l'équipe de projet en allant au-delà des normes minimums, abordant les problèmes d'assainissement en milieu scolaire. Les changements progressifs enregistrés dans les rapports de force entre les

Encadré 4 : Approche de la FAE en faveur du genre et de l'équité sociale

Autonomiser les femmes, les jeunes et les communautés défavorisées

- Engagée à promouvoir l'équité sociale et l'intégration économique, la Facilité africaine de l'eau (FAE) appuie des projets ayant des composantes destinées à apporter des avantages particuliers aux femmes, aux jeunes et aux communautés défavorisées ou marginalisées.

Promouvoir le genre et l'équité sociale

- Corriger le déficit économique des femmes et les autonomiser, ainsi que les jeunes et les communautés défavorisées, telles sont des actions essentielles pour soutenir la croissance.

Les projets d'infrastructure en eau peuvent servir de catalyseur pour une transformation sociale notable dans les zones où ils sont exécutés. La FAE travaille avec des planificateurs de projet pour s'assurer que l'équité entre les sexes et l'équité sociale sont prises en compte aussi bien dans la mise en œuvre que dans le résultat final de chaque programme. En général, la Facilité :

- S'assure que la conception du projet inclut des avantages particuliers tels que le transfert des connaissances ou la création de revenus pour les femmes, les filles, les jeunes, les pauvres, les communautés vulnérables ou les handicapés, le cas échéant.
- Faire en sorte que ces catégories de personnes participent à la planification de projets.
- Faire en sorte que les mêmes catégories de personnes prennent part à l'exécution de projets, dans la mesure du possible.

femmes et les hommes ont fait en sorte que les bénéficiaires de franchise soient formées pour devenir des dirigeantes de petites entreprises d'exploitation et de maintenance (E&M) de services d'assainissement dans des écoles. La confiance en soi que ces femmes ont bâtie par le développement de leurs capacités a transformé leurs relations sociales, dans un contexte où les hommes occupaient tous les postes d'ingénieur des services municipaux. Elles ont cessé de faire appel à une expertise essentiellement masculine et contribuent elles-mêmes à l'exploitation de centrales à charbon écologique. Le volet « changement de comportements » à travers des interventions sanitaires et d'hygiène dans des écoles a permis aux jeunes filles d'affronter l'évolution des comportements en milieu scolaire par rapport à la gestion de leur période menstruelle. Le rôle des clubs scolaires et des surveillants de salles de classe a eu des répercussions positives en diminuant la violence à l'égard des filles dans les toilettes scolaires. L'initiative MUS traite de la question de prise en compte du genre en permettant aux femmes d'acquérir des compétences en ingénierie. Il s'ensuit que leur statut social a évolué, car elles sont devenues les principales décideuses de la planification des besoins actuels et futurs de leurs communautés.

Selon l'équipe d'évaluation, le projet MUS peut transformer la situation des femmes. Dans les six villages situés dans deux provinces, elles ont été formées en leadership en vue de résoudre les problèmes de sécurité liée à l'eau qui se posent à leurs communautés. Elles sont devenues des leaders en conception, planification et mise en œuvre des ouvrages hydrauliques afin de répondre aux besoins en eau de leurs communautés pour l'élevage, l'agriculture et le ménage. Par conséquent, leur pouvoir a sensiblement évolué au sein des communautés sélectionnées.

Concernant un projet transfrontalier, l'initiative de transfert d'eau du Lesotho au Botswana a tenu compte de spécificités de chaque sexe en intégrant les normes, les rôles et les rapports entre les hommes et les femmes, en commandant une étude diagnostique pertinente sur le mode de fonctionnement d'ORASECOM en tant qu'institution transfrontalière. Il en a résulté une stratégie de genre qui a assigné des rôles à des femmes dans les processus décisionnels des comités directeurs, garantissant des points focaux pour les questions de parité et mettant en place des systèmes de suivi pour l'obtention de données ventilées par sexe sur les questions d'accès.

Il s'agit là de quelques exemples de domaines où le genre a été pris en compte dans la conception de projets, mais il en existe encore au Ghana, au Kenya et au Niger. Dans l'ensemble, toutefois, il existe peu d'instances où la planification du genre dans la conception de projet se traduit, dans les faits, en une transformation de la situation.

9.3 Changement climatique

Constatation 32: Le changement climatique a été largement pris en compte dans la planification de la plupart des projets de la FAE.

La conception et l'exécution de la plupart de projets ont bien tenu compte du changement climatique. La majorité des projets qui visaient à encourager le développement intégré et durable des ressources en eau [aux niveaux national et transfrontalier] ont explicitement ou implicitement traité de la question du dérèglement climatique. Les exemples sont nombreux et concernent des projets tant nationaux que transfrontaliers.

S'agissant du projet Lesotho-Botswana, les canalisations proposées ont permis de répondre aux besoins en eau dus à la persistance de la sécheresse et de la pénurie d'eau au Botswana, et au manque croissant d'eau dans certaines villes sud-africaines [provinces de Free State et du Cap-Oriental]. Pour le projet MUS, les compétences acquises à travers la planification communautaire contribuent à doter les villages dépourvus d'eau des moyens de s'adapter par le renforcement de la résilience communautaire, qui passe par la construction d'adductions d'eau, la gestion de l'eau et la création d'opportunités économiques.

Le projet *Ghana-Effluent* a été bien conçu pour être écologiquement viable, en diminuant le fardeau que les déchets liquides font peser sur les zones urbaines par une réutilisation de ces substances dans l'agriculture. Les principaux objectifs de cette initiative ont permis de répondre aux besoins de la santé environnementale en réduisant les écoulements d'eau dans la nature, tandis que les activités de recherche ont contribué directement à assurer la sécurité alimentaire.

En Tunisie, à travers le projet *Vision et stratégie du secteur de l'eau à l'horizon 2050*, qui correspond à une stratégie et un plan d'action à long terme pour ce secteur, une étude clé des effets du dérèglement climatique sur ce secteur a été menée. L'un des aspects essentiels de l'étude consiste à déterminer comment s'adapter à des extrêmes climatiques tels que les inondations et la désertification. L'étude a fait recours à des outils modernes tels que la modélisation, le système d'information géographique (SIG) et les images par satellite pour fournir des données à l'appui des études à long terme qui sont planifiées.

Au Ghana, le projet *Transfert d'eau de Sogakope à Lomé* a pour objectif de transférer un volume estimé de 230 000 m³ d'eau par jour à partir du fleuve Volta. De ce fait, ce projet réduira la dépendance de quatre millions de personnes à des ressources en eau souterraine dont la durabilité demeure incertaine. De même, cette initiative assurera la sécurité environnementale et contribuera à l'adaptation au changement climatique en garantissant une plus grande sécurité aux communautés de plus en plus confrontées au stress hydrique.

9.4 Réduction de la pauvreté et création de revenus

Constatation 33: Sans avoir été classées comme question transversale, la réduction de la pauvreté et la création de revenus, au même titre que le changement climatique et la viabilité environnementale, sont l'un des objectifs sous-jacents et soutenus des projets de la FAE.

La FAE a certainement pris au sérieux la réduction de la pauvreté et la création de revenus, mais elle ne les a pas considérées comme des questions transversales. Quelques projets illustrent bien ce point :

- Au Kenya, l'élargissement des *Systèmes intégrés de collecte et de gestion des eaux des pluies et des moyens de subsistance complémentaires* (IRHMCLS), dans le cadre du projet Districts semi-arides du Kenya [2012-2016], visait à améliorer l'existence des communautés par : i) la sécurité alimentaire et l'accroissement du revenu des ménages ; ii) la santé et l'éducation ; et iii) la résilience face à la sécheresse et aux aléas climatiques. Le projet a impliqué des communautés pastorales, des écoles à travers le système intégré en eau, assainissement et hygiène (neuf écoles primaires avec plus de 4000 élèves dans trois pays), un ensemble de petits agriculteurs et des communautés (à travers la diffusion des connaissances).
- En Afrique du Sud, l'initiative *Social Franchising operations and Maintenance of School Sanitation Facilities* (opérations de franchise sociale et entretien d'installations d'assainissement en milieu scolaire) visait à créer les conditions nécessaires pour des PME, mécanismes de création d'emplois pour des personnes qui n'ont jamais pu obtenir un poste à temps plein, et donc à résoudre le problème de précarité par la fourniture d'un gagne-pain.

Il faut toutefois établir une distinction importante. Si la conception de projet a certainement mis l'accent sur les « laissés-pour-compte », ainsi que sur l'inclusion sociale, cet aspect a été moins régulièrement considéré dans la conception de projets transfrontaliers.

9.5 Pays en transition

Constatation 34: Certes, des projets ont été réalisés aussi bien dans des pays en transition que dans des contextes de vulnérabilité, mais le degré auquel ils ont été intentionnellement conçus dans le but de transformer ces pays reste limité.

L'étude des REP effectuée par l'équipe d'évaluation montre qu'il est fait peu de cas du degré auquel les projets intègrent la dynamique des pays fragiles ou visent intentionnellement à transformer ces pays. Aucun pays fragile n'a été sélectionné dans le cadre des neuf études de cas qui ont été menées, le temps imparti pour la collecte des données étant insuffisant, au-delà des problèmes et risques liés à cette activité dans de tels contextes. Néanmoins, parmi les 36 pays pouvant bénéficier des fonds FAD, 21 sont essentiellement des pays en transition. L'analyse préparée dans la section de la présente évaluation dédiée à l'efficacité a indiqué que le Fonds africain de développement a fait preuve d'efficacité dans la mobilisation de ses dons en direction des pays à faible revenu et des pays fragiles. La section sur la gouvernance (voir plus haut) a également mis en exergue les difficultés qu'ont connues les projets de la FAE dans les pays fragiles.

10 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

10.1 Conclusions

La FAE fonctionne depuis 14 ans et a appuyé l'exécution de divers projets d'eau et d'assainissement dans 52 pays africains. La présente évaluation a montré que, dans l'ensemble, les rapports utilisés par la FAE (RAP, EER et REAP) affichent une performance positive de ses interventions. Sur la plupart des critères d'évaluation contenus dans les rapports (à travers un système de notation à quatre points), les projets appuyés par la FAE ont été jugés satisfaisants, sauf en ce qui concerne le respect du calendrier d'exécution et la viabilité financière.

Les données issues des neuf études approfondies de cas de la présente évaluation confirment la pertinence de la FAE en tant qu'instrument, ainsi que la performance positive de ses opérations, tel qu'indiqué dans les RAP et d'autres rapports de l'institution. Le continent africain ne possède pas d'autre facilité qui fasse office de point de départ de la collaboration avec les parties prenantes étatiques africaines pour apporter des innovations dans la préparation des projets qui bénéficieront des investissements en aval, ainsi que dans le test des projets catalytiques. Ce créneau a permis à la FAE de répondre aux besoins prioritaires en eau et assainissement des gouvernements africains, tout en intégrant ces priorités dans des domaines thématiques uniques en matière de performance. La valeur ajoutée du soutien de la FAE réside non pas vraiment dans le volume de dons, mais plutôt dans les activités stratégiques auxquelles l'argent apporté est destiné. Pour les personnes interrogées dans le cadre de la présente évaluation, l'accès au soutien financier des partenaires passe absolument par la mise à disposition de connaissances solides issues des études de faisabilité et des projets bancables. L'additionnalité de la FAE est donc tributaire de son choix délibéré d'apporter son soutien sous forme de dons et non de prêts. Les bénéficiaires estiment que le soutien financier fourni comble une importante lacune dans le budget de l'État. Dans de nombreux pays, financer des études de faisabilité avec des prêts semble improbable, compte tenu des pressions liées à la fourniture de services concrets d'eau et d'assainissement.

Des recherches approfondies ont montré que les vingt-sept projets étudiés en Afrique du Sud, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Kenya, au Rwanda, au Sénégal, en Tunisie et en Zambie ont créé des produits et résultats divers qui ont amélioré le développement, la gestion et la gouvernance des ressources en eau, ainsi que l'accès à l'eau et aux services d'assainissement dans les PMR. Ces

produits et résultats sont notamment : le renforcement des capacités ; le développement du capital humain ; la consolidation des systèmes de connaissances sur l'eau à l'échelle nationale et dans les bassins ; l'élaboration de plans de GIRE ; la création ou le renforcement d'organisations chargés de bassins versants ; la mise à l'essai d'approches novatrices concernant l'eau et l'assainissement, etc. Les données issues des études de cas révèlent qu'au cours des vingt dernières années, les interventions de la FAE ont permis de créer ou de renforcer des synergies dans la gestion de ressources et systèmes d'eau complexes. À travers ses actions catalytiques, la FAE a aidé les PMR à se faire accompagner par le secteur privé à différents niveaux et à tester des modèles locaux de prestation de services dans les zones rurales et urbaines. Ces interventions ont également permis aux parties prenantes concernées d'apprendre non pas seulement à créer un cadre propice à la participation du secteur privé, mais également à renforcer leurs partenariats en vue de résoudre les problèmes de stress hydrique.

Dans certains pays, les projets de la FAE ont pu servir de catalyseurs pour mobiliser des investissements destinés à contrôler le développement des ressources en eau faciles à retrouver, garantissant ainsi leur viabilité. Dans d'autres cas, quelques investissements n'ont eu lieu qu'à la clôture des projets de la FAE qui ambitionnaient de résoudre les mêmes problèmes d'eau et d'assainissement. Mais, à ce sujet, il est difficile d'établir une relation directe. Dans beaucoup de pays, le défi majeur demeure la soutenabilité des produits et résultats obtenus grâce à l'appui de la FAE, surtout en raison des contraintes budgétaires structurelles qui empêchent les gouvernements d'allouer suffisamment de ressources au secteur de l'eau et assainissement. Ces difficultés amènent souvent le personnel formé à quitter les institutions chargées de l'eau pour aller trouver mieux ailleurs, ou alors ne permettent pas aux ouvrages hydrauliques créés par la FAE de se maintenir et/ou de se développer.

Les problèmes qui se sont posés aux projets de la FAE ont été dus à de multiples facteurs, notamment la lourdeur des processus de passation de marchés, les retards accusés par les approbations et retours d'information de la FAE, et les difficultés liées aux décaissements de fonds. Les retards accusés par les projets multinationaux ont généralement été imputables, pour l'essentiel, à la nature multinationale et à la complexité desdits projets. Or, ces aspects ne sont pas suffisamment pris en compte lors de la conception et de l'évaluation préliminaire de projets.

La FAE reconnaît qu'il existe des domaines clés à améliorer. Pour 2020, elle devra améliorer son efficacité opérationnelle (en renforçant les capacités des organes d'exécution) et procéder à un suivi intense de la performance de projets. À travers la décentralisation, elle devra renforcer sa collaboration programmatique avec les directions régionales et sa coopération avec les unités institutionnelles de la Banque au Siège.

En somme, la présente évaluation conclut que la FAE a satisfait les attentes de l'AMCOW à sa création en 2004, à savoir préparer des projets afin de contribuer à la mobilisation des fonds en faveur du secteur de l'eau et assainissement sur le continent. Malgré ces réalisations, la situation de la FAE reste fragile, car elle manque de ressources pour se projeter vers le reste de sa stratégie à trois phases. La Facilité montre toutefois des signes positifs et prometteurs quant à son futur, en particulier au regard de la nouvelle direction qui a été mise en place au sein du Département de l'eau de la Banque et à la FAE, ainsi que des postes importants qui ont été récemment pourvus. La capacité de la FAE est davantage renforcée par un hôte de plus en plus apprécié, à savoir la Banque, laquelle lui fournit des ressources substantielles pour son fonctionnement et s'engage à accroître l'influence du FAD sur le continent à travers la mobilisation de ses fonds.

10.2 Recommandations

Sur la base des résultats et des conclusions de la présente étude, les recommandations suivantes ont été formulées surtout à l'endroit de la FAE. Elles portent sur cinq aspects majeurs, à savoir les mécanismes institutionnels et de gestion, les mécanismes de gouvernance, le renforcement des

capacités humaines au sein des PMR, l'efficacité des opérations de la FAE, et la gestion des connaissances et l'apprentissage.

10.2.1 Dispositifs institutionnels et de gestion

Recommandation 1 : La FAE devrait se montrer plus souple, plus agile et plus efficace pour conserver son avantage compétitif et remplir sa mission, en collaboration avec la Banque. Par conséquent, la BAD et la FAE doivent mettre en oeuvre un certain nombre de mesures visant à accroître l'efficacité opérationnelle de la FAE. De plus, les opérations de la Banque et de la FAE doivent être synchronisées autant que possible afin de maximiser les synergies entre les deux institutions.

Le seul atout de la FAE réside dans sa concentration sur l'eau et l'assainissement ainsi que dans sa souplesse dans les prestations. Elle doit préserver cet acquis en tant que mécanisme d'appui à la Vision africaine sur l'eau à l'horizon 2025 (AWV 2025) et aux objectifs stratégiques à long terme de la Banque. Il faut également affiner les mécanismes de suivi rapide afin d'accélérer le processus d'approbation.

La Banque doit s'efforcer d'être le chef de file des investisseurs dans le suivi des projets bancables préparés avec l'appui de la FAE, de manière à leur donner plus de chances d'être exécutés. De même, la FAE et le département de la Banque chargé de l'eau doivent se partager des informations sur leurs projets d'eau et d'assainissement respectifs dès la phase de conception, afin que ces projets puissent tirer parti de potentielles synergies.

L'évaluation a constaté que la conception des interventions de la FAE s'est appuyée sur le dialogue entre les chefs de projet de la FAE et le personnel du bureau pays de la Banque travaillant dans le secteur de l'eau, mais que les mécanismes de mise en œuvre de ces interventions n'ont pas toujours été établis à la suite d'une consultation avec le personnel de la Banque. Or, en le faisant, surtout en ce qui concerne le S&E et la passation de marchés, on aurait pu réduire les coûts de transaction connexes pour les interventions de la FAE jugées plus lourdes que d'autres projets de la Banque. S'agissant des projets de la FAE qui sont étudiés, les efforts consentis par la Banque pour les intégrer dans ses opérations ont été limités, car il lui fallait respecter les procédures de la FAE. L'harmonisation des procédures de la FAE et de la Banque pourrait améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'appui de la Banque aux projets de la FAE.

10.2.2 Dispositions régissant la gouvernance

Recommandation 2 : Compte tenu de l'origine politique de la FAE, il convient d'élargir la composition de son Conseil de gouvernance en y incluant un plus grand nombre de parties prenantes afin d'améliorer les orientations stratégiques, tout en confiant les questions opérationnelles au Conseil d'administration de la Banque. Cela suppose une reconfiguration des mécanismes d'engagement de la FAE et d'AMCOW, et la prise en compte de leurs mandats respectifs. De plus, des relations de travail plus saines entre les deux entités ne seront possibles que si les chevauchements et l'avantage comparatif de chacune sont évalués de manière globale dans leurs cadres stratégiques, de manière à instaurer la synergie nécessaire à l'accomplissement de leurs mandats.

Il importe que les PMR fassent entendre leurs voix à travers l'AMCOW en vue de mobiliser des investissements en aval, au niveau national. Cependant, au vu de sa configuration actuelle, le Conseil de gouvernance ne peut pas contribuer à une relation productive. L'AMCOW doit jouer un rôle consultatif influent qui donne des moyens d'action à son réseau et produise des connaissances destinées au renforcement des délibérations stratégiques de la FAE. Ses fonctions décisionnelles doivent être réduites, au regard de son incapacité à contribuer à une prise de décisions fondée sur des

données probantes et plus opportune qu'elle ne l'est à travers une réunion annuelle du Conseil de gouvernance.

10.2.3 Reportage des résultats, communication et apprentissage

Recommandation 3 : La FAE doit améliorer son système de soumission de résultats et de communication (sur son statut en tant que Facilité, ses opérations et ses réalisations) avec l'ensemble de ses parties prenantes. Elle doit intensifier le suivi des résultats afin d'apporter les données à l'appui de son engagement anticipé avec les bailleurs de fonds dans le cadre de la mobilisation de ressources. Elle devra y parvenir en créant des mécanismes de communication appropriés, tout en redoublant d'efforts pour produire et diffuser les enseignements utiles tirés de ses interventions en vue de faciliter l'apprentissage. Par conséquent, la FAE devrait songer à mettre en place un plan d'action de gestion des connaissances qui soit rigoureux et conforme à ses stratégies d'intervention, bien doté en ressources humaines et financières et ayant des résultats ciblés.

La Facilité devrait privilégier l'amélioration des données nécessaires à la gestion, ainsi que la création d'une banque d'informations. Cela suppose que la FAE devra disposer de l'ensemble des rapports d'évaluation de projet (REP), des rapports d'achèvement de projet (RAP) et des rapports d'évaluation sur l'achèvement de projet (REAP).

Une politique et stratégie de communication claire et solide (assortie d'une dotation suffisante de personnel), qui cible diverses catégories de parties prenantes (PMR, bénéficiaires de dons, bailleurs de fonds, financiers) est essentielle. C'est par la suite que la FAE sera en mesure de se positionner stratégiquement, d'élargir sa base de bailleurs de fonds, d'entrer en synergie avec d'autres acteurs du secteur de l'eau issus des PMR, d'amener son personnel à s'engager efficacement avec les bénéficiaires de dons et de s'attaquer à des problèmes en temps opportun.

La production des connaissances et l'apprentissage doivent bénéficier d'une proportion du budget global de la FAE consacré aux projets. Les projets ayant inséré ces aspects dans leurs plans d'activités ont élaboré de nombreux outils d'apprentissage à de multiples niveaux, contribuant ainsi à sensibiliser sur les problèmes majeurs touchant à l'eau, à l'assainissement, à la santé, à l'innovation, à la technologie et à l'environnement. À moins qu'ils soient budgétisés, les volets « apprentissage » d'un projet ne seront pas pris en compte à la phase de conception, ce qui affectera la capacité de production et de diffusion des connaissances. Une théorie du changement révisée pour la stratégie à trois phases de promotion de l'apprentissage et de diffusion des savoirs est essentielle pour définir une telle fonction de gestion des connaissances.

10.2.4 Efficience des opération de la FAE

Recommandation 4 : La FAE devrait prendre des mesures concrètes pour améliorer l'efficacité de ses opérations et optimiser l'accomplissement de sa mission. Les aspects à améliorer sont les suivants : i) les principaux processus et procédures d'évaluation, de planification et de préparation de projets, en tenant compte du coût et du temps ; ii) les mécanismes administratifs et de passation de marchés, afin de minimiser ou d'éviter des retards dans la procédure ; et iii) les mécanismes de renforcement des capacités de la FAE et de celles des organes d'exécution, en vue d'une mise en œuvre efficiente.

La plupart des projets ont des délais d'exécution trop courts, et il existe un écart certain (pouvant parfois atteindre un an) entre l'approbation du don, la signature du contrat et la mise en œuvre. Cela a souvent donné à lieu à des prorogations, à davantage de tracasseries administratives et à des efforts

inutiles. Ces problèmes peuvent être évités s'ils sont effectivement pris en compte, dès le départ, dans le cycle de planification de projet.

Il importe de confier un nombre raisonnable de projets à des chefs de projet et d'organiser plus régulièrement des visites de terrain et des séances de suivi de projet en vue de contrôler les activités en cours dans le secteur de l'eau au niveau des pays. Cela est conforme à une précédente recommandation sur la nécessité de garantir une représentation appropriée du personnel de la FAE.

Dans sa configuration actuelle, la FAE ne peut contribuer qu'à la formation du personnel pertinent. Pourtant, si ce personnel formé ne reste pas dans l'organisation pour appliquer ce qu'il a appris, la question de capacité humaine continuera à limiter sérieusement les efforts de la FAE visant à relever les défis liés à l'eau. Étant donné que ce problème est partagé par tous les pays et/ou organisations, la FAE devrait se faire accompagner par les acteurs concernés à l'échelle continentale, y compris éventuellement l'AMCOW, afin de le résoudre.

Les mesures institutionnelles à prendre pour permettre aux professionnels du secteur de l'eau issus des PMR d'apprendre des travaux sous-traités à des consultants étrangers/internationaux devraient inclure, par exemple, l'obligation pour ces derniers de travailler en étroite collaboration avec leurs homologues locaux issus des organes d'exécution, au lieu de faire de ceux-ci de simples coordonnateurs de projets. Les professionnels locaux auraient ainsi l'occasion de développer leurs capacités et leur expertise et d'être en mesure d'assumer des fonctions similaires à l'avenir.

10.2.5 Visibilité et mission de plaidoyer

Recommandation 5 : La FAE devrait s'engager davantage avec les décideurs (par exemple, les hommes politiques, le milieu universitaire et de la recherche, l'ensemble des partenaires au développement et autres acteurs) issus des PMR en vue d'accroître sa visibilité, créer des synergies/actions de coordination et approfondir ses actions de plaidoyer et son engagement politique, et donc augmenter le nombre, la capacité et les aptitudes des professionnels du secteur de l'eau et de l'assainissement sur le continent. La FAE doit continuer à se vendre auprès des bailleurs de fonds afin que ceux-ci poursuivent leur participation et leur engagement et, ainsi, apportent encore plus de financements.

Cette situation suscite des inquiétudes quant à la capacité de la FAE à se positionner elle-même de manière stratégique. Elle pourrait y parvenir notamment en renforçant sa présence politique et stratégique sur le continent par une mobilisation plus formelle des décideurs et des acteurs clés du secteur de l'eau (en particulier, à travers des partenariats formalisés). Il importe également que la FAE se dote de représentants dans les instances les plus appropriées (par exemple, en créant, au niveau régional, un poste équivalent à celui d'un spécialiste de l'eau à la Banque), de manière à assurer sa visibilité, accroître son appui direct aux organismes d'exécution et suivre de près (et influencer) les opérations nationales et régionales dans le secteur. Cette stratégie devrait être soutenue par des partenariats solides avec les acteurs pertinents et les bailleurs de fonds opérant dans les pays ayant un intérêt stratégique pour la FAE.

L'un des constatats majeurs de cette étude est que la FAE, aux yeux de nombreux acteurs du secteur de l'eau dans les PMR, n'a pas une identité propre. Au lieu de devoir sa forte notoriété à ses opérations et à ses réalisations, elle est plutôt étroitement associée à la Banque, qui est souvent considérée comme (ou confondue à) un organisme finançant les projets de la Facilité. Cela s'explique essentiellement par le fait que i) parfois, le personnel de la Banque sert à la fois de représentant de la FAE et de spécialiste en eau de la BAD ; et ii) les règles de passation de marchés et les pratiques de suivi et d'établissement de rapports de la Banque sont utilisées à la FAE, et ses projets apparaissent et s'opèrent comme ceux de la Banque.

En s'assurant que les engagements pris par les partenaires en faveur du plaidoyer et de la mobilisation des politiques sont respectés, la FAE pourrait contribuer énormément à la durabilité de ses produits bien après la clôture des projets. Il est d'ailleurs apparu que parmi les projets examinés, ceux ayant intégré le volet « plaidoyer et mobilisation des politiques » se sont montrés plus performants en matière d'efficacité, de viabilité et d'impact sur les plans et stratégies nationaux.

REFERENCES

Études de cas

- AWF. Guidelines for preparation of the project completion report to be submitted by the recipient to the AWF (Directives pour la préparation du rapport d'achèvement de projet à soumettre au bénéficiaire de la FAE).
- AWF. List of AWF donors (liste des bailleurs de fonds de la FAE). Document PDF transmis par la FAE à l'équipe d'évaluation.
- AWF. *Projects stakeholders list (liste des parties prenantes aux projets)*.
- AWF. *AWF Projects Database (Base de données des projets de la FAE)*. (Document Excel transmis par la FAE à l'équipe d'évaluation).
- AWF. *Support for Water and Sanitation Projects in Africa. Sept. 2018. GCF Workshop 21.* (presentation Powerpoint).
- Pawson, R. and N. Tilley. 1997. *Realistic Evaluation*. London: SAGE.
- Sigha-Nkamdjou L, Sighomnou D, & G. Lienou. 2002. *Vers une approche globale de la gestion de la ressource comme solution aux crises d'eau des dernières décennies au Cameroun*. In: Van-Lanen HA, Demuth S (eds) *FRIEND 2002-Regional hydrology: bridging the gap between research and practice. Proceedings of the 4th international FRIEND conference held at Cape Town, South Africa, March 2002. International Association of Hydrological Sciences, Publication No. 274, pp. 337–343.*
- Trend Group, 2003. *Water, sanitation and service delivery in Ghana, Ghana*. Téléchargé le 20 mars 2019, à : <http://www.ircwash.org/sites/default/files/WELL-2003-Water.doc>
- AWF. 2005. *Operational Programme for 2005-2009*.
- Mafany G.T. & W.Y. Fantong. 2006. *Groundwater quality in Cameroon and its vulnerability to pollution*. Taylor and Francis/Balkema, Rotterdam, pp. 47–55.
- AfDB. 2007. *Operational Strategy of the African Water Facility*.
- AWF. 2007. *Projet de mise en œuvre du plan d'action Gestion Intégrée des Ressources en Eau (PAGIRE) du Sénégal, Rapport d'évaluation*.
- Soussan, J., Netterstrøm U., & A. Nilsson. 2007. *Review of Assistance to Water Initiatives in the African Development Bank-Water: Rural Water Supply and Sanitation Initiative (RWSSI) African Water Facility (AWF), Water Partnership Programme (WPP)*. Commandé par SIDA, NORAD et Danida.
- AWF. 2008. *Projet de gestion intégrée des ressources en eau dans le bassin versant du fleuve Kayanga-Geba, Rapport d'évaluation*.
- AWF. 2009. *Project Appraisal Report for "Ghana: Improved Sanitation and Water Supply Service Delivery to the Urban Poor in Ghana through Tripartite Partnerships"*.
- Government of Ghana, 2009. *Water and Sanitation Monitoring Platform*.
- AWF. 2010. *Project Appraisal Report for "Ghana: Design for Reuse-Harvesting the Value of Effluent and Nutrients for Sustaining the Operation of Sanitation Facilities"*.
- Water and Sanitation Monitoring Platform. 2009. *Status of Ghana's drinking W&S sector. Country summary sheet*. Ghana. Téléchargé le 18 mars 2019, à <http://www.wsmp.org/downloads/country-summary-sheet-09.pdf>
- Government of Ghana. 2010. *Water and Sanitation Monitoring Platform*.
- GWP-CAFTAC. 2010. *Global Water Partnership Central Africa, Cameroon Report*.
- National Planning Commission. 2011. *"National Development Plan 2030"*. The Presidency.

- AWF. 2012. *Strategic Plan 2012-2016*.
- AWF. 2013. *Amélioration de la gestion et de la valorisation des boues de vidange dans la ville de Ziguinchor, Rapport d'évaluation*.
- AWF. 2013. *Project Appraisal Report for "Studies and Advisory Services for the Preparation of the Sogakope – Lomé Transboundary Drinking Water Supply Project"*.
- AWF. 2013. *Project Completion Report, Support to the Niger-HYCOS project*.
- AWF. 2013. *Projet de mise en œuvre du plan d'action Gestion Intégrée des Ressources en Eau (PAGIRE) du Sénégal*.
- Department of Water Affairs. 2013. "National Water Resource Strategy II".
- AWF. 2014. *Minutes of the 14th Governing Council Meeting*.
- AWF. 2014. "Implementation and Progress Report"
- AWF. 2014. "Project Appraisal Report: Operationalisation of community-driven multiple-use water services". August
- M.J. Wirmvem. 2014. *Hydrochemical and environmental tracer characterization of water resources in the Ndop Plain and Bamenda Highlands, North West Cameroon, Central Africa. Ph. D. Thesis, Tokai University*.
- AWF. 2015. *Implementation of Central Africa Regional Water Policy, Project Completion Report*.
- AWF. 2015. *Minutes of the 15th Governing Council Meeting*.
- IWEL and Tremolet Consulting. 2015. *Review and Analysis of Thematic Areas of AWF Operations-Synthesis Paper*.
- Water RDI Roadmap. 2015. SENE, M. 2017. *Increasing Financial Flows for Urban Sanitation. Case of Dakar City, Senegal, World Water Council*.
- WHO. UNICEF. 2015. *Joint Monitoring Program. Estimates on the Use of Water Sources and Sanitation Facilities. WHO/UNICEF Joint Monitoring Program; Cameroon, Central Africa*. London: SAGE.
- WHO. UNICEF. 2015. *Progress on Sanitation and Drinking Water: Update and MDG Assessment, World Health Organization: Geneva, Switzerland*.
- AfDB. 2016. *Scaling up implementation of the ten years strategy: The High 5s*.
- AWF. 2016. *AWF Strategy 2017-2025*.
- AWF. 2016. "Implementation Progress and Results Report (IPR), Sogakope – Lomé Transboundary Drinking Water Supply Project". Supervision of Implementation Progress and Results Report (IPR).
- AWF. 2016. *Minutes of the 16th Governing Council Meeting*.
- AWF. 2016. *Project Completion Report, Support to the Volta -HYCOS project*.
- AWF. 2016. *Projet de gestion intégrée des ressources en eau dans le bassin versant du fleuve Kayanga-Geba, Rapport d'Achèvement de Rapport*.
- AWF, 2016. Project Appraisal Report: Multinational-Orange Senqu River basin: Preparation of a Climate-resilient water Resources Investments Strategy and Multipurpose Project.
- AWF. 2017. *Project Completion Report for "Ghana: Improved Sanitation and Water Supply Service Delivery to the Urban Poor in Ghana through Tripartite Partnerships"*.
- IWMI. 2017. Interim Report Innovations Forums, "Operationalizing community-driven multiple-use water services in South Africa"
- Water and Sanitation for the Urban Poor (WSUP). 2017. "Urban Sanitation Research Initiative 2017-2020: Driving sector change in urban sanitation".

<https://www.wsup.com/content/uploads/2018/07/Urban-Sanitation-Research-Initiative-2017-2020-july-2018.pdf>

- UN DESA. 2017. Why Waste Water? 22 mars 2017.
- AWF. 2018. *Amélioration de la gestion et de la valorisation des boues de vidange dans la ville de Ziguinchor, Rapport d’Achèvement de Rapport.*
- AWF. 2018. *Minutes of the 17th Governing Council Meeting.*
- AWF. 2018. *Minutes of the 18th Governing Council Meeting.*
- Department of Water Affairs and Sanitation. 2018. *“National Water and Sanitation Municipal Plan”.*
- Ghana Statistical Service. 2018. *Snapshots on key Findings, Ghana Multiple Indicator Cluster Survey (MICS 2017/18), Survey, Findings Report, Accra, Ghana.*
- IWMI. 2018. Quarterly Progress Report, Operationalizing community-driven multiple-use water services in South Africa”.
- World Bank. 2018. *Senegal Rural Water Supply and Sanitation Project (P164262).*
- AfDB. 2019. *Terms of Reference “Evaluating the African Water Facility Trust Fund (AWFTF), 2005-2018”.*
- Appiah-Effah, E., Duku, G., Azangbego, N., Aggrey R., Gyapong Korsah, B. and K. Nyarko. 2019. “Ghana’s post-MDGs sanitation situation: an overview”, *Journal of Water, Sanitation and Hygiene for Development*, 09, 3.
- AWF. 2019. *AWF Governing Council Members.*
- AWF. 2019. “Project Completion Report on Social Franchising for operation and maintenance of school sanitation facilities and demonstration of on-site faecal sludge treatment in East London, Eastern Cape”, juin.
- Balzer, T. 2019. *National Water & Sanitation Master Plan. Valuing Water Dignifying Sanitation. PowerPoint presentation on 22 March 2019 World Water Day. Leaving no-one Behind: Water for All. Department of Water and Sanitation, Pretoria.*
- Department of Basic Education. 2019. *Non publié.*
- Ledger, T. & M. Rampedi. 2019. *“Mind The Gap-Section 139 Interventions in Theory and Practice”. Public Affairs Research Institute (PARI).*
- k. Masiteng, Deputy Director-General of Stats SA. 2019. *“In-depth analysis of the General Household Survey 2002–2015 and Community Survey 2016 data”. GHS Series Volume VIII, Water and Sanitation. PresentationORASECOM.* 2019. Feasibility Concept Note.
- Wall, K. & Ive, O. 2019. “South Africa’s success with onsite sanitation social franchising”, unpublished article, August 19th.
- World Bank. 2019. *Côte d’Ivoire Urban Water Supply and Sanitation Project.*
- WRC. 2019. *Sanitation FD Bougairé (Principle Water and Sanitation Engineer). Towards Water for All by 2025, Strategic Plan 2012-2016. (presentation PowerPoint, pas de date).*

Politique et publications

- Mvulirwenande, S. et U. Wehn. Les déterminants de l'innovation dans le domaine de l'eau dans les villes africaines : Perspectives du Kenya, du Ghana et du Mozambique. Numéro spécial sur l'innovation dans le domaine de l'eau en Afrique. *Revue Sciences et Politiques environnementales.*
- P.H. Gleick. 1993. *L'eau en crise : Un guide des ressources mondiales en eau douce.* Oxford : Oxford University Press.

- Young, G., Dooge, J. et J. Rodda. 1994. Les problèmes de ressources en eau dans le monde. Cambridge : Cambridge University Press.
- BAD. 2000. Politique de gestion intégrée des ressources en eau (GIRE).
- BAD. 2000. Politique du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture et du développement rural.
- Union africaine. 2000. Vision africaine de l'eau 2025.
- Conca, k. et G. D. Dabelko. 2002. Rétablissement de la paix environnementale. Washington : Woodrow Wilson Center Press et Baltimore : Johns Hopkins University Press.
- BAD et OPEV. 2004. Évaluation de l'aide de la Banque en faveur du renforcement des capacités des entités d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu urbain dans les pays membres régionaux (PMR). Rapport de synthèse.
- D. Brooks. 2006. Opinions actuelles sur la pénurie d'eau : La base théorique du concept de la voie douce de l'eau, Amis de la Terre. Disponible à l'adresse suivante : www.foecanada.org (consulté le 22 juin 2006).
- BAD. 2007. Examen de l'assistance de la Banque africaine de développement aux initiatives dans le domaine de l'eau. Initiative en faveur de l'approvisionnement en eau et l'assainissement en milieu rural (IAEAR), Facilité africaine de l'eau (FAE) et Programme de partenariat pour l'eau (PPE).
- Biswas, A.K. 2008. Gestion intégrée des ressources en eau : qu'en est-il ?, Revue internationale de la gestion des ressources en eau, 24:1. <https://doi.org/10.1080/07900620701871718>
- Briceño-Garmendia, C., Smits, K. et V. Foster. 2008. Financement des infrastructures publiques en Afrique subsaharienne : les modes, les problèmes et les choix. Document d'information (EDIA) 15, Diagnostique du secteur des infrastructures en Afrique, Banque mondiale, Washington, DC.
- Pahl-Wostl C., Gupta J., et D. Petry. 2008. La gouvernance et le système mondial de l'eau : une exploration théorique. Gouvernance mondiale : Examen du multilatéralisme et des organisations internationales 14(4), 419-435.
- BAD. 2009. Gouvernance du secteur de l'eau en Afrique. Volume 1, Théorie et pratique. Banque africaine de développement.
- Alaerts, G. et J. Kaspersma. 2009. Progrès et défis en matière de développement des connaissances et des capacités. Dans Capacité pour une meilleure gestion de l'eau, Blokland, M., Alaerts, G., Kaspersma, J., Hare, M., Eds. ; Taylor & Francis : Londres, Royaume-Uni.
- Swatuk, L.A. et L. Wirkus. 2009. La gouvernance des eaux transfrontalières en Afrique australe : Examiner les dimensions sous-explorées. Baden-Baden : Nomos Verlagsgesellschaft. ISBN 978-3-8329-4140-6, 221 pages.
- BAD. 2010. La stratégie du secteur agricole (AgSS) 2010-2014.
- Foster, V. et C. Briceño-Garmendia. 2010. L'infrastructure de l'Afrique : il est temps pour la transformer , Washington, DC : Banque mondiale.
- OCDE. 2010. Mécanismes de financement innovants pour le secteur de l'eau - Rapport pour le Groupe de travail sur les politiques mondiales et structurelles, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris.
- Programme des Nations unies pour l'environnement. 2010. Atlas de l'eau en Afrique. Division de l'alerte précoce et de l'évaluation (DEWA). Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). Nairobi, Kenya.
- Nations Unies. 2010. Le droit humain à l'eau et à l'assainissement (Résolution 64/292). Nations Unies : New York, NY, États-Unis.

- BAD et OPEV. 2011b. Évaluation de la gestion de l'eau agricole de l'aide de la Banque africaine de développement au Ghana et au Mali, 1990-2010.
- BAD et OPEV. 2011a. Gestion intégrée des ressources en eau : Une évaluation des résultats dans le domaine de l'eau et de l'assainissement (2000-2010) - Document d'approche.
- BAD. 2012. La stratégie décennale du Groupe de la Banque africaine de développement (SD 2013-2022).
- EUWI. 2012. Débloquer des fonds pour la sécurité de l'eau : renforcer les capacités et mener la sensibilisation. Initiative de l'UE en faveur de l'eau - Groupe de travail sur le financement et Partenariat mondial pour l'eau. Stockholm, Suède.
- AfDB. 2013. Au centre de la transformation de l'Afrique. Stratégie pour 2013-2022. Groupe de la Banque africaine de développement.
- A.R. Meganck. 2012. Le lien eau-culture-environnement : Leçons pratiques du terrain. Dans Eau, diversité culturelle et changement environnemental mondial. Tendances émergentes, avenir durable? Barbara, R. J. (Ed.). L'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et Springer SBM.
- Rodriguez, D.C. van den Berg et A. McMahon. 2012. Investir dans les infrastructures hydrauliques : capitaux, opérations et entretien. Programme de partenariat pour l'eau, Banque mondiale, BIRD, Washington.
- WSP. 2012. Utilisation des notations de crédit pour améliorer l'accès des services d'eau au financement du marché dans le cadre du Programme pour l'eau et l'assainissement en Afrique subsaharienne : Note d'information.
- BAD et OPEV. 2013. Gestion intégrée des ressources en eau en Afrique. Une évaluation indépendante de l'aide de la Banque 2000-2010.
- Kimwaga, R., Noberta, J., Kongo, V. et M. Ngwisa. 2013. Atteindre les OMD en matière d'eau et d'assainissement: une étude sur les besoins de valorisation des ressources humaines en Tanzanie. Politique de l'eau 15 (Supplément 2), 67-78.
- Kindornay, S. et F. Reilly-King. 2013. Investir dans le développement : Approches des donateurs bilatéraux pour engager le secteur privé. Rapport pour l'Institut Nord-Sud et le Conseil canadien pour la coopération internationale, Ottawa, Canada.
- Global Water Intelligence. 2014. Participation du secteur privé à l'eau : Opportunités d'investissement et d'expertise. Oxford, Royaume-Uni : Global Water Intelligence. [https://iwaponline.com/wp/article/18/6/1317/20508/Developing-a-framework-for-supporting-the-implementation-of-integrated-water-resource-management-\(IWRM\)-with-a-decoupling-strategy](https://iwaponline.com/wp/article/18/6/1317/20508/Developing-a-framework-for-supporting-the-implementation-of-integrated-water-resource-management-(IWRM)-with-a-decoupling-strategy)
- IWA. 2014. Une crise évitable. le manque de capacités des ressources humaines dans le domaine de l'EAH dans 15 économies en développement. Association internationale de l'eau. Londres, Royaume-Uni.
- FAE. 2015. Examen du portefeuille de la FAE - Projets nationaux de gestion des ressources en eau. Tremolet Consulting.
- FAE 2015. Examen du portefeuille de la FAE - Projets de gestion des ressources en eau transfrontalières. Tremolet Consulting.
- FAE 2015. Examen du portefeuille de la FAE- Connaissance de l'eau. Tremolet Consulting.
- FAE 2015. Examen et analyse des domaines thématiques des opérations de la FAE - Document de synthèse Tremolet Consulting.
- Nick Tandi, N. et A. Earle. 2015. Le déficit de financement des infrastructures en Afrique, SIWI.
- Organisation mondiale de la santé et Fonds des Nations unies pour l'enfance. 2015. Progrès en matière d'assainissement et d'eau potable : mise à jour 2015 et évaluation des OMD ; Organisation mondiale de la santé : Genève, Suisse.

- BAD. 2016. Évaluation de l'assistance de la Banque au secteur de l'eau. Document d'approche.
- BAD. 2016. Stratégie pour la transformation de l'agriculture en Afrique, 2016-2025.
- BAD. 2016. Politique de l'eau – Mouture de mars 2016.
- Archeampona, E., Swilling, M. et K. Urama. 2016. Elaboration d'un cadre pour soutenir la mise en œuvre de la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) avec une stratégie de découplage, Politique de l'eau (2016) 18 (6) : 1317-1333. <https://doi.org/10.2166/wp.2016.155>.
- Distefano, T. et S. Kelly. 2017. Sommes-nous en eau profonde ? La pénurie d'eau et ses limites à la croissance économique, Ecological Economics 142. 130-147.
- Huston, A. et P. Moriarty. 2017. Mise en place de systèmes d'EAH forts pour les ODD : Comprendre le système d'EAH et ses éléments constitutifs. Document de travail IRC.
- Mulenga J.N., Bwalya B.B., et K. Kaliba-Chishimba. 2017. Déterminants et inégalités dans l'accès à des sources d'eau et à un assainissement améliorés au niveau des ménages zambiens. Int. J. Dev. Sustain. 2017;6 (8):746–762.
- Woodhouse, P. et M. Muller. 2017. "Gouvernance-de l'eau – Perspective historique sur les débats actuels", World Development, Elsevier, vol. 92(C), pages 225-241.
- Mvulirwenande, S., When, U. et G. Alaerts. 2018. Facteurs stratégiques à l'origine de l'échec de la gestion déléguée de l'approvisionnement en eau : éléments de preuve du Ghana. Water International. <https://doi.org/10.1080/02508060.2018.1539697..>
- FAE. 2019. Rapport annuel 2018.
- Programme des Nations unies pour l'environnement. 2018. Progrès dans la GIRE. Base de référence mondiale pour l'ODD 6 Indicateur 6.5.1 : degré de mise en œuvre de la GIRE.
- G. Alaerts. 2019. Financement de l'eau –l'eau pour le financement: Un examen global des politiques et des pratiques. Durabilité 2019, 11, 821 ; doi:10.3390/su11030821.
- FAE. 2019. Base de données FAE.
- Programme mondial de l'UNESCO pour l'évaluation des ressources en eau 2019. Rapport mondial des Nations unies sur la mise en valeur des ressources en eau 2019 : Ne laisser personne sur le bas-côté. Paris, UNESCO.
- Nations Unies. 2019. Rapport mondial sur le développement durable 2019 : L'avenir, c'est maintenant - La science au service du développement durable, Groupe indépendant de scientifiques nommés par le Secrétaire général, Nations unies, New York.
- Organisation mondiale de la santé. 2019. Systèmes nationaux d'appui à l'eau potable, l'assainissement et l'hygiène : rapport de situation mondiale 2019, analyse et évaluation mondiales de l'assainissement et de l'eau potable par l'ONU.
- Organisation mondiale de la santé et Fonds des Nations unies pour l'enfance. 2019. Progrès en matière d'eau potable, d'assainissement et d'hygiène dans les ménages : 2000-2017. Une attention particulière est accordée aux inégalités. New York et Genève. <https://washdata.org/sites/default/files/documents/reports/2019-07/jmp-2019-wash-households.pdf..>
- Programme mondial pour l'évaluation des ressources en eau. 2019. Rapport mondial des Nations unies sur la mise en valeur des ressources en eau 2019 : ne laisser personne sur le bas-côté. Paris, UNESCO.



Facilité africaine de l'eau

Mobiliser des ressources pour l'eau en Afrique

**Groupe de la Banque africaine
de développement**

Avenue Joseph Anoma
01 BP 1387 Abidjan 01
Côte d'Ivoire

idev.afdb.org/fr

