



## Bilan opérationnel et évaluation institutionnelle de la Facilité Africaine de l'Eau



**Rapport principal – 4 octobre 2010**

VERSION FINALE



**HYDROCONSEIL**

Consulting Engineer: water supply,  
environment, public services



Titre : Rapport opérationnel et évaluation institutionnelle de la Facilité Africaine de l'Eau  
Statut du rapport : Rapport principal – Version finale  
Client : Facilité Africaine de l'Eau  
Consultant : Groupement WEDC-HYDROCONSEIL (chef de file : HYDROCONSEIL)  
Date de prise d'effet du contrat : 30 octobre 2009  
Date de soumission du rapport : 8 octobre 2010 par e-mail (version française)  
Numéro de révision de la version : 10  
Contributeurs : Laura Hurter (Mme), Alain Morel (M.), Kevin Sansom & Bruno Valfrey-Visser (MM.)  
Coordination, édition & contrôle qualité : Bruno Valfrey-Visser (M.)  
Pour toute demande ou question concernant ce rapport : [valfrey@hydroconseil.com](mailto:valfrey@hydroconseil.com)

# Sommaire

<b>A. Résumé exécutif .....</b>	<b>8</b>
A.1. Les raisons de cette évaluation .....	8
A.2. Objectifs et méthodologie .....	8
A.3. Les atouts de la Facilité .....	8
A.4. Le portefeuille de projets de la FAE .....	9
A.5. Appréciation préalable des projets, approbation et mise en œuvre .....	10
A.6. Les relations institutionnelles de la FAE .....	11
A.7. Les pistes à suivre – bref panorama des recommandations .....	11
A.7.1. Mettre l'accent sur les fonctions stratégiques de la FAE .....	11
A.7.2. Améliorer la qualité des projets financés par la Facilité .....	13
A.7.3. Améliorer le leadership et l'organisation de la FAE .....	14
<b>B. Objectifs et justification de cette évaluation de la FAE .....</b>	<b>15</b>
B.1. Justification de cette évaluation .....	15
B.2. Objectifs et résultats prévus .....	15
B.2.1. Objectifs .....	15
B.2.2. Résultats attendus .....	15
B.3. Cadre de travail et méthode de l'évaluation .....	16
B.3.1. Consultant .....	16
B.3.2. Aperçu général du cadre de travail .....	16
B.3.3. Approche consultative .....	17
B.3.4. Statut de ce rapport .....	17
<b>C. Aperçu général de la FAE .....</b>	<b>18</b>
C.1. Concept original de la Facilité .....	18
C.1.1. Justification de l'établissement de la Facilité .....	18
C.1.2. Vocation initiale de la Facilité .....	19
C.1.3. Origine du cadre institutionnel et organisationnel actuel .....	19
C.2. Les objectifs et domaines d'intervention .....	19
C.2.1. Objectif d'ensemble de la FAE .....	19
C.2.2. Domaines d'intervention .....	19
C.3. Cinq années d'efforts et d'accomplissements .....	21
<b>D. Les projets et les activités opérationnelles de la FAE .....</b>	<b>22</b>
D.1. Analyse du portefeuille des projets de la FAE .....	22
D.1.1. La FAE a bâti un portefeuille unique de projets .....	22
D.1.2. Aperçu général du portefeuille d'un angle financier .....	22
D.1.3. Distribution géographique des projets .....	24
D.1.4. Répartition thématique des projets .....	25
D.1.5. Effet de levier financier .....	28
D.2. Décaissement des fonds alloués aux projets .....	32
D.2.1. État des décaissements 2006-2010 .....	32
D.2.2. Analyse des projets en attente de démarrage en avril 2010 .....	33
D.2.3. Principaux obstacles au processus de décaissement .....	34
D.3. Évaluation des projets et procédures opérationnelles de la FAE .....	35

D.3.1. Aperçu général de l'évaluation des projets visités : Bonne réalisation des productions et des résultats, mais avec une exécution plus lente que prévue.....	36
D.3.2. Priorités émergentes de la FAE pour le développement du portefeuille de projets.....	47
D.3.3. Aperçu général du cycle et des processus de projet de la FAE.....	49
D.3.4. Gestion du portefeuille de la FAE.....	54
D.3.5. Procédures opérationnelles de la FAE.....	55
D.3.6. Problématiques transversales.....	56
D.3.7. Elaboration des rapports de projet.....	57
D.3.8. Soutien aux agences exécutrices à chaque étape du cycle de projet.....	58
D.3.9. Organisation du contrôle qualité.....	59
D.3.10. Utilisation de cadres logiques.....	60
D.3.11. Pistes d'amélioration.....	60
<b>E. Examen du cadre institutionnel de la Facilité.....</b>	<b>62</b>
E.1. Revue des principaux documents de travail.....	62
E.1.1. Stratégies.....	62
E.1.2. Plan de travail.....	62
E.1.2. Procédures opérationnelles.....	64
E.1.4. Manuel des Activités Opérationnelles.....	65
E.2. Relations entre la FAE et AMCOW.....	66
E.2.1. Une relation stratégique pour la FAE.....	66
E.2.2. La FAE est un instrument clé pour AMCOW.....	67
E.2.3. La collaboration pourrait être améliorée en ce qui concerne la recherche de financements.....	67
E.3. L'hébergement de la Facilité par la BAD.....	68
E.3.1. Une solution organisationnelle avantageuse pour la Facilité.....	68
E.3.2. Collaboration avec l'OWAS et les autres départements de la Banque.....	68
E.3.3. Collaboration avec les représentations locales de la Banque.....	69
E.3.4. Interaction entre les procédures de la BAD et les activités opérationnelles de la FAE.....	69
<b>F. Bilan de l'organisation et de la gestion de la Facilité.....</b>	<b>70</b>
F.1. Résultats de l'évaluation organisationnelle.....	70
F.1.1. Evaluation des domaines d'intervention par rapport aux engagements de Sharm el-Cheikh.....	70
F.1.2. Systèmes de gestion des projets et des fonds.....	73
F.1.3. Suivi des performances.....	73
F.1.4. Suivi des performances de la FAE en tant qu'organisme.....	74
F.1.5. Transmission et gestion des connaissances.....	75
F.1.6. Communication de la FAE.....	76
F.2. Mobilisation de fonds.....	77
F.3. Gestion de la FAE.....	80
F.3.1. Développement de liens plus étroits avec les pays partenaires.....	80
F.3.2. Questions de leadership.....	80
F.3.3. L'autonomie de la FAE.....	80
F.3.4. La notoriété de la FAE.....	81
F.4. Gestion des Ressources Humaines.....	81
F.4.1. Tendances récentes en matière de dotation en personnel.....	81
F.4.2. Comment le personnel utilise son temps.....	82
F.4.3. Plan de dotation de la FAE pour l'avenir.....	83
F.4.4. Recrutement de personnel.....	85
F.4.5. Perfectionnement du personnel.....	86
F.5. Examen des activités de la FAE.....	86
F.6. Développement organisationnel pour l'avenir.....	88
F.6.1. Croissance durable de la FAE.....	88
F.6.2. Vision et mission de la FAE.....	88
F.6.3. Une approche décentralisée.....	89

F.6.4. Limitation des appels d'offres ciblés .....	91
F.6.5. Externalisation pour améliorer le rendement de la FAE .....	91
F.6.6. Renforcement de la direction et de l'autonomie de la FAE .....	92
F.6.7. Principes directeurs du développement organisationnel .....	93
F.6.8. Scénarios de développement organisationnel .....	94
F.6.9. Projections proposées de la dotation en personnel de la FAE .....	96
F.6.10. Propositions relatives à la structure organisationnelle .....	97
<b>G. Recommandations .....</b>	<b>99</b>
G.1. Observations finales .....	99
G.2. Vue d'ensemble des recommandations .....	100
G.3. Recommandations concernant les enjeux stratégiques pour la FAE .....	103
G.3.1. Planning stratégique .....	103
G.3.2. Implication d'AMCOW .....	106
G.3.3. Mobilisation de ressources financières .....	107
G.3.4. Transfert et gestion des connaissances .....	107
G.3.5. Communication, notoriété et partenariats .....	108
G.4. Recommandations concernant les activités opérationnelles .....	109
G.4.1. Structurer le portefeuille de projets en fonction des priorités stratégiques et des enseignements des projets .....	109
G.4.2. Renforcement de la base financière .....	109
G.4.3. Préparation et pré-identification .....	110
G.4.4. Mise en œuvre des projets .....	111
G.4.5. Suivi de la performance des projets .....	111
G.5. Recommandations concernant les aspects institutionnels .....	112
G.5.1. Gestion des ressources humaines .....	112
G.5.2. Recommandations concernant les aspects institutionnels .....	115
<b>H. Annexes .....</b>	<b>119</b>
H.1. Personnes rencontrées ou interviewées .....	119
H.2. Documents consultés .....	120
H.3. Termes de référence .....	122
H.3.1. Historique .....	122
H.3.2. Contexte .....	123
H.3.3. Motifs de ce rapport opérationnel et de l'évaluation institutionnelle .....	124
H.3.4. Destinataires du rapport opérationnel et de l'évaluation institutionnelle .....	125
H.3.5. Objectifs et portée de l'étude .....	125
H.3.6. Méthodologie .....	128
H.3.7. Obligations et responsabilités .....	130
H.3.8. Livraisons et calendrier .....	130
H.3.9. Qualification du consultant .....	132
H.4. Aspects méthodologiques .....	133
H.4.1. Plan de travail .....	133
H.4.2. Sélection des projets à visiter .....	136
H.4.3. Méthodologie d'évaluation des projets .....	139
H.4.4. Interviews des principales parties prenantes .....	139
H.5. Rapport de l'atelier de Prétoria .....	139
H.5.1. Introduction .....	139
H.5.2. Points principaux de discussion .....	139
H.5.3. Propositions d'actions prioritaires de la part des groupes de travail .....	142
H.5.4. Conclusion .....	145
H.5.5. Liste des participants .....	145
H.6. Rapports d'évaluation des projets .....	146



## Abréviations et acronymes

AB.....	Autorité de Bassin
AFD .....	Agence Française de Développement
AEPHA .....	Adduction d'Eau Potable, Hygiène et Assainissement
AMCOW .....	Conseil des Ministres Africains de l'Eau (African Ministers' Council on Water)
APPR .....	Examen annuel de la performance de portefeuille (Annual Portfolio Performance Review)
BAD .....	Banque Africaine de Développement
CEDEAO .....	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CER.....	Communauté Économique Régionale
CSO.....	Country Status Overview (Rapport pays sur l'eau et l'assainissement)
DGRH .....	Département de la gestion des ressources humaines
DCD.....	Direction de la coopération pour le développement (au sein de l'OCDE)
DFID .....	Direction du développement international (Department for International Development, GB)
FAE .....	Facilité Africaine de l'Eau
FEUE.....	Facilité Eau de l'Union Européenne
FTI .....	Fast-Track Initiative (Initiative mise en œuvre de manière accélérée)
IAEAR.....	Initiative pour l'Alimentation en Eau et l'Assainissement en milieu Rural
IEE.....	Initiative Européenne pour l'Eau
GECL.....	Conseil juridique général et services juridiques
GIRE.....	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
NEPAD .....	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
ONG .....	Organisation Non-Gouvernementale
GNRE .....	Gestion Nationale des Ressources en Eau
OCDE .....	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OMD .....	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OSC.....	Organisation de la Société Civile
OWAS .....	Département de l'Eau et de l'Assainissement (Operations Water and Sanitation – BAD)
PEA .....	Programme pour l'Eau et l'Assainissement
PMR .....	Pays Membre Régional
RAP .....	Rapport d'Appréciation Préalable (Project Appraisal Report)
RAT .....	Rapport d'Avancement Trimestriel (Terminologie SAP)
SADC .....	Communauté pour le développement de l'Afrique australe (Southern Africa Development Community)
SAP .....	SAP (Systèmes, applications et produits de traitement de données)
AT .....	Assistant technique (ou assistance technique)
TWRM .....	Gestion des ressources en eau transfrontalières
UA .....	Union Africaine
WEDC .....	Centre pour le développement Eau et Ingénierie (Water and Engineering Development Centre)

# A. Résumé exécutif

## A.1. Les raisons de cette évaluation

La création de la Facilité Africaine de l'Eau (FAE) était une réponse au consensus régional et international pour répondre au besoin accru d'investissements pour le développement et la gestion des ressources en eau en Afrique. Suite à l'adoption de la Vision Africaine de l'Eau pour 2025, le Conseil des Ministres Africains de l'Eau, en collaboration avec la Banque Africaine de Développement (BAD), a pris des mesures pour rendre la déclaration effective.

Après 5 années d'activité (2005-2009), la FAE a de nombreuses réussites à son actif. Mais, alors qu'elle entre dans une nouvelle phase de son développement, elle fait également face à des défis importants en matière de mobilisation des ressources, d'organisation interne, de capacité de passage à l'échelle des projets, de communication et de capacité à capitaliser et diffuser les leçons tirées des projets qu'elle a menés.

## A.2. Objectifs et méthodologie

Cette évaluation de l'efficacité de la Facilité a été confiée en octobre 2009 à un consortium de deux bureaux d'études, Hydroconseil et WEDC. Les Termes de Référence décrivent l'objectif général de la mission (TdR) :

*« L'objectif de la mission est d'entreprendre un bilan des activités opérationnelles et de l'organisation institutionnelle afin de déterminer l'efficacité de la FAE et d'identifier les secteurs requérant une amélioration afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs et remplir le mandat qui lui a été confié. »*

Les TdR reflètent des préoccupations nombreuses et variées, ce qui se traduit par le nombre de recommandations formulées dans ce rapport. Les consultants ont fait une revue approfondie des documents et ont conduit des entretiens semi-directifs avec le personnel de la FAE, ainsi qu'avec plusieurs personnes clés au sein du personnel de la BAD ainsi qu'avec les principaux acteurs, parmi lesquels les principaux bailleurs, les OSC, les partenaires (AMCOW, l'Initiative Européenne de l'Eau, etc.). Des visites sur le terrain ont permis de mesurer les performances de 8 projets (5 projets pays et 3 projets multi-pays) en utilisant une méthodologie d'évaluation spécialement élaborée pour cette mission<sup>1</sup>. Les consultants ont participé à des ateliers, des événements et des rencontres spécifiques à Tunis, Nouakchott, Paris et eThekweni, ce qui a permis de créer un consensus sur les conclusions et sur la marche à suivre pour améliorer les performances de la FAE.

## A.3. Les atouts de la Facilité

Le portefeuille de projets de la FAE qui comprend de nombreux projets innovants et pertinents constitue l'un des principaux acquis de la Facilité et son principal point fort. D'autres atouts importants sont :

<sup>1</sup> Approche dite « Output to outcome », spécialement adaptée pour évaluer des projets qui ne sont pas encore terminés, et pour lesquels une véritable évaluation ex-post n'est donc pas faisable.

- i. De critères d'éligibilité très ouverts qui permettent à une grande variété de candidats africains de solliciter des financements de la FAE. Cela est à juste titre perçu comme une force pour la Facilité et devrait donc être maintenu voire développé dans l'avenir (par exemple, peu de demandes ont été reçues du secteur privé) ;
- ii. La FAE possède un système opérationnel efficace, doté de solides contrôles financiers adossés à une institution compétente (la BAD) – cela été reconnu dans une récente évaluation réalisée pour le compte de la Commission Européenne ;
- iii. La FAE fournit un appui précieux aux candidats au moment de la préparation des projets ; son approche de l'appréciation préalable des projets soumis à son financement est flexible et innovante et dans une très large mesure participative ;
- iv. Le personnel qualifié et hautement motivé de la FAE a contribué à son succès ; le turnover est faible, excepté pour les postes de direction ;
- v. La FAE est une organisation africaine ayant des liens forts avec l'AMCOW et par conséquent avec l'échelon ministériel dans tous les pays d'Afrique. Elle a renforcé le rôle prépondérant d'AMCOW dans le secteur de l'eau en Afrique ;
- vi. Le potentiel pour tirer de ses projets un volume de connaissance très important sur les problématiques liées à l'eau en Afrique et capitaliser les approches les plus prometteuses – même si ce potentiel n'est pas encore totalement réalisé.

La Facilité a également fait la promotion de l'eau et de l'assainissement en Afrique en partenariat avec beaucoup d'autres institutions telles que le NEPAD, l'Initiative Européenne de l'Eau, le Partenariat Mondial pour l'Eau et de nombreux bailleurs de fonds. Elle a créé des synergies prometteuses avec des organisations de la société civile et a contribué à trouver des solutions à certains problèmes fondamentaux dans le secteur, comme la gestion des ressources en eau transfrontalières.

## A.4. Le portefeuille de projets de la FAE

En avril 2010, sur près de 120 demandes reçues depuis qu'elle est opérationnelle, la Facilité en a approuvé 58, 13 autres sont actuellement prévus, en cours d'approbation ou en préparation. 42% des projets sont actuellement en cours de mise en œuvre. La valeur totale du portefeuille s'élève à environ 121 millions d'euros. Seuls 7% des projets sont terminés à ce jour, même si beaucoup sont proches de leur terme. L'analyse du portefeuille de projets, y compris des évaluations plus détaillées de certains projets, a révélé :

- i. Les 8 évaluations de projets effectués dans le cadre du présent travail ont montré que **ces projets de la FAE sont généralement efficaces et qu'ils fournissent les résultats prévus**, bien que l'exécution a été lente dans certains cas ;
- ii. L'intervention de la Facilité couvre tous les types de pays, y compris des pays fragiles. **La diversité des thèmes et des problématiques** donne à la Facilité une capacité unique à aborder la problématique « eau » dans toutes ses dimensions et de répondre à demande du secteur de l'eau en Afrique dans son ensemble ;
- iii. Pour beaucoup de projets, le fort **effet de levier du financement de la Facilité peut être démontré** et les interventions de la FAE ont permis de mobiliser des fonds additionnels substantiels. Cet effet de levier donne à la Facilité un argument de poids en faveur de l'approche qu'elle a développée ;
- iv. **Diversité des organismes bénéficiaires** : organismes gouvernementaux, autorités et agences de bassin, institutions régionales, ONG, etc.

La FAE finance essentiellement la préparation de projets ou des projets pilotes destinés à être étendus ou répliqués par la suite. Les types de projet les plus communs sont ceux de Gestion des Ressources en Eau à l'échelle nationale et dans une moindre mesure des projets Approvisionnement en Eau Potable, Hygiène et Assainissement (AEPHA).

L'évaluation a montré que plusieurs des thèmes principaux de la FAE se recoupent souvent sur un projet donné ; cependant il y a un déséquilibre en faveur de la préparation des projets d'investissement et de la gestion des ressources en eau. Malgré la forte valeur ajoutée de projets d'amélioration de l'accès au service, de développement des outils de financement ou de gestion des connaissances, ces projets sont minoritaires dans le portefeuille. Il y a néanmoins une grande diversité de projets dans le portefeuille. Il serait avantageux à l'avenir de sélectionner des projets en fonction de thèmes jugés prioritaires.

Depuis 2006, le montant moyen des subventions par projet a constamment augmenté jusqu'à 1,7 million d'Euros environ. C'est une tendance encourageante dans la mesure où les projets à budget élevé éveillent davantage l'intérêt des acteurs-clés au niveau national. Une analyse des dernières tendances révèle que le financement de la FAE est remarquablement équilibré entre les différentes régions de l'AMCOW, démontrant ainsi la capacité de la FAE à donner la priorité à des régions et des pays sous-représentés lors du processus d'identification préalable (screening) des projets.

## A.5. Appréciation préalable des projets, approbation et mise en œuvre

**Les questions transversales** telles que la gouvernance, la réduction de la pauvreté et les problèmes d'équité sont en général considérées comme importantes par l'équipe de la FAE, mais ces questions sont plutôt traitées de façon relativement informelle. Il est nécessaire d'insister davantage sur les problématiques transversales de chaque projet, en appuyant plus particulièrement les porteurs de projets sur ces questions, à l'aide de check lists et d'indicateurs développés/révisés au cours de l'élaboration du projet et de son exécution. L'objectif est de s'assurer que ces problématiques sont bien prises en compte.

**Le taux de décaissement** est resté relativement stable depuis 2006, variant de 31% à 37% en 2008, alors que la simulation montre qu'une exécution de projet régulière et sans retards permettrait un taux de décaissement plus élevé (environ 45%). Beaucoup de projets sont approuvés ou ont rempli les conditions d'effectivité de la subvention (« grant effectiveness »), mais sont toujours en attente du premier versement ; le temps d'attente en moyenne entre l'approbation et le premier décaissement est de 9.9 mois. Ce délai a augmenté au cours des dernières années, et il s'agit là d'une source de préoccupation. L'une des raisons est un déficit de capacités des porteurs de projet pour maîtriser et respecter les procédures de la BAD pour l'acquisition des biens et services. En ce qui concerne les projets approuvés plus récemment, les délais au niveau du département juridique (GECL) de la BAD constituent le principal goulet d'étranglement dans la mise en route des projets.

**La supervision** est importante tout au long du cycle des projets financés par la FAE. Plusieurs projets pourraient être conduits de façon plus efficace si la FAE avait la possibilité de renforcer sa présence dans les pays bénéficiaires. Les rapports de projets sont envoyés par les organismes bénéficiaires de façon irrégulière et leur qualité est discutable. Toutefois, des améliorations ont été apportées au cours du premier semestre 2010.

**Le soutien aux agences d'exécution** est très bon au moment de la phase de préparation, où la FAE conserve un bon niveau d'interaction avec les agences. En revanche, la FAE est moins efficace lorsqu'il s'agit de les soutenir durant l'exécution des projets en tant que telle.

La raison de cette focalisation sur la préparation de projet est la pression que subit la FAE pour développer son portefeuille et augmenter le nombre de projets.

## A.6. Les relations institutionnelles de la FAE

Le lien entre la FAE et l'AMCOW est fort, sachant que l'AMCOW est un membre actif du Conseil de Direction. Cela fournit à la Facilité un accès unique à la sphère politique et ministérielle dans tous les pays d'Afrique aussi bien qu'au niveau régional et continental. La Facilité Africaine de l'Eau est perçue à juste titre comme un instrument d'AMCOW et par conséquent, elle est de mieux en mieux reconnue par AMCOW pour son rôle leader dans le secteur de l'eau en Afrique. Cependant des améliorations pourraient être apportées pour garantir une meilleure coordination entre ces organisations afin d'améliorer la mobilisation des ressources pour la FAE et pour approfondir les futures synergies.

En étant hébergée par la Banque Africaine de Développement, la Facilité bénéficie d'un cadre administratif et financier qui lui a permis de commencer ses opérations seulement quelques mois après sa création. La rigueur de la BAD dans la gestion des fonds a été confirmée dans une récente évaluation commandée par la Commission Européenne.

Certaines procédures de la BAD peuvent néanmoins réduire la marge de manœuvre de la Facilité dans ses activités opérationnelles. Les nouvelles règles de passation de marché de la Banque (par exemple l'augmentation des seuils d'approbation) ainsi que les propositions en faveur d'une décentralisation de la BAD devraient aider la Facilité à l'avenir.

La Banque fournit également une visibilité à la Facilité Africaine de l'Eau. C'est une épée à double tranchant : tandis que la Facilité profite de la visibilité et de la crédibilité de la Banque, qui lui ouvrent des portes, elle donne aussi l'impression à certains bailleurs qu'elle est une initiative de la BAD qui doit donc être financée par la BAD; ce qui peut porter dommage aux opportunités de financements pour la Facilité.

## A.7. Les pistes à suivre – bref panorama des recommandations

La question centrale est de savoir comment tirer parti des nombreux atouts énumérés précédemment, pour maximiser la contribution de la Facilité Africaine de l'Eau au développement du secteur de l'eau et de l'assainissement. La Facilité a dû faire face à une certaine surcharge de travail, l'équipe étant insuffisamment nombreuse pour consacrer le temps et les ressources nécessaires au suivi des projets en cours.

Il est désormais nécessaire que la FAE se développe pour remplir ses nombreuses missions et jouer le rôle ambitieux de Facilité de financement et de support aux projets dans toute l'Afrique. Plusieurs pistes d'amélioration et de réforme organisationnelle ont été identifiées au cours de cette évaluation, et sont présentées ci-dessous.

### A.7.1. Mettre l'accent sur les fonctions stratégiques de la FAE

#### Améliorer la planification stratégique de la FAE

La FAE sera mieux à même d'améliorer son autonomie et la gestion de sa performance si elle développait sa propre stratégie à moyen terme (5 ans) sur la base des propositions contenues dans ce rapport. Il a souvent été suggéré que la Facilité réduise ses aires d'intervention afin de concentrer ses ressources. Cette suggestion est en partie pertinente, mais ce rapport recommande que la FAE maintienne sa couverture large des aires

d'intervention, afin de construire sur l'expérience accumulée et garder une certaine flexibilité qui lui permette de répondre à une demande en constante évolution pour des types de projets très différents. Une approche plus « concentrée » pourrait ainsi être développée en définissant des thèmes prioritaires pour lesquels les demandes de financement seraient particulièrement bien accueillies pendant des périodes de 2 à 3 ans, tout en maintenant en parallèle le processus de sélection « traditionnel ». Une autre façon tout aussi importante de structurer le portefeuille de projets serait d'aligner la stratégie de la Facilité avec les engagements récents d'AMCOW et notamment la déclaration de Sharm El-Sheikh (2008) qui pourrait définir les thèmes prioritaires pour la Facilité comme par exemple la gestion de la ressource en eau ou l'hygiène et l'assainissement. Ce rapport d'évaluation propose une approche pour traiter les thèmes mis en avant dans la déclaration de Sharm El-Sheikh.

### **Renforcer l'implication d'AMCOW**

Les relations entre AMCOW sont bien établies sur le plan formel, et elles constituent un aspect important de l'image de la Facilité. Le leadership et l'implication d'AMCOW dans les activités de la FAE devraient néanmoins être renforcés pour que cette relation devienne plus bénéfique pour la Facilité. La Facilité devrait mettre en place un agent de liaison qui travaillerait avec le Secrétariat d'AMCOW pour faciliter la collaboration et explorer les possibilités de synergies, et développer la stratégie de communication de l'AMCOW en ce qui concerne les activités et résultats atteints par la Facilité.

### **Mobiliser de nouvelles ressources pour la Facilité**

Un sérieux déficit de financements est à prévoir à partir de 2011. La FAE devrait recruter un responsable de la mobilisation de fonds qui travaillerait également à améliorer le rayonnement de la FAE, sa communication, et la coopération avec les partenaires stratégiques. Etant donné le très large spectre des priorités d'AMCOW, il est recommandé que la FAE intensifie ses efforts pour lever davantage de fonds pour ses propres activités et projets. L'intervention attendue d'AMCOW et des autres partenaires est alors de soutenir ces initiatives. Le Consultant recommande de s'appuyer sur les atouts de la FAE et sur les pistes d'améliorations proposées dans ce rapport pour construire la stratégie de mobilisation de fonds. La garantie de nouveaux engagements financiers auprès de la FAE est quoiqu'il en soit nécessaire pour la programmation des activités à moyen terme.

### **Transfert et gestion des connaissances**

La FAE a accumulé une quantité de projets et d'expériences unique, qui pourrait être utilisée de manière structurée pour la production et le transfert de connaissances à l'ensemble du secteur de l'eau en Afrique. Les éléments-clés d'une approche pertinente reposeront sur un bon système de suivi-évaluation, des initiatives de capitalisation transversale sur plusieurs projets et une déclinaison des produits en fonction des différents publics. Un guide de gestion des connaissances pourrait être développé pour mener à bien ce travail.

### **L'image de la Facilité et la communication**

Pour valoriser l'image de la Facilité en maximisant l'influence positive qu'elle joue sur le secteur, ce rapport contient plusieurs propositions pour aller plus loin dans la stratégie de communication, mieux préciser la mission de la Facilité, et améliorer sa visibilité et sa capacité de mobilisation. Même si cet aspect est moins stratégique que ceux qui précèdent, il est très important pour la Facilité d'œuvrer à augmenter sa visibilité et son empreinte en matière de communication dans le secteur de l'eau en Afrique.

## A.7.2. Améliorer la qualité des projets financés par la Facilité

### Identifier les projets et thèmes prioritaires

Cette identification peut se faire de plusieurs façons, en analysant de manière approfondie les évaluations de projets et en menant des activités de recherche en vue de déterminer les concepts de projets qui sont les plus à même de déclencher un passage à l'échelle. Cela pourrait être fait de manière systématique pour le portefeuille de projets actuel.

Le lancement d'appels à projets sur la base des thèmes prioritaires est également une option qui mériterait d'être testée dans les années à venir. Cela pourrait être fait en lançant des appels à projets ciblés et en analysant de manière approfondie leur impact en termes de qualité des projets sélectionnés, mais également en matière de procédures de sélection et de charge de travail additionnelle pour la Facilité.

Un paramètre essentiel de la structure et du contenu du portefeuille de projet devrait être la meilleure articulation des projets sélectionnés avec les politiques et priorités nationales. Cet objectif peut être atteint en structurant davantage la coopération de la FAE avec les gouvernements, au travers d'un dialogue national sur la politique sectorielle.

« Renforcer le financement du secteur » est une priorité essentielle exprimée par le Conseil des Ministres Africains de l'Eau et il s'agit également d'un des principaux domaines d'intervention de la FAE. Pourtant, la FAE reçoit généralement assez peu de propositions de projets en lien avec cette problématique. Il est donc recommandé que la Facilité finance un programme pilote pour développer des stratégies nationales de financement du secteur de l'eau dans un certain nombre de pays.

### Mettre l'accent sur le suivi des projets et leur passage à l'échelle

Cela est important pour améliorer la durabilité et l'effectivité des résultats atteints par les projets, et notamment pour tirer parti des opportunités d'effet de levier pour le suivi des projets. Les recommandations comprennent : i) privilégier, dans les prochains mois, le suivi des projets plutôt que de répondre à un trop grand nombre de nouvelles requêtes ; ii) un plus grand soutien aux porteurs de projets durant la mise en œuvre, en particulier, évaluer leurs capacités avant le démarrage du projet ; iii) l'application, pour tous les projets à venir, d'un indicateur standard pour encourager la FAE et les porteurs de projets à développer autant que possible l'effet de levier des projets.

### Faire un suivi-évaluation de la performance des projets de la FAE

Dans leur dernière version, les « Indicateurs de performance des activités opérationnelles de la FAE pour 2010 » qui figurent dans le Programme de Travail Annuel sont trop centrés sur les aspects quantitatifs du portefeuille de projets. Ce Programme de Travail devrait être transformé en cadre logique, et des indicateurs supplémentaires devraient être ajoutés pour prendre en compte les résultats des projets de la FAE, tel que le « Pourcentage des produits et résultats qui sont en grande partie ou complètement réalisés ». Cela est de nature à favoriser un bon niveau d'atteinte des résultats des projets.

Ce suivi est nécessaire pour permettre les changements requis pour une amélioration de la conception et planification des projets. Les mesures recommandées comprennent l'application et la révision d'un plan d'action pour améliorer les décaissements, une simplification du cadre logique actuellement utilisé, et l'utilisation plus régulière de cet outil tout au long du cycle de projet. Les rapports de progression des projets devraient traiter des solutions aux obstacles rencontrés et présenter les pistes de progression vers les produits et résultats attendus. Un guide de monitoring des performances est aussi nécessaire.

### **A.7.3. Améliorer le leadership et l'organisation de la FAE**

#### **Augmenter le leadership de la FAE**

Le meilleur moyen à disposition de la FAE pour acquérir un leadership suffisamment fort ainsi que l'autonomie qui lui est nécessaire est d'avoir son propre Directeur qui se consacre à plein temps au pilotage et au développement de la Facilité. En termes de répartition des rôles, un Directeur entièrement dédié à la FAE pourrait se concentrer davantage sur la stratégie, au travers de nouvelles initiatives et d'un effort accru sur la mobilisation des ressources, tandis le Coordinateur pourrait se consacrer davantage aux activités opérationnelles et au suivi des projets. La FAE a besoin d'un manager de haut niveau qui piloterait, soutiendrait et assurerait la continuité des réformes de la FAE. Il assurerait une meilleure visibilité de la Facilité et contribuerait au dialogue stratégique avec les bailleurs, organisations de coopération régionale et au niveau national.

#### **Gestion des ressources humaines de la Facilité et externalisation**

Pour doter la Facilité des Ressources Humaines suffisantes – en termes d'effectifs et de gamme de compétences – le consultant recommande de porter l'effectif à 25 personnes d'ici 3 ans (2013) et à 35 personnes d'ici 2015. Les effectifs proposés pour 2015 sont l'optimum recommandé pour maximiser l'efficacité de la FAE. Le niveau de ressources humaines proposé pour 2013 peut suffire, à condition que la Facilité révise à la baisse le nombre des projets et de pays dans lesquels elle intervient. Il importe également de recourir davantage à des ressources externes là où cela semble économiquement avantageux.

#### **Promouvoir une approche plus décentralisée**

Pour mener ses activités dans toute l'Afrique, la Facilité a actuellement une approche assez centralisée ; son personnel est exclusivement basé à Tunis, alors que la plupart des organisations dans le secteur du développement ont une forte implantation régionale voire nationale en Afrique. La Facilité gagnerait à adopter une approche plus décentralisée en instaurant quatre représentations régionales dans les régions de l'AMCOW situées en Afrique sub-saharienne. Ces représentations seraient fort utiles, en offrant un appui plus rapproché aux gouvernements et projets. A cet égard, il serait pertinent de s'appuyer sur le mouvement de décentralisation envisagé au sein de la BAD.

## B. Objectifs et justification de cette évaluation de la FAE

### B.1. Justification de cette évaluation

Après 5 années d'opération, la FAE a certes de nombreuses réussites à son actif, mais elle fait également face à des questions essentielles en matière de mobilisation des ressources, d'organisation interne, de capacité d'expansion, de communication et de capacité à reformuler et diffuser les leçons tirées de ses expériences passées. Beaucoup perçoivent l'année 2010 comme un tournant pour la FAE qui a peut-être besoin de réformes pour prendre un nouveau départ – or on ne peut faire l'économie d'une évaluation en profondeur de la situation présente pour mener des réformes viables.

Les Procédures Opérationnelles révisées et approuvées par le Conseil d'Administration de la BAD en Décembre 2007 stipulent section 9.5 que : « au terme de l'année 2009, une évaluation de l'efficacité de la FAE sera menée ; l'objectif visé est de déterminer le véritable impact de la Facilité et l'efficacité des projets financés. L'évaluation sera utilisée pour dégager des enseignements et fournir des recommandations pour la suite des activités. »

Lorsque l'évaluation a été initialement conçue en 2007, il était prévu qu'un plus grand nombre de projets financés par la FAE seraient achevés fin 2009 ; or, ce n'est pas exactement le cas (4 projets étaient terminés en 2009, 9 l'ont été en avril 2010, sur le total des 57 projets approuvés par la Facilité depuis la fin 2009). Pour cette raison, il sera difficile de mesurer leur impact dans l'évaluation, car cela aurait nécessité qu'un plus grand nombre de projets de la FAE soient achevés. Ce problème se reflète dans les Termes de Référence finalisés en juin 2009.

### B.2. Objectifs et résultats prévus

#### B.2.1. Objectifs

Comme mentionné dans les Termes de Référence :

« L'objectif de cette mission est d'entreprendre un examen des activités opérationnelles et du cadre institutionnel en vue de déterminer l'efficacité de la FAE et identifier les domaines d'amélioration requis pour atteindre ses objectifs et remplir son mandat. »

#### B.2.2. Résultats attendus

Comme mentionné dans les Termes de Référence : « les résultats attendus de l'Evaluation sur l'efficacité de la FAE sont :

- Une évaluation comparative des résultats réels/prévisibles face aux résultats opérationnels planifiés, aux niveaux des projets et de la Facilité dans son ensemble ;
- Un bilan et une évaluation de l'organisation institutionnelle de la FAE et de son efficacité dans l'exercice des activités ;
- Déterminer si la FAE atteint ses objectifs et effectue les améliorations nécessaires à une mise en place performante de son mandat opérationnel ;

- Déterminer si la stratégie opérationnelle et les champs d'intervention de la FAE correspondent aux priorités fixées dans l'agenda Africain pour l'eau, tel que défini dans les récents engagements politiques et recommandations en faveur d'un effort d'alignement ;
- Une analyse de la pertinence/de l'efficacité des activités de la FAE incluant le volet opérationnel, le soutien aux initiatives africaines et la participation à des événements internationaux afin de rendre le secteur de l'eau plus attractif ;
- Une évaluation des perspectives en ce qui concerne la valeur ajoutée de la FAE et son créneau spécifique dans le secteur ;
- Une évaluation des synergies avec les bailleurs traditionnels du secteur ;
- Les leçons tirées, accompagnées de la liste des forces et faiblesses et les recommandations appropriées pour permettre le développement futur de la Facilité ;
- Des recommandations pour augmenter l'efficacité opérationnelle et institutionnelle. »

## B.3. Cadre de travail et méthode de l'évaluation

### B.3.1. Consultant

Après une procédure d'appel d'offres, la Facilité a choisi une association de 2 bureaux d'études pour mener à bien l'évaluation, Hydroconseil et WEDC. Le chef de fil est Hydroconseil. Les membres de l'équipe sont : Mlle Laura Hurter, M. Alain Morel et M. Bruno Valfrey-Visser (Hydroconseil) et Kevin Sansom (WEDC).

### B.3.2. Aperçu général du cadre de travail

Comme il l'a été suggéré dans les Termes de Référence, le consultant a organisé la mission selon deux principaux axes :

- Analyser les projets financés par la Facilité. Ceci a été effectué par le biais d'une analyse du portefeuille de projets en utilisant les données fournies par la Facilité elle-même, des entretiens avec les chefs de projets et des visites de terrain en lien avec un panel de 8 projets déjà à terme (ou proche du terme). Pour anticiper les résultats à accomplir et identifier les projets toujours en cours, le consultant s'est servi d'un « cadre logique » spécifique, reposant sur les instructions développées par la Coopération Britannique (DFID). Tous les détails concernant les aspects méthodologiques de l'évaluation de projet sont annexés à ce rapport.
- Prendre en compte les questions organisationnelles et institutionnelles qui constituent bien évidemment une partie essentielle dans une telle évaluation. Cela a été fait au cours de plusieurs rencontres avec l'équipe de la FAE au complet, ou encore lors d'entretiens individuels. Tous les écrits produits par la FAE ont été vérifiés par l'équipe. Enfin, les parties prenantes (le Conseil des Ministres Africains de l'Eau – ou AMCOW, le personnel-clé pour le management de la BAD, les bailleurs, les partenaires stratégiques de la Facilité et les acteurs-clé du secteur de l'eau en Afrique) ont été interrogées individuellement, en adaptant la grille d'entretien. Tous les documents employés par l'équipe pour réaliser les interviews sont annexés à ce rapport.

### B.3.3. Approche consultative

L'évaluation de la Facilité implique de nombreux acteurs et le public ciblé est d'une grande diversité. Comme exigé dans les Termes de Référence, cette évaluation a été menée de façon participative. La Facilité a fait en sorte que toutes les parties prenantes aient été informées que sa performance allait être évaluée par un groupe de consultants. Plus précisément :

- Le Consultant a assisté au meeting du Conseil de Direction (Governing Council) qui s'est tenu à Nouakchott en Décembre 2009. Cela a été l'occasion de présenter la méthode d'évaluation, de discuter des pays/des projets à visiter ; de rencontrer les membres du comité pour l'évaluation de l'efficacité de la FAE (Effectiveness Assessment Committee), ainsi que les autres membres du Conseil de Direction ;
- En mars 2010, le consultant a assisté à une réunion de bailleurs à Paris, spécialement tenue pour engager cette évaluation. Cette réunion a été l'occasion de rencontrer tous les bailleurs de la Facilité, de présenter et de discuter les premières conclusions, et enfin d'exposer les problèmes spécifiques, de même que les attentes de la communauté des bailleurs concernant l'évaluation ;
- Le consultant a assisté à l'atelier de 2 jours qui a eu lieu à Pretoria (Afrique du Sud) à la fin du mois d'avril. Les premières conclusions ont été présentées et discutées avec des représentants de la communauté des bailleurs, la société civile et les membres de l'AMCOW-TAC. Le rapport de l'atelier est en annexe à ce document.

### B.3.4. Statut de ce rapport

Ce document est la quatrième version du rapport remis par le consultant. Une première ébauche a été vérifiée par la BAD (plus précisément par le Comité de Pilotage de la FAE mis en place au sein de la BAD). La deuxième version provisoire a été présentée au comité pour l'évaluation de l'efficacité de la FAE qui a été créé au sein du Conseil de Direction. Le rapport a été examiné par ce Comité lors d'une réunion qui s'est tenue le 18 juin 2010 à Tunis. Un rapport final a été produit, incorporant les observations formulées par le Comité en juillet 2010 ; il a été présenté et discuté lors de la réunion extraordinaire du Conseil de Direction qui s'est tenue en Afrique du Sud (Pretoria) à la fin du mois de juillet 2010. Le présent document prend en compte les observations formulées à cette occasion.

## C. Aperçu général de la FAE

### C.1. Concept original de la Facilité

#### C.1.1. Justification de l'établissement de la Facilité

L'établissement de la Facilité Africaine de l'Eau (FAE) était une réponse au consensus régional et international pour satisfaire au besoin d'augmentation des investissements pour le développement et la gestion des ressources en eau en Afrique. À la suite de l'adoption de la Vision africaine de l'eau en 2005 et de la Déclaration du millénaire définissant les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), le Conseil des ministres africains de l'eau (AMCOW) a engagé des étapes pour rendre la déclaration effective. On peut considérer que la Facilité Africaine de l'Eau a été établie en grande partie pour mettre en œuvre la « Vision Africaine de l'Eau » (voir **Error! Reference source not found.**). Ce nouvel instrument a été conçu pour permettre aux pays africains, c'est-à-dire aux organisations gouvernementales et non-gouvernementales / paragonnementales / entités privées, de transformer ces objectifs en réalité.

#### Encadré 1 : Les objectifs fixés par la Vision Africaine de l'Eau

- F. *Un accès durable à l'eau potable et à l'assainissement pour assurer les besoins fondamentaux de tous ;*
- G. *Suffisamment d'eau pour l'agriculture et pour la sécurité énergétique ;*
- H. *De l'eau en qualité et quantité suffisantes pour assurer la pérennité des écosystèmes et de la biodiversité ;*
- I. *Les institutions qui s'occupent des ressources en eau ont été restructurées pour créer un environnement favorable pour une gestion efficace et intégrée des bassins hydrographiques nationaux et transfrontaliers, y compris gestion de l'eau au niveau le plus bas qui soit approprié ;*
- J. *Des bassins hydrographiques qui servent de base à la coopération régionale et au développement, et sont considérés comme un patrimoine partagé par tous au niveau desdits bassins ;*
- K. *Des professionnels de l'eau motivés et hautement qualifiés en nombre suffisant ;*
- L. *Un système de collecte de données, de suivi-évaluation et de diffusion des résultats qui soit efficace et financièrement durable pour les bassins hydrographiques nationaux et transfrontaliers ;*
- M. *Des stratégies efficaces et durables pour aborder les problèmes liés à l'eau, qu'ils soient naturels ou liés à l'activité humaine, notamment les variabilités et les changements climatiques ;*
- N. *L'eau est financée et facturée de manière à promouvoir l'équité, l'efficacité et la durabilité ;*
- O. *La volonté politique, l'information du grand public et l'engagement de tous pour la gestion durable des ressources en eau, notamment la prise en compte de la dimension genre, la réponse aux préoccupations exprimées par les jeunes et l'utilisation d'approches participatives.*

La Vision africaine de l'eau était accompagnée d'un Plan d'action pour mettre en œuvre la Vision. Le Plan d'action a donné la priorité aux projets concernant le développement de politiques, des réformes institutionnelles, les connaissances et la gestion des ressources en eau transfrontalières afin de créer un environnement favorable aux investissements dans le développement des services d'eau potable et d'assainissement et afin de mieux traiter certains sous-secteurs, tels que l'utilisation de l'eau à des fins productives (agriculture), l'énergie hydraulique, les écosystèmes et la diminution de l'impact des inondations et sécheresses.

### C.1.2. Vocation initiale de la Facilité

Lors de l'établissement de la Facilité l'AMCOW et la BAD ont dû décider de ce qui constituerait la valeur ajoutée du nouvel instrument par rapport d'un côté, aux bailleurs de fonds et de l'autre aux autres initiatives de la BAD. Le débat s'est finalement conclu en assignant à la Facilité Africaine de l'Eau l'objet suivant : « rassembler des ressources mobilisées auprès des bailleurs pour le financement des infrastructures de l'eau ainsi que des activités propres à favoriser l'investissement dans le secteur de l'eau en Afrique ».

La Facilité a également été investie de certaines responsabilités spécifiques qui la distinguent et constituent une valeur ajoutée vis-à-vis d'agences de financement ou d'autres initiatives dans le domaine de l'eau :

- Il doit s'agir d'un **instrument à mise en œuvre rapide (*fast track initiative*)**, réactif aux demandes de financement, et en mesure de les traiter, de décaisser des subventions et d'obtenir une implémentation rapide des projets.
- Les projets financés par la Facilité, qu'il s'agisse d'activités « matérielles » ou « immatérielles » (« soft » ou « hard »), doivent avoir un **effet de levier** sur le secteur de l'eau à tous les niveaux possibles.

### C.1.3. Origine du cadre institutionnel et organisationnel actuel

L'AMCOW a demandé à la BAD d'héberger, d'administrer et de gérer les ressources de la Facilité. La Banque a accédé à cette demande et le Conseil d'Administration a approuvé son établissement en tant que Fonds Spécial en mai 2004. Conformément à sa fonction d'Administrateur, la BAD a créé la FAE au sein de sa structure organisationnelle en avril 2005, et a nommé un directeur ainsi que le personnel principal. Après la période initiale d'établissement en 2005, la FAE s'est attaquée en janvier 2006 à son « cœur de métier » : les activités opérationnelles – réception, traitement et mise en œuvre des requêtes de financements, sur la base du programme de travail initial (2005-2009).

## C.2. Les objectifs et domaines d'intervention

### C.2.1. Objectif d'ensemble de la FAE

La FAE est une initiative de l'AMCOW pour mobiliser auprès des bailleurs des ressources pour le financement des infrastructures de l'eau ainsi que des activités propres à faciliter l'investissement dans les ressources d'eau en Afrique. L'objectif global qui a été adopté par la Facilité Africaine de l'Eau est celui exprimé dans la Vision africaine de l'eau :

**« Une Afrique où les ressources en eau sont utilisées et gérées de manière équitable et durable pour la réduction de la pauvreté, le développement socio-économique, la coopération régionale et la protection de l'environnement. »**

### C.2.2. Domaines d'intervention

Pour atteindre cet objectif, la FAE apporte de l'assistance dans les principaux domaines d'intervention suivants<sup>2</sup>, englobés par chacun des quatre « piliers » :

<sup>2</sup> Source: [www.africawaterfacility.org/en/areas-of-intervention/](http://www.africawaterfacility.org/en/areas-of-intervention/) – téléchargé le 03/11/09

a) **Le renforcement de la gouvernance de l'eau** : Les interventions dans ce domaine portent essentiellement sur :

- La gestion des ressources en eau au niveau national
- La gestion transfrontalière des ressources en eau
- L'amélioration des services d'eau et d'assainissement

b) **Les investissements destinés à satisfaire les besoins en eau** : l'objectif est de financer, à travers des subventions ciblées et stratégiques, de petits projets d'infrastructure qui ont un caractère innovant, développent l'état de la connaissance du secteur et sont susceptibles d'attirer des investissements plus élevés. Ce pilier couvre également le financement d'activités préparatoires destinées à attirer des investissements plus importants et des activités et produits permettant le développement des connaissances.

Dans ce « pilier », les divers types d'activités susceptibles d'être financées visent à :

- Satisfaire les besoins élémentaires en eau potable
- Améliorer les conditions sanitaires à travers l'accès à un assainissement amélioré et à une meilleure hygiène
- Fournir de l'eau pour des usages productifs
- Préparer des projets et programmes dans le secteur de l'eau

c) **L'élargissement des sources de financement pour la fourniture et la gestion durable et rationnelle de l'eau** : la Facilité ayant pour mandat de mobiliser des fonds auprès de bailleurs pour financer des activités de développement des ressources en eau en Afrique, elle apporte son soutien aux projets guidés par les principes suivants :

- Amélioration du recouvrement des coûts et des politiques tarifaires
- Mobilisation des financements publics nationaux
- Amélioration de l'attractivité du secteur de l'eau auprès des investisseurs privés / mise en œuvre d'investissements privés
- Plus grande efficacité de l'aide extérieure à travers la mise en cohérence du financement des bailleurs avec les investissements nationaux
- Accroître la disponibilité et l'accès aux ressources financières.

d) **L'amélioration des connaissances sur l'eau** : Cela comprend :

- Gestion de l'information
- Suivi et évaluation (S&E) du secteur de l'eau potable et de l'assainissement en Afrique dans son ensemble
- Diffusion et partage des connaissances

Les quatre piliers / domaines d'intervention sont extrêmement larges, et tout projet lié à l'eau peut relever de l'un de ces domaines. En conséquence, les quatre piliers ne fournissent pas vraiment d'orientation à la FAE sur le type de projets que la Facilité devrait entreprendre ou accepter de financer. Le domaine d'intervention et l'éligibilité très larges sont certainement des atouts, puisque ceci a aidé la Facilité à bâtir un portefeuille très divers ; toutefois cette même éligibilité large a également permis des interventions imprécises rendant extrêmement difficile d'évaluer réellement et avec rigueur l'impact de la Facilité sur le continent africain. Ce paradoxe (ou ce compromis) s'inscrit dans la conception initiale de la Facilité.

### C.3. Cinq années d'efforts et d'accomplissements

La Facilité existe désormais depuis cinq ans, et a financé des projets pendant cinq ans. Durant cette première période de 5 ans de son existence, la Facilité a connu une évolution substantielle. Dans les premières années on craignait que les demandes soient trop rares, jusqu'à récemment<sup>3</sup>, la Facilité avait plus de projets dans son pipeline (requête éligible après screening) qu'elle ne pouvait en gérer, même si la productivité s'est accrue avec le temps pour compenser le manque structurel de personnel de la Facilité.

En avril 2010, sur près de 120 dossiers reçus depuis que la FAE a démarré ses activités opérationnelles, 58 ont été approuvés, 32 sont en cours d'implémentation et 9 sont achevés (les 17 projets restants sont approuvés mais encore n'ont pas encore rempli les conditions d'effectivité de la subvention). Ce portefeuille est à l'évidence l'un des principaux accomplissements de la Facilité et son plus grand atout.

Durant cette première période, la FAE est aussi parvenue à établir les conditions de son fonctionnement, en termes de ressources financières, de dotation en personnel et de capacité. En 2007, durant un atelier réunissant les principales parties prenantes, la Facilité a fait le bilan de ses domaines d'intervention et de ses priorités. De ce travail collectif sont issus plusieurs documents clés concernant la stratégie et la gestion de la FAE :

- La stratégie opérationnelle de la FAE (2007)
- La stratégie opérationnelle révisée de la FAE (2007)
- L'établissement du programme roulant sur 3 ans (2007-2009) sur lequel reposent le budget annuel et la « boîte à outils pour la recherche de financement » (octobre 2008)
- Le manuel opérationnel de la FAE (2009)

Ce faisant, la Facilité a démontré sa capacité à définir une stratégie à partir de son objet original, et à opérer de façon durable, en synergie avec l'institution qui l'héberge depuis son commencement, à la satisfaction des fondateurs de la Facilité (l'AMCOW et la BAD) et des principales parties prenantes impliquées dans la gouvernance de la Facilité.

La Facilité a également joué un rôle important dans la promotion du secteur de l'eau et de l'assainissement en Afrique, en partenariat avec les principales institutions telles que le NEPAD, l'Initiative européenne sur l'eau, le partenariat UE-Afrique sur les infrastructures, l'ONU-Eau, le Partenariat mondial de l'eau, etc. ainsi que des principaux bailleurs multilatéraux et bilatéraux, parmi de nombreux autres. Elle a créé des synergies prometteuses avec des organisations de la société civile et contribué à la vulgarisation et au traitement de questions fondamentales pour le secteur telles que la gestion des ressources en eau transfrontalières. Enfin et surtout, la FAE a renforcé de façon substantielle le rôle de l'AMCOW pour la direction du secteur de l'eau en Afrique.

---

<sup>3</sup> Actuellement, le nombre de projets dans le pipeline est beaucoup plus bas qu'il y a 3 ans, particulièrement en proportion à la taille du portefeuille. La principale explication de cette situation semble être la concentration de la Facilité sur l'évaluation des requêtes au cours des trois dernières années.

# D. Les projets et les activités opérationnelles de la FAE

## D.1. Analyse du portefeuille des projets de la FAE

### D.1.1. La FAE a bâti un portefeuille unique de projets

Après quatre années de fonctionnement (2006-2009), la FAE a bâti un portefeuille unique de projets, pour différentes raisons parmi lesquelles on peut distinguer les suivantes :

Après 4 ans d'exercice, la FAE a monté un portefeuille de projets que l'on peut qualifier de singulier pour plusieurs raisons, parmi lesquelles on peut souligner les suivantes :

- Une diversité de bénéficiaires : agences gouvernementales, autorités de bassin, institutions régionales, ONG, etc. ; cette recevabilité très large est à juste titre perçue comme une force pour la Facilité et devrait donc être entretenue et même développée avec le temps (peu d'entités privées ont envoyé des demandes) ;
- De nombreux pays couverts (les projets approuvés concernent 34 pays – voir l'analyse ci-dessous) et beaucoup de projets se rapportent à plusieurs pays à la fois (une caractéristique très importante compte-tenu du poids des projets de gestion intégrée des ressources en eau transfrontalières dans le portefeuille) ;
- L'intervention de la Facilité englobe tout type de pays, y compris les Etats fragiles où la Banque elle-même et la plupart des agences de coopération bilatérales et multilatérales ont un champ d'intervention plus limité ;
- Une diversité de thèmes et de problèmes recouverts par les projets financés, et particulièrement les projets ayant trait aux différents usages de l'eau (domestique/agricole/industriel/force hydraulique etc.) ; la Facilité possède cette rare capacité à traiter l'eau au sens large du terme, alors que beaucoup d'institutions et d'instruments financiers se focalisent uniquement sur l'approvisionnement en eau et l'assainissement ;
- On peut démontrer l'existence d'un effet de levier pour une quantité considérable de projets et la FAE a bien soulevé des fonds supplémentaires (voir dessous) ; même si cet effet de levier pourrait être mieux anticipé au moment de l'examen et mesuré par avance ; un fonds spécial dans le budget pourrait être dédié aux activités visant à mobiliser des fonds supplémentaires lors de la mise en place du projet ;
- Ces projets sont pour la plupart nés d'une approche par la demande et ainsi le portefeuille donne un bon résumé des besoins actuels du secteur de l'eau (et de la capacité des acteurs – notamment les acteurs publics – à préparer des projets rentables).

### D.1.2. Aperçu général du portefeuille d'un angle financier

Depuis son établissement jusqu'en avril 2010, la Facilité a approuvé 58 projets, pour un montant total de dons de 64 millions d'Euros. 13 autres projets se trouvent actuellement « en réserve » - en cours d'appréciation préalable ou de préparation, pour un montant total de dons de 21,3 millions d'Euros. 42 % des projets sont actuellement en cours

d'implémentation ; cette partie « active » du portefeuille représente 36 millions d'Euros. Seulement 7 % des projets ont été achevés à ce jour.

**Tableau 1 : Ventilation du portefeuille de la FAE selon le statut du projet, pour les 71 projets listés dans la base de données de la FAE en avril 2010**

Statut du projet	Nombre de projets	Montant en Euros	%	Montant en Euros	%
Pipeline <sup>4</sup>	8	11 999 357	14 %	21 361 939	25 %
Appréciation préalable	2	3 529 000	4 %		
Préparation	3	5 833 582	7 %		
Approuvé	17	22 015 973	26 %	64 013 602	75 %
En cours de mise en œuvre	32	36 043 925	42 %		
Terminé	9	5 953 704	7 %		
<b>Tous les projets</b>	<b>71</b>	<b>85 375 541</b>	<b>100 %</b>	<b>85 375 541</b>	<b>100 %</b>

Source : HYDROCONSEIL-WEDC en se basant sur les données collectées durant l'étude. La catégorie « en réserve » contient un projet (montant de don de 1 000 000 Euros) dont le statut est en fait « à discuter »

Le montant moyen des dons s'est nettement accru depuis 2006. Le montant moyen des dons pour les 20 projets évalués en 2009 est 2,76 fois plus élevé que le montant moyen des dons pour les 12 projets approuvés en 2006, première année de fonctionnement de la Facilité. Ce même ratio est de 3,32 lorsque l'on compare 2006 avec les 3 premiers projets approuvés en 2010.

**Tableau 2 : Montant moyen des financements FAE pour projet par année, 2006-2010**

Année	Montant moyen par projet en Euros	Nombre
2006	520 177	12
2007	1 054 000	17
2008	1 239 750	8
2009	1 437 248	20
2010	1 726 364	3
Pipeline	1 579 396	11

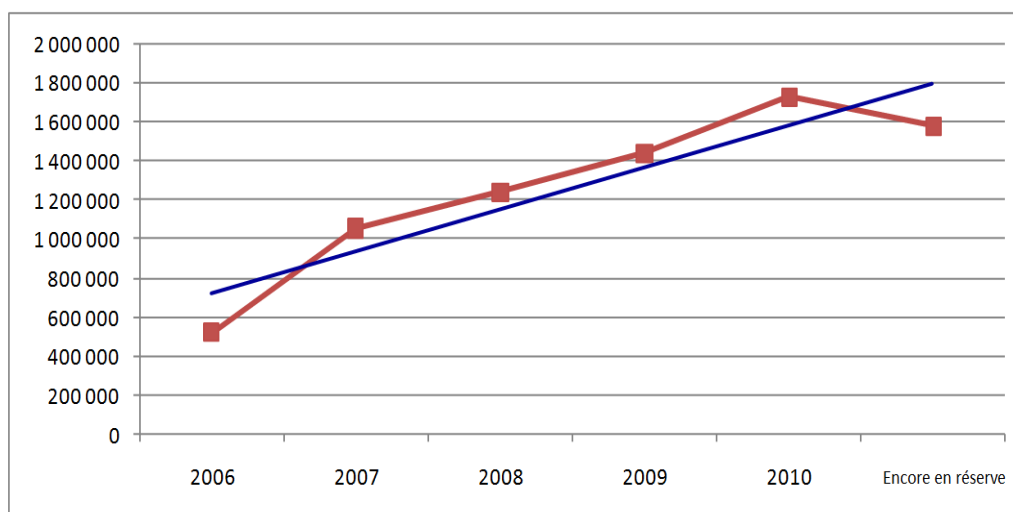
Source : HYDROCONSEIL-WEDC en se basant sur les données collectées durant l'étude.

Même si le montant moyen de don pour les projets encore en réserve est moins élevé<sup>5</sup> que la moyenne 2010 (mais néanmoins plus haut que la moyenne 2009) cette tendance semble se situer sur le long terme, et devrait se poursuivre à l'avenir, les seuils d'approbation devant être révisés à la hausse après l'application des nouvelles règles d'autorisation de la BAD.

<sup>4</sup> Pipeline : désigne des projets dont la requête a été considérée comme éligible après le screening.

<sup>5</sup> Ceci est dû à la présence de deux « petits » projets dans le pipeline – 400 et 480 k€. À l'exclusion de ces deux petits projets, le montant moyen de don pour les projets en préparation est de 1,83 millions d'Euros. Le pipeline inclut également les trois premiers projets pour lesquels la contribution de la FAE pourrait dépasser 2 millions d'Euros (situation au moment de l'analyse du portefeuille en avril 2010).

Figure 1: Montant moyen de don par projet par année, 2006-2010



Source : HYDROCONSEIL-WEDC en se basant sur les données collectées durant l'étude.  
La ligne bleue continue représente la régression linéaire

### D.1.3. Distribution géographique des projets

Le tableau suivant donne un aperçu général de la répartition géographique des projets en septembre 2009 (51 projets avaient alors été approuvés). En termes de montants, l'Afrique de l'Ouest représente plus d'un tiers du financement total de la FAE. Il semble que cette situation reflète l'histoire des premières années de la FAE et devrait donc être vue comme une conséquence de l'approche axée sur la demande, à laquelle les pays d'Afrique de l'ouest semblent avoir réagi plus rapidement et plus massivement. Même si les régions Nord et Sud comptent deux fois moins de pays que les autres régions, la région Sud et la région Nord ont moins bénéficié du financement de la FAE que les trois autres régions. Fin 2009, l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale représentaient plus de la moitié des projets financés par la Facilité Africaine de l'Eau.

Tableau 3 : Distribution par région des 51 projets approuvés (septembre 2009)

Régions d'Afrique	Projet dans chaque région			Ratio de projets par région	Montant total financement de la FAE (€)	Ratio de financement par région
	National	Multi-national	Total			
Ouest	9	6	15	29%	18 590 375	33%
Est	11	2	13	25%	11 336 316	20%
Centrale	6	4	10	20%	12 105 659	21%
Sud	8	1	9	18%	10 027 374	18%
Nord	3	1	4	8%	4 780 390	8%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>14</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>56 840 114</b>	<b>100%</b>

Source : Rapport d'avancement de janvier à septembre 2009. Novembre 2009

L'analyse des tendances récentes (projets approuvés en 2009-2010 et projets encore en réserve) révèle que le financement de la FAE est à présent plus équilibré entre les régions, mais au détriment de l'Afrique centrale qui chute de 21% à 7% dans le portefeuille. Le poids

respectif de l'Afrique de l'est et de l'Afrique australe augmente légèrement, tandis que la part de l'Afrique du nord augmente substantiellement, en passant de 8 à 14%.

**Tableau 4 : Distribution régionale des 23 projets approuvés entre janvier 2009 et avril 2010 et des 11 projets en réserve en avril 2010**

Régions d'Afrique	Nombre de projets	Ratio de projets par région	Montant total en Euros	Ratio de financement par région
Ouest	12	35%	17 499 439	34%
Est	7	21%	12 150 880	24%
Centrale	2	6%	3 574 000	7%
Sud	9	26%	10 970 811	21%
Nord	4	12%	7 102 282	14%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>51 297 412</b>	<b>100%</b>

Source : HYDROCONSEIL-WEDC en se basant sur les données collectées durant l'étude.

En proportions, le financement par région est de fait remarquablement cohérent avec la population des régions, ce qui se reflète, ainsi que montré dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 5 : Distribution régionale de la population entre les régions AMCOW**

Région AMCOW	Nombre de pays Dans la région	Population dans la région (en millions d'habitants)	%
Ouest	15	303	29%
Est	11	283	27%
Centrale	8	110	11%
Sud	12	163	16%
Nord	7	173	17%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>1 032</b>	<b>100%</b>

Source : Traitement par HYDROCONSEIL-WEDC des données des sites Internet UA, AMCOW et CER. Population estimée en 2010 selon « Perspectives de la population mondiale : la révision de 2008 » publiée en mai 2009 par l'Organisation des Nations unies, Département des affaires économiques et sociales.

Ceci reflète les efforts de la FAE pour développer le portefeuille de projets en prenant activement en compte la distribution régionale : les projets des régions sous-représentées obtiennent la priorité et dans certains cas la FAE a également approché des pays pour stimuler la demande (c'est par exemple le cas du Malawi).

#### **D.1.4. Répartition thématique des projets**

##### **a) Répartition thématique par rapport aux quatre piliers**

La répartition thématique des projets selon les quatre piliers de la FAE décrits dans les documents de stratégie de la FAE est déséquilibrée... La FAE finance essentiellement des projets de préparation d'investissement, des projets de gestion des ressources nationales en eau, et dans une moindre mesure des projets AEPHA. La gouvernance pour l'accès aux services d'AEPHA, le renforcement de la base financière, le suivi et l'évaluation et les projets

de développements des connaissances ne sont pas prééminents dans le portefeuille, quoique ces thèmes fassent souvent partie des activités de projet significatives mises en œuvre. Remarquons que le renforcement de la base financière a été établi comme domaine d'intervention seulement fin 2007 lorsque la stratégie opérationnelle avait déjà été finalisée.

Conformément à son mandat, la FAE doit promouvoir le suivi et l'évaluation du secteur de l'eau en Afrique (cet objectif a été réaffirmé durant la première Semaine africaine de l'eau), mais l'analyse préliminaire du portefeuille montre que peu de projets sont directement liés à ce thème, même si certains projets spécifiques de soutien aux systèmes de suivi et d'évaluation nationaux sont sur le point de démarrer.

**Tableau 6 : Distribution thématique des 51 projets approuvés<sup>6</sup>**

Thème stratégique	Pilier 1 Renforcement de la Gouvernance de l'Eau			Pilier 2 Investissements pour satisfaire les besoins en eau			Pilier 3 Financem ent	Pilier 4 Amélioration des connaissances sur l'eau			Total
	GIREN	GIRET	Fourni ture du service	AEPA	Usages produc.	Prépar. Projets	N/A	Gestion de l'info	Suivi-éva luation	Connais sances	
Constitue le thème prioritaire du projet	20%	12%	0%	12%	8%	33%	0%	14%	0%	2%	100%
Constitue une activité significative	2%	0%	7%	3%	2%	19%	36%	14%	10%	8%	100%

Source : Tiré du Rapport d'avancement de janvier à septembre 2009. Novembre 2009

### ***b) Tendances thématiques plus récentes***

Les données collectées par le consultant<sup>7</sup> permettent de comparer les thèmes de projet dominants et secondaires entre les premières années de la Facilité (2006-2008) et les projets les plus récemment soumis à appréciation préalable, approuvés et implémentés (2009 + projets encore dans le pipeline).

<sup>6</sup> Dans ce tableau, « Intervention principale » et « Activité de projet significative » se réfèrent à l'analyse déjà développée par la FAE dans le Rapport d'avancement (jusqu'à septembre 2009), annexe 3.

<sup>7</sup> Il a été demandé aux chefs de projet de la FAE de noter les projets qu'ils suivent en termes de sous-secteurs, d'activités principales et de questions interdisciplinaires. L'analyse concerne un total de 64 projets sur les 71 projets listés dans la base de données de la FAE.

Tableau 7 : Distribution des 64 projets entre sous-secteurs

Sous-secteur dominant / secondaire	Période	Sous-secteur						
		GIREN	GIRET	Eau pour production	Hydraulique urbaine	Assainissement urbain	Hydraulique rurale	Assainissement rural
Sous-secteur dominant	2006-2008	24%	24%	18%	21%	21%	15%	15%
Sous-secteur secondaire	2006-2008	15%	6%	21%	24%	12%	29%	12%
Sous-secteur dominant	2009-2010	27%	23%	32%	18%	18%	9%	0%
Sous-secteur secondaire	2009-2010	27%	5%	14%	9%	9%	23%	9%
Sous-secteur dominant	Pipeline	13%	0%	25%	13%	13%	13%	0%
Sous-secteur secondaire	Pipeline	13%	38%	50%	25%	13%	63%	25%

Source : HYDROCONSEIL-WEDC en se basant sur les données collectées durant l'étude.

Plusieurs tendances peuvent être identifiées à partir de cette analyse par sous-secteur :

- La gestion des ressources en eau (nationales et transfrontalières – GIREN et GIRET) est restée le seul sous-secteur dominant sur l'ensemble de la période (48 % sur 2006-2008 et 50 % sur 2009-2010) ; toutefois ceci n'est pas le cas pour les projets dans le pipeline en avril 2010, même si la gestion des ressources en eau transfrontalières reste un sous-secteur secondaire très important ;
- L'assainissement (rural ou urbain) n'a jamais été un sous-secteur dominant pour les projets financés par la FAE, et la tendance reste la même dans le pipeline ;
- L'eau pour la production est devenue un sous-secteur majeur en 2009-2010, et reste le sous-secteur secondaire dominant dans le pipeline ;
- L'approvisionnement d'eau en milieu rural a toujours été un sous-secteur secondaire important, et cette tendance est encore plus évidente pour le pipeline.

Tableau 8 : Distribution des 64 projets par type de projet

Sous-secteur dominant / secondaire	Période	Typologie de projet				
		Pilotage	Appui institutionnel	Suivi-évaluation	Préparation d'investissement	Développement des connaissances
Sous-secteur dominant	2006-2008	26%	18%	15%	50%	24%
Sous-secteur secondaire	2006-2008	6%	26%	18%	3%	44%
Sous-secteur dominant	2009-2010	36%	9%	18%	23%	14%
Sous-secteur secondaire	2009-2010	0%	14%	9%	18%	32%
Sous-secteur dominant	Pipeline	0%	0%	0%	0%	0%
Sous-secteur secondaire	Pipeline	0%	0%	0%	0%	0%

Source : HYDROCONSEIL-WEDC en se basant sur les données collectées durant l'étude.

Plusieurs tendances peuvent être mises en évidence à partir de cette analyse typologique :

- La préparation des investissements, qui était la première activité dominante sur la période 2006-2008, a significativement baissé pour devenir une activité secondaire ;
- Simultanément, le pilotage est progressivement devenu la première activité dominante pour les projets en préparation (le pilotage est passé de 18 % à 63 %) ;
- Le développement des connaissances (knowledge management) est devenu la première activité secondaire sur 2006-2010, mais cette tendance est moins perceptible lorsqu'il s'agit des projets en préparation.

### ***c) Renforcement de la base financière (informations supplémentaires)***

Le renforcement de la base financière, et en particulier la mise en place de plans d'investissement et de stratégies nationales de financement, sont au centre du mandat de la FAE et néanmoins ce pilier dispose de peu de projets mais figure seulement comme un objectif secondaire dans certains projets. Ce domaine a également été déclaré prioritaire pour les PMR tant par l'AMCOW que par les chefs d'Etat, mais la FAE n'a reçu presque aucune demande. Il apparaît que lorsqu'un bailleur propose un projet comme une composante supplémentaire sur une base « à prendre ou à laisser », le pays le rejette rarement. Néanmoins, lorsqu'un pays est libre de formuler des demandes auprès de la FAE pour financer pratiquement n'importe quel type de projet dans le secteur de l'eau, la planification financière est rarement considérée comme une priorité. Les raisons possibles sont d'une part la pression pour produire des résultats tangibles favorisant les projets d'adduction d'eau potable et d'assainissement ainsi que les projets de gestion des ressources en eau ; d'autre part, un manque potentiel et sous-jacent d'incitations à augmenter la transparence et l'efficacité de la gestion financière des gouvernements.

La FAE effectue un peu de planification financière stratégique en tant que composante de plusieurs projets, mais ce n'est pas suffisant. La FAE promeut activement les projets financiers, par exemple à un niveau régional la FAE a récemment adopté une approche dynamique en matière de développement de stratégies de financement pour les autorités de bassin. La FAE saisit également des opportunités de stimuler la demande pour assister des pays en matière de planification financière stratégique, mais les notes de projet proposées à certains PMR n'ont pas été converties en demandes de financement par les pays. Tout le challenge vient du fait que la FAE est axée sur la demande, aussi ne peut-elle pas « imposer » des projets aux PMR.

Aussi la réponse à trouver est : comment stimuler au mieux la demande pour des projets à caractère financier ? Le concept d'approche par la demande doit-il être adapté pour permettre à la FAE de passer plus de temps sur la préparation des projets ? Les améliorations nécessaires dans le renforcement de la base financière pourraient justifier un investissement en amont pour développer la demande pour des projets à caractère financier, et permettre la production de bonnes propositions de projets futurs, dans des pays sélectionnés. Il faut reconnaître, toutefois, qu'une telle préparation, qui a la particularité de mobiliser des idées innovantes, prend du temps et que certains concepts ne se matérialiseront pas en projets avant quelques années.

### **D.1.5. Effet de levier financier**

Un des principaux objectifs de la FAE est de faciliter et de sécuriser le financement sectoriel. Le développement du portefeuille fournit certaines preuves d'un effet de levier croissant dans les projets financés. Ceci est lié à l'attention portée aux projets de préparation d'investissement (19 % des projets financés), mais aussi de la volonté de l'équipe de la FAE

et de sa Direction d'intervenir davantage dans la facilitation et le soutien au développement de programmes sectoriels au niveau national.

Ces efforts pour le développement d'approches programmatiques donnent une meilleure lisibilité au cadre sectoriel au niveau national et suscitent l'intérêt des agences de développement.

Plusieurs projets financés par la FAE ont contribué au développement de grands programmes d'investissement et ont facilité les discussions entre les pays bénéficiaires et un grand nombre d'agences de développement sur le financement d'investissement ultérieurs.

Cet effet de levier correspond à des fonds supplémentaires, qui n'auraient pas été engagés si l'intervention financée par la FAE ne l'avait pas permis. À cet égard, l'effet de levier ne doit pas être confondu avec le cofinancement de projets de la FAE par d'autres bailleurs ou pays bénéficiaires. En moyenne, sur 61 projets, la FAE apporte 71 % des coûts du projet et les fonds restants sont fournis par d'autres bailleurs ou par les gouvernements bénéficiaires (dans ce dernier cas il s'agit souvent de contribution en nature).

Lors de l'évaluation de l'effet de levier sur une base qualitative, sur un échantillon de 48 projets, selon les chefs de projet de la FAE eux-mêmes, 38 % des projets financés par la Facilité offrent un fort effet de levier et 27 % un effet « moyen » (voir le tableau ci-dessous).

**Tableau 9 : Potentiel des projets financés par la FAE en termes d'effet de levier, selon leur chargé de projet au sein de la Facilité**

Effet de levier potentiel	Nombre de projets	%
Très élevé	18	38%
Moyen	13	27%
Bas	8	17%
Aucun	9	19%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Source : HYDROCONSEIL-WEDC en se basant sur les données collectées durant l'étude.

Évaluer l'effet de levier d'un point de vue quantitatif s'avère plus difficile, parce que les informations proviennent exclusivement des chefs de projet de la FAE – la Facilité ne dispose pas réellement d'une approche normalisée pour mesurer et prendre en compte les ressources financières anticipées ou effectivement investies (pour les projets achevés ou proches d'être achevés) par suite à l'intervention de la Facilité.

Toutefois, pour les 13 projets où l'effet de levier peut être quantifié, y compris quatre projets qui n'ont pas encore été approuvés, le total des fonds levés se monte à une estimation de 942 millions, i.e. 11 fois le budget de la Facilité depuis son établissement. Ce chiffre doit être pris avec grande précaution toutefois – la principale raison étant que les deux tiers de ces 942 millions d'Euros sont en fait liés à seulement 2 projets (Égypte et Tanzanie / Malawi) qui n'ont pas encore été approuvés (les 13 projets sont détaillés à la page suivante).

Sans tenir compte des projets qui n'ont pas été approuvés, le total des fonds à effet de levier peut être estimé à environ 26 millions d'Euros, ce qui représente encore une moyenne de 32 millions d'Euros par projet. Mais il d'ores et déjà clair que la Facilité a déjà obtenu quelques succès en termes de fonds obtenus par effet de levier – les plus importants étant le projet en RCA (22 millions Euros), le projet Congo Brazzaville (61 millions d'Euros), le projet Botswana (environ 41 millions d'Euros), le projet Mozambique (42 millions d'Euros) et, enfin

et surtout, le projet Égypte (120 millions d'Euros). En termes d'effet de levier, ces montants sont plus tangibles puisqu'ils concernent principalement des projets qui sont déjà terminés.

**Un des challenges auquel fait face la FAE est de fixer des indicateurs fiables de l'effet de levier financier, afin de démontrer clairement l'impact qu'a la Facilité à ce niveau et de l'utiliser éventuellement au moment de la sélection des projets ou de leur exécution.**

Tableau 10 : Aperçu général des projets financés par la FAE offrant le meilleur potentiel de financement à effet de levier

Pays	Nom du projet	État	Montant du don (Euros)	Effet de levier estimé (Euros)	Approbation
Observatoire du Sahara et du Sahel (OSS)	Géo-aquifère : Amélioration des connaissances et de la gestion des ressources en eau du système aquifère du Sahara nord-occidental par utilisation d'images satellite	Terminé	487 800	1 200 000	23/03/07
RCA	Assistance à une étude eau potable et assainissement et préparation d'investissement prioritaire dans 16 chefs lieux de districts en Centrafrique	Terminé	1 438 000	22 000 000	03/09/07
Congo Brazzaville	Assistance à une politique d'adduction d'eau et d'assainissement et à la préparation d'investissements prioritaires à Brazzaville et à Pointe Noire	Terminé	1 418 235	61 000 000	12/11/07
Bostwana	Développement d'un système amélioré de gestion et de monitoring de l'eau pour le projet de production agricole de Pandamatenga	En cours d'exécution	1 169 000	40 920 000	19/11/07
Mozambique	Préparation du programme national d'assainissement et d'adduction d'eau en milieu rural	Terminé	486 233	42 074 074	07/12/07
Djibouti	Récupération de l'eau pour l'adduction d'eau et l'agriculture dans les districts ruraux de la république de Djibouti	En cours d'exécution	1 937 000	70 560	13/05/08
Égypte	Études détaillées pour la réhabilitation des canaux de Nabaria et d'Ismailia	En cours d'exécution	1 900 090	120 000 000	16/10/08
Seychelles	Schéma directeur en eau 2008-2030	En cours d'exécution	955 000	5 000 000	24/10/08
Burkina Faso	Étude de faisabilité et de conception d'un système de gestion de déchets solides et de drainage des eaux pluviales à Ouagadougou	En cours d'exécution	642 000	5 000 000	08/11/08
Malawi	CCODE (ONG) – AEPA et développement des communautés à bas revenus	Approuvé	610 790	1 500 000	Pas encore
Swaziland	Projet d'irrigation pour petites exploitations du bas Usutu – Phase II des études préliminaires	Approuvé	999 000	32 000 000	Pas encore
Égypte	Étude de schéma directeur pour la réhabilitation / le remplacement de structures hydrauliques majeures sur le Nil	Approuvé	1 364 782	250 000 000	Pas encore
Malawi / Tanzanie	APD du programme de développement du bassin du fleuve de Songwe	En cours d'évaluation	3 129 000	360 740 741	Pas encore

Source : HYDROCONSEIL-WEDC en se basant sur les données collectées durant l'étude.

## D.2. Décaissement des fonds alloués aux projets

### D.2.1. État des décaissements 2006-2010

À la date d'aujourd'hui (avril 2010) la Facilité Africaine de l'Eau a approuvé 62 projets pour un montant total de 71 millions d'Euros, dont 22,7 millions d'Euros effectivement déboursés. Après avoir connu un creux exceptionnel en 2008 (moins de 4 millions déboursés), la situation s'est considérablement améliorée en 2009 (près de 8 millions déboursés) et les premiers chiffres disponibles pour 2010 indiquent que la tendance devrait rester la même en 2010 (les 2,653 millions d'Euros déboursés en 4 mois reviennent exactement au même niveau de décaissement qu'en 2009).

Le taux de décaissement par année est resté stable depuis 2006, variant de 31 % à 37 % en 2008, meilleure année pour la Facilité en termes de taux de décaissement (mais année la moins bonne en termes de total déboursé). Le taux de décaissement et les montants déboursés sont considérés comme faibles par l'essentiel des bailleurs de la FAE et la Direction de la FAE convient dans l'ensemble que la situation pourrait et devrait s'améliorer dans les mois à venir.

**Tableau 11 : Décaissements et engagements de 2006 à 2010**

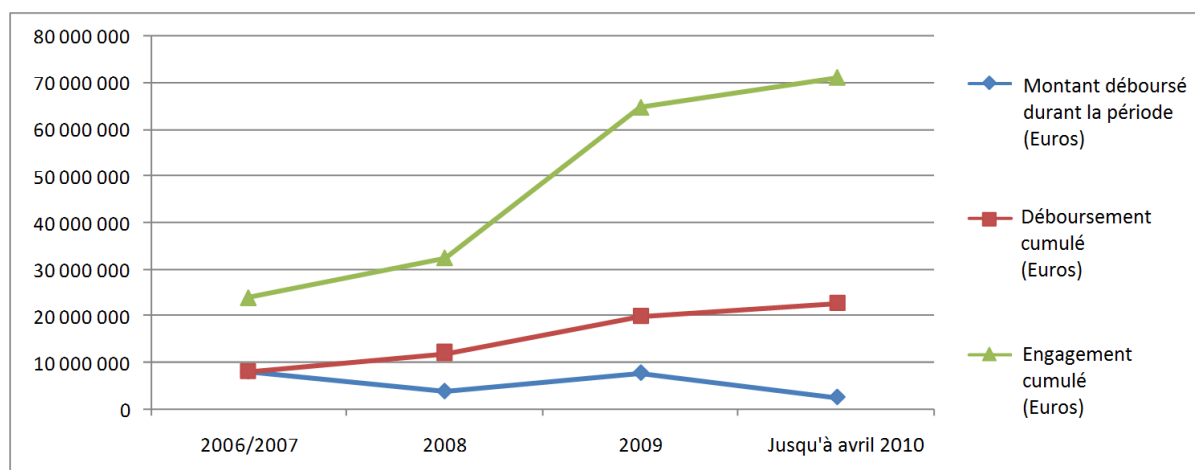
Année	Montant décaissé durant la période (Euros)	Décaissements cumulés (Euros)	Engagements cumulés (Euros)	Taux de décaissement global
2006/2007	8 227 003	8 227 003	24 130 256	34%
2008	3 927 087	12 154 090	32 618 256	37%
2009	7 931 987	20 086 077	64 679 438	31%
Jusqu'à avril 2010	2 652 727	22 738 804	71 062 631	32%

Source : HYDROCONSEIL-WEDC en se basant sur les données collectées durant l'étude.

Toutefois, un taux de décaissement « faible » reste un concept relatif. Dans quelle mesure le taux de décaissement actuel de la FAE pourrait-il être amélioré ? Un calcul théorique, basé sur le plan de décaissement initialement approuvé pour le projet conduit à la conclusion qu'un taux de décaissement « maximum » devrait se situer entre 45 % et 50 %.

La conséquence des faibles performances de la Facilité Africaine de l'Eau en termes de décaissement est l'écart croissant entre les engagements et les décaissements, comme le montre le graphique 2 ci-dessous.

Graphique 2 : Décaissement et engagement de 2006 à 2010



Source : HYDROCONSEIL-WEDC en se basant sur les données collectées durant l'étude.

Deux éléments limitent actuellement le taux de décaissement sur les projets de la FAE :

- Le fait que beaucoup de projets ayant été approuvés ou ayant rempli les conditions d'effectivité de la subvention sont toujours en attente de leur premier décaissement ; à la fin avril, la durée moyenne entre l'approbation et le premier décaissement était de 9,9 mois, montrant clairement que la situation empire à cet égard (le délai entre approbation et décaissement était de 7,2 mois à la fin 2008 et de 8,9 mois en septembre 2009). Les raisons de cette situation sont développées ci-dessous.
- Le fait que de nombreux projets en cours n'exécutent pas leur budget pas de façon appropriée, par manque de supervision et faiblesse de l'agence exécutrice ; une analyse récente de la base de données de la FAE montre que 12 projets n'ont déboursé aucun fond durant une période supérieure à un an, dont 4 projets pour lesquels le dernier décaissement a été affecté avant septembre 2007. Les raisons de cette situation concernant les projets en cours sont développées ci-dessous.

### D.2.2. Analyse des projets en attente de démarrage en avril 2010

Sur les 23 projets approuvés depuis le début de 2009, 21 n'ont encore reçu aucuns fonds à la fin avril 2010. Ces 21 projets représentent un total de 28 millions d'Euros. Puisque le premier décaissement représente en moyenne 50 % du montant du don, résoudre le problème de ces 21 projets<sup>8</sup> pourrait conduire la Facilité à déboursé 14 millions d'Euros en 2010 – sans compter les projets qui pourraient être approuvés au cours de 2010.

Il est intéressant d'analyser plus précisément les raisons de non-décaissement, qui sont listées et résumées dans le tableau 12 ci-dessous. Pour les projets qui ont été approuvés il y a plus de 10 mois, la raison dominante est que le bénéficiaire n'a pas encore fourni les justificatifs montrant que les conditions pour le premier décaissement ont été remplies (même si le protocole de don a déjà été signé par les deux parties). Pour les projets

<sup>8</sup> Dans le tableau nous prenons en compte 3 autres projets (un au Niger et deux au Burkina Faso) approuvés avant 2009 et qui n'ont pas encore rempli les conditions d'effectivité de la subvention parce que la Banque centrale a refusé l'ouverture d'un compte en Euros par le bénéficiaire des fonds – problème qui a apparemment été résolu au début de 2010.

approuvés plus récemment (moins de 10 mois à compter d'avril 2010), la raison principale de non décaissement est que la GECL doit préparer le protocole de don.

**Tableau 12: Résumé des raisons pour lesquelles des projets n'ont pas encore démarré**

Durée depuis l'approbation du projet par la FAE	Nombre de projets	État du projet Motifs de non décaissement
Plus de 10 mois	11	Bénéficiaire non autorisé à ouvrir un compte en Euros (3) Justificatifs à soumettre par le bénéficiaire (7) Addendum à préparer par le GECL (2)
Entre 6 et 10 mois	3	Justificatifs à soumettre par le bénéficiaire (1) Justificatifs à transférer au GECL (2)
Moins de 6 mois	10	Protocole de don attendant signature du bénéficiaire (2) Décaissement à traiter par BAD (1) Projet de protocole de don à préparer par le GECL (7)

Source : HYDROCONSEIL-WEDC en se basant sur les données collectées durant l'étude.

La conclusion est que pour les projets récemment approuvés, l'intervention de GECL, le Département juridique de la BAD, constitue le principal goulot d'étranglement et que pour les projets plus "anciens", approuvés moins de 10 mois auparavant, le goulot d'étranglement se situe plus au niveau du bénéficiaire. Il semble clair que dans ce dernier cas la capacité de la Facilité à suivre le bénéficiaire et apporter de l'assistance est également en jeu.

### **D.2.3. Principaux obstacles au processus de décaissement**

Trois niveaux doivent être distingués pour expliquer les difficultés de décaissement auxquelles fait face la FAE.

#### ***a) Obstacles au niveau GECL***

Le service juridique de la BAD (GECL) joue un rôle très important dans le processus par lequel les dons de projets approuvés deviennent effectifs. Tout le personnel de la FAE interviewé par le consultant durant l'évaluation désigne le GECL comme étant un des principaux goulets d'étranglement dans la phase entre l'approbation du projet et la dotation effective – et ceci est confirmé par l'analyse ci-dessus, même si objectivement, le temps pris par le GECL pour préparer le protocole de don ne peut justifier tous les retards rencontrés lors de l'implémentation du projet. Dans le passé (2008) la FAE a tenté de résoudre ce problème en proposant de placer un spécialiste juridique au sein du GECL qui travaillerait spécifiquement sur les projets FAE mais cette solution n'a jamais été mise en œuvre.

#### ***b) Obstacles au niveau du bénéficiaire***

Beaucoup des motifs de délai avant et après que le don ne devienne effectif se trouvent du côté du bénéficiaire et ces éléments contribuent de façon significative au faible taux de décaissement identifié dans l'analyse ci-dessus. Les principaux éléments sont les suivants :

- Certaines conditions préalables au décaissement ne sont pas réalistes et s'appliqueraient mieux au cas de plus grands projets de type BAD (par ex. la première réunion du conseil de direction) ;
- Certaines agences exécutrices ne disposent à l'évidence pas des ressources et des qualifications requises pour répondre aux exigences de la FAE en termes de

procédures. Ce problème est plus aigu lorsqu'il s'agit d'un organisme d'État tel qu'un ministère chargé de l'eau – les Autorités de bassin et les ONG sont plus réactifs ;

- Beaucoup des retards pris par les projets trouvent leur origine dans la gestion inadéquate des questions d'achat de biens et services pour le projet – ceci a un impact sur le second décaissement. L'agence exécutrice peut ne pas avoir connaissance des procédures de la BAD/FAE pour l'achat de biens et de services, ou il peut exister des conflits avec la réglementation nationale ou les règles des cofinanceurs.

### ***c) Obstacles au niveau FAE***

Au niveau de la FAE, les difficultés suivantes ont un impact sur le taux de décaissement :

- Les chefs de projet de la FAE sont surchargés et la Direction s'est plus concentrée sur la préparation de projet que sur le suivi et la supervision des projets, particulièrement au commencement du projet lorsque l'agence exécutrice a besoin d'une assistance personnalisée ;
- Il existe un manque général de supervision sur le déroulement du projet, qui empêche la Facilité d'anticiper les problèmes et d'assurer que l'agence exécutrice ne rate aucune étape-clé, ce qui a un impact sur les délais de décaissement ;
- Durant les visites sur site, la plupart des agences exécutrices ont indiqué que le temps pris par les chefs de projet de la Facilité pour donner leur non-objection aux étapes clés du projet était une raison majeure pour expliquer les délais dans l'implémentation du projet ;
- La FAE reçoit, en moyenne, une assistance limitée des représentations régionales de la Banque qui pourraient également apporter une assistance aux agences exécutrices ayant des problèmes liés à l'achat de biens et de services ou des questions liées aux procédures opérationnelles de la Banque Africaine de Développement. Certains bureaux locaux de la BAD se sont montrés très dynamiques dans la supervision de projets de la FAE ; d'autres n'en ont pas assumé la responsabilité alors que c'était convenu. En outre, tous les bureaux locaux ne disposent pas de la capacité de connaissance pour superviser des projets FAE ;
- Enfin, le personnel de la FAE semble utiliser le système SAP de façon limitée seulement, alors que le système SAP est un outil plutôt puissant pour suivre des projets, organiser leur supervision et anticiper les problèmes liés au manque de capacité des agences exécutrices.

## **D.3. Évaluation des projets et procédures opérationnelles de la FAE**

Cette partie de l'évaluation repose sur 8 visites sur site de projets financés par la Facilité Africaine de l'Eau, mais aussi sur les données collectées au siège de la Facilité à Tunis. Aussi l'évaluation traite-t-elle de l'efficacité des projets qui sont financés par la FAE, et de la capacité de la Facilité à traiter des projets depuis la demande jusqu'à l'achèvement.

### **D.3.1. Aperçu général de l'évaluation des projets visités : Bonne réalisation des productions et des résultats, mais avec une exécution plus lente que prévue**

Les évaluations des huit projets ont été brièvement exposées ci-dessous et présentées en un seul tableau par projet. Pour plus de détails, les rapports d'évaluation des projets sont annexés au rapport, dans un tome séparé. Quelques remarques sur la méthodologie :

- Ces brèves études de cas sont conçues pour mettre en évidence les résultats exceptionnels de chaque évaluation de projet. La colonne de droite tente de tirer d'isoler des tendances à partir d'autres conclusions liées au projet. Toutefois, ces "caractéristiques spécifiques" ne signifient pas que le projet est le complet opposé des autres restants.
- Par ailleurs, durant les visites sur site, il a été demandé aux agences exécutrices de noter l'assistance de la FAE durant la préparation et l'exécution du projet. Dans un souci de clarté, le classement (très bonne, bonne, adéquate et inadéquate) a été transformé en notes. Cette note suit le même raisonnement que l'évaluation basée sur les résultats et l'évaluation de la couverture des problèmes interdisciplinaires : plus la moyenne est basse, meilleur est le résultat.
- L'échelle utilisée pour la notation de l'assistance de la FAE par l'agence exécutrice durant la préparation/l'implémentation du projet se lit comme suit :  
1 = Très bonne ; 2 = Bonne ; 3 = Adéquate et 4 = Inadéquate
- L'échelle utilisée pour la notation du consultant de l'évaluation basée sur les résultats se lit comme suit :
  - 1 Les résultats seront probablement atteints en totalité. Les résultats / objectifs sont en passe d'être atteints (ou sont atteints).
  - 2 Les résultats seront probablement atteints en grande partie. Il existe un bon avancement vers l'atteinte de l'objectif et la plupart des résultats seront vraisemblablement atteints, particulièrement les plus importants.
  - 3 Les résultats seront probablement atteints en partie. Achèvement partiel probable. Seule une atteinte partielle des objectifs et/ou de certains résultats est probable.
  - 4 Seule une petite partie des résultats sera probablement atteinte. Achèvement improbable de l'objectif mais quelques résultats peuvent probablement être obtenus.
  - 5 Achèvement improbable. Aucune progression en termes de résultats ou d'objectif.
  - X Il est difficile de dire s'il s'est produit la moindre progression vers l'achèvement final des résultats. Cette note ne devrait pas être utilisée autant que faire se peut.
- L'échelle utilisée par le consultant pour noter les problématiques transversales se lit de la façon suivante :
  - 1 = Très bonne ; 2 = Bonne ; 3 = Adéquate et 4 = Inadéquate

**Tableau 13 : Initiative eau et assainissement de la Commission du bassin du Lac Victoria**

Sujet	Conclusions sur le projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
Conception, appréciation préalable et approbation du projet	<p><b>Cadre logique :</b>            Les activités planifiées dans le cadre logique sont adéquates mais ne sont pas séquencées de façon adéquate.            Le temps consacré à l'exécution a été sous-estimé.            Devrait inclure plus de détails.            N'a pas bénéficié d'un suivi suffisant, ce qui n'a donc pas permis d'anticiper des retards.            Les besoins devraient être identifiés plus précisément.</p> <p><b>Programme de renforcement des capacités :</b>            Le programme de renforcement des capacités est vu comme trop générique.            Les bénéficiaires et les utilisateurs auraient pu être consultés pour concevoir le programme de renforcement des capacités.</p> <p><b>Notation de l'assistance de la FAE durant la préparation / l'approbation du projet : 3</b></p>	<p><b>Tendances communes :</b>            Le cadre logique n'est pas suffisamment spécifique.</p>
Exécution du projet	<p>Délais au démarrage et délais dans l'achèvement. Fin 2009, 2 lots doivent encore être conçus dans les composants (i) et (ii).</p> <p>Raisons des retards :</p> <p>Contexte politique            5 mois pour la préparation de l'accord de don (en raison de difficultés d'exemption de TVA)            L'obligation de publicité a retardé la procédure de recrutement du consultant. Les procédures d'achat sont considérées comme difficiles à manier et peuvent constituer un goulot d'étranglement pour la mise en œuvre.            1 mois d'attente pour obtenir chaque « Non-objection » de la FAE.            Le consultant recruté a mal planifié son travail.            Termes de Référence obscurs ; nécessité de remanier le programme de travail du consultant.            Collecte de données difficile durant les enquêtes de terrain.            Calendrier irréaliste pour le composant de renforcement des capacités.</p> <p><b>Notation de l'assistance de la FAE durant l'exécution du projet : 4</b></p>	<p><b>Tendances communes :</b>            Le projet a subi des retards significatifs            La FAE a pris du temps pour délivrer les non-objection.            Manque de coordination entre la FAE et la BAD pour la supervision de l'implémentation.</p>

Sujet	Conclusions sur le projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
Mise en œuvre des infrastructures, produits et systèmes créés	<p>Évaluation des produits obtenus (outputs) : 2,6  Évaluation des résultats atteints (outcomes) : 2,5  Le projet a atteint ses objectifs en termes de productions.  Proposition d'investissement très complète.  Les solutions de court terme sont parfois perçues comme inadéquates.  La composante de renforcement des capacités est trop faible et n'intègre pas de renforcement des capacités pour l'exploitation et la maintenance des infrastructures.  Analyse de situation bien détaillée.</p> <p><b>Couverture des 4 piliers :</b>  <u>Nombre de domaines d'intervention qui sont couverts de façon significative ou substantielle : 2</u>  Investissements pour répondre aux besoins en eau : substantiel  Renforcement de la base financière : Modéré à significatif  <u>Moyenne en termes de couverture des problématiques transversales: 2</u>  Durabilité environnementale ; bonne gouvernance : substantiel  Question genre : Significatif</p>	<p><b>Caractéristiques spécifiques :</b>  Contribution significative à la question genre.</p>
Suivi et évaluation de projet	<p>Ressources en AT insuffisantes pour suivre 5 pays.  Bon reporting : rapports, indicateurs de performances et de définition des étapes-clés du projet.  La fréquence d'établissement de rapports durant le projet était adéquate, avec des rapports mensuels, trimestriels et annuels.  Le comité de pilotage était très présent et se réunissait sur une base trimestrielle, mais la FAE aurait pu être plus présente via sa représentation locale.  La qualité du suivi au niveau du pays était très inégale (bonne au Kenya et en Ouganda, mais faible en Tanzanie et presque inexistante au Rwanda et au Burundi.)  Etudes de référence très complètes mais aucun système de suivi. Les systèmes d'évaluation et de suivi au niveau du pays auraient dû être mieux utilisés.</p>	<p><b>Caractéristiques spécifiques :</b>  Rapports réguliers de l'agence d'exécution.  Étude de référence très complète.</p>

Sujet	Conclusions sur le projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
Étapes suivantes, émergence d'un suivi des projets et d'un effet de levier	<p>Les attentes des bénéficiaires sont très élevées.</p> <p>Besoin d'une certaine continuité politique pour que le projet devienne effectif.</p> <p>Les projets à venir devraient inclure des approches / solutions alternatives pour desservir les usagers les plus modestes.</p>	<p><b>Tendances communes :</b></p> <p>Le projet bénéficie d'un bon soutien de la part de l'agence d'exécution/les bénéficiaires</p> <p>Incertitude sur la production de résultats réels</p>

Tableau 14 : Projet COFAMOSA (Mozambique)

Sujet	Conclusions du projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
Conception, appréciation préalable et approbation de projet	<p>L'appréciation préalable a été effectuée par l'OSAN (BAD), et la préparation du projet a été réalisée en collaboration avec la FAE.</p> <p>Un cadre logique a été conçu mais il est impossible d'évaluer son adéquation alors que l'implémentation ne fait que commencer.</p> <p><b>Notation de l'assistance de la FAE durant la préparation / l'approbation du projet : 2</b></p>	<p><b>Tendances communes :</b></p> <p>Bon soutien de la FAE durant la préparation du projet.</p>
Exécution du projet	<p>Le contrat a été signé en janvier 2010 alors qu'il était prévu pour décembre 2007. Raisons de ce retard :</p> <p>4 mois de délai pour obtenir la non-objection à la présélection (de juin à novembre 2008) puis 4 mois de retard pour l'approbation des résultats des appels d'offres, et ensuite un temps d'attente supplémentaire pour fournir la non-objection concernant la modification du cahier des charges (voir ci-dessous).</p> <p>En raison de ces retards les termes de référence ont dû être remaniés ce qui a pris beaucoup de temps.</p>	<p><b>Tendances communes :</b></p> <p>Le projet a subi des retards significatifs</p> <p>La FAE a pris du temps pour délivrer sa « non-objection ».</p>
Mise en œuvre des infrastructures, produits et systèmes créés	<p>Tel que conçu, le projet couvre de façon significative 3 domaines d'intervention de la FAE :</p> <p>investissement pour répondre aux besoins en eau (L'utilisation de l'eau à des fins productives) ;</p> <p>renforcement de la base financière (Attirer et bénéficier des investissements du secteur privé);</p> <p>Renforcement de la gouvernance de l'eau (Gestion des ressources en eau transfrontalières).</p> <p>Aucune information supplémentaire n'a pu être collectée dû au fait que le consultant commence juste l'étude.</p>	N/A

<b>Sujet</b>	<b>Conclusions du projet</b>	<b>Tendances communes / caractéristiques spécifiques</b>
Suivi et évaluation de projet	Aucune information supplémentaire n'a pu être collectée dû au fait que le consultant commence juste l'étude.	N/A
Étapes suivantes, émergence d'un suivi des projets et d'un effet de levier	Aucune information supplémentaire n'a pu être collectée dû au fait que le consultant commence juste l'étude.	N/A

Tableau 15: Programme RWSS (Mozambique)

Sujet	Conclusions du projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
Conception, appréciation préalable et approbation de projet	<p>La FAE a aidé à orienter la définition du projet.</p> <p>Le cadre logique était particulièrement bien conçu.</p> <p>L'appréciation préalable aurait dû fournir des informations de référence plus détaillées (telles que le déficit de financement, manque de planification, manque de renforcement des capacités, etc.).</p> <p>Le fait que le projet soit très simple a aidé à concevoir un cadre logique adéquat dès le commencement.</p> <p><b>Notation de l'assistance de la FAE durant la préparation / l'approbation du projet : 2</b></p>	<p><b>Tendances communes :</b></p> <p>Bon soutien de la FAE durant la préparation du projet.</p> <p><b>Caractéristiques spécifiques :</b></p> <p>Conception fiable du cadre logique</p>
Exécution du projet	<p>L'exécution du projet a suivi le cadre logique, mais a souffert de retards.</p> <p>Le contrat avec le consultant a été signé en août 2007 et était censé durer 9 mois. Néanmoins, la date d'achèvement est le 31 septembre 2009. La FAE doit fournir une extension de la période de validité de l'accord de don.</p> <p>Raisons des retards :</p> <p>Évènements divers durant le recrutement du consultant (le chef d'équipe a dû être remplacé).</p> <p>Difficultés à répondre aux conditions spéciales pour l'effectivité du don. La première demande de décaissement a été soumise 10 mois après signature de l'accord de don.</p> <p>Longue attente pour obtenir la « non objection » de la FAE. (6 mois pour obtenir la « non objection » pour la réallocation de 600 \$ d'une activité à une autre).</p> <p>L'agence exécutrice aurait apprécié de disposer de plus de conseil à propos des procédures.</p> <p>Durant la phase d'implémentation, la FAE n'a pas seulement agi comme un bailleur mais aussi comme un promoteur du projet.</p> <p>Notation de l'assistance de la FAE durant l'exécution du projet : 3</p>	<p><b>Tendances communes :</b></p> <p>Le projet a subi des retards significatifs</p> <p>La FAE a pris du temps pour délivrer des « non objection ».</p> <p>Difficultés à comprendre / répondre aux conditions d'effectivité du don.</p>

Sujet	Conclusions du projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
<p>Mise en œuvre des infrastructures, produits et systèmes créés</p>	<p>Niveau moyen de réalisation des produits (outputs) : 1,2                      Niveau moyen d'atteinte des résultats (outcomes) : 1,6                      Les produits attendus ont été réalisés et répondent à la qualité requise. Les fonds du projet ont été entièrement déboursés.</p> <p>Le projet a déclenché un processus de coopération très large entre les agences exécutrices partenaires ainsi qu'entre ces derniers et le gouvernement.</p> <p><b>Couverture des 4 piliers de la FAE :</b>                      Renforcement de la gouvernance de l'eau ; investissements pour répondre aux besoins en eau ; renforcement de la base financière : substantiel                      Amélioration des connaissances sur l'eau : significative</p> <p><b>Niveau moyen de couverture des questions transversales: 3</b>                      Développement des capacités ; réduction de la pauvreté : significative</p>	<p><b>Tendances communes :</b>                      Le projet bénéficie d'un bon soutien de la part de l'agence d'exécution/les bénéficiaires</p>
<p>Suivi et évaluation de projet</p>	<p>Pas de partage des tâches clair entre l'OWAS et la FAE au niveau de la BAD en termes de suivi.</p> <p>Le chef de projet de la BAD est venu pour les visites de suivi (pas de mission de suivi de la part de la FAE). Toutefois l'organisme d'exécution aurait souhaité que la BAD apporte un soutien politique plus fort du projet.</p> <p>L'évaluation est toujours en attente parce que la FAE n'a pas adressé ses commentaires sur le rapport d'achèvement du projet (10 mois après sa soumission).</p> <p>L'évaluation des impacts sera probablement difficile parce que l'étude de référence était trop générique.</p>	<p><b>Caractéristiques spécifiques :</b>                      Manque de soutien de la BAD lors de la soumission du projet à la FAE pour financement.</p>

Sujet	Conclusions du projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
Étapes suivantes, émergence d'un suivi des projets et d'un effet de levier	<p>Le programme préparé par l'étude (le PRONASAR) a été lancé 1 an après l'achèvement du projet, mais n'est pas encore en cours d'exécution pour cause d'agenda politique chargé.</p> <p>Le code de conduite dans le secteur de l'eau a été signé en mars 2008 par les parties prenantes, à l'exception de la BAD.</p> <p>Un projet de protocole d'entente pour un fond commun d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural a été préparé en février 2009 mais n'a pas encore été finalisé.</p> <p>La BAD n'a encore engagé aucune ressource pour ce programme RWSSS.</p> <p>Le PRONASAR apporte un outil très important pour replacer le Mozambique sur la voie des objectifs du millénaire dans le secteur de l'eau en milieu rural. Le projet aura un effet de levier important sur les projets émergents et les engagements de financement.</p> <p>Sans un soutien plus important de la BAD, le principal résultat du projet (PRONASAR) deviendra un instrument sans objet.</p>	<p><b>Tendances communes :</b> La transformation des produits (outputs) en résultats (outcomes) est incertaine.</p>

**Tableau 16 : Services d'approvisionnement en eau et d'assainissement aux citoyens pauvres de Kagugube (Ouganda)**

Sujet	Conclusions du projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
Conception, appréciation préalable et approbation de projet	<p>Le cadre logique était inadéquat en plusieurs endroits:</p> <p>Les produits attendus ne distinguaient pas l'eau de l'assainissement</p> <p>Certains résultats conviennent mieux à la catégorie « objectifs » (réduction des maladies liées à l'eau et à l'assainissement)</p> <p>Certaines activités n'ont pas été prévues dans le cadre logique (travail de promotion de l'hygiène)</p> <p><b>Notation de l'assistance de la FAE durant le processus de préparation / d'approbation : 2</b></p>	<p><b>Tendances communes :</b> Le cadre logique pourrait être affiné (par ex. en définissant des résultats plus réalistes)</p>

Sujet	Conclusions du projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
Exécution du projet	<p>Le projet est presque achevé et a de bonnes perspectives de réussite et d'atteinte de ses objectifs. Ceci en dépit des retards dans l'approbation par la FAE de changements dans la conception du projet, après avoir consulté la communauté.</p> <p>Certains changements dans la conception du projet. Ceci a amélioré le recouvrement des coûts (robinets partagés dans la cour remplacés par des kiosks prépayés) et orientation de la demande du projet (seule une latrine Ecosan a été construite).</p> <p>Le projet devait s'achever en 2009.</p> <p>Raisons des retards :</p> <p>Délai dans l'obtention de la « non objection » lors des modifications dans la conception du projet (en raison des changements de chefs de projet).</p> <p>L'agence exécutrice a pris du temps à recruter les consultants locaux.</p> <p><b>Notation de l'assistance de la FAE durant l'implémentation : 3</b></p>	<p><b>Tendances communes :</b></p> <p>Le projet a de bonnes perspectives d'atteindre ses objectifs.</p> <p>Le projet a subi des retards significatifs</p> <p>La FAE a pris du temps pour délivrer sa « non objection ».</p> <p><b>Caractéristiques spécifiques :</b></p> <p>L'amélioration de la conception du projet s'est produite durant la phase d'exécution, en se basant sur les réponses de la communauté.</p>
Mise en œuvre des outils, produits et systèmes créés	<p>Niveau moyen de réalisation des produits (outputs) : 1,7 Niveau moyen d'atteinte des résultats (outcomes) : 1,6</p> <p>Le projet est presque achevé et a de très bonnes perspectives de réussite et d'atteinte de ses objectifs.</p> <p><b>Couverture des 4 piliers de la FAE :</b></p> <p>Investissements pour répondre aux besoins en eau : substantiel</p> <p>Renforcement de la gouvernance de l'eau : significatif</p> <p><b>Niveau moyen de couverture des questions transversales: 2,8</b></p> <p>Renforcement de capacités ; réduction de la pauvreté ; durabilité environnementale : significatif</p>	

Sujet	Conclusions du projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
Suivi et évaluation de projet	<p>De brefs rapports trimestriels ont été réalisés par l'agence exécutive, mais pas tous.</p> <p>En fait de bons rapports d'avancement décrivant les approches utilisées ont été produits par des consultants mais la FAE n'en a pas eu copie.</p> <p>Seulement une mission de supervision en 2008. Le chef de projet du bureau local de la FAE a apporté de l'assistance mais ne disposait pas de l'autorité nécessaire pour prendre des décisions.</p>	<p><b>Tendances communes :</b></p> <p>Suivi de la FAE insuffisant (pas de missions de supervision)</p> <p><b>Caractéristiques spécifiques :</b></p> <p>La FAE ne disposait pas des bons rapports d'avancement qui ont été produits par les consultants</p>
Étapes suivantes, émergence d'un suivi des projets et d'un effet de levier	<p>Plusieurs facteurs rendront vraisemblablement le projet durable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un bon recouvrement des coûts</li> <li>- Un engagement communautaire fort</li> <li>- Une gestion à long terme des blocs de latrines a été permise.</li> </ul> <p>L'organisme exécutant envisage un projet de 10 millions d'Euros qui pourrait être financé par des bailleurs tels que la BAD, la KFW, la Banque mondiale etc. Il apprécierait une forme d'assistance dans le développement d'une note conceptuelle.</p>	<p><b>Caractéristiques spécifiques :</b></p> <p>Bonnes perspectives d'extension/réplication du projet</p>

**Tableau 17 : Projet d'information et de gestion des connaissances sur l'eau (Éthiopie)**

Sujet	Conclusions du projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
-------	-----------------------	---

Sujet	Conclusions du projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
Conception, appréciation préalable et approbation de projet	<p>L'assistance de la FAE s'est révélée utile durant la période de préparation, quoique des décisions semblent avoir été un peu brusquées, et il aurait été nécessaire de disposer davantage d'expertise.</p> <p>Le plafond défini par la FAE sur le budget du projet était trop petit pour l'étendue du projet.</p> <p>Les résultats définis dans le cadre logique supposent qu'une gestion des connaissances en eau a été mise en oeuvre. Mais il s'agissait essentiellement d'une préparation de projet via des études de consultants.</p> <p><b>Notation de l'assistance de la FAE durant la préparation / l'approbation du projet : 2</b></p>	<p><b>Tendances communes :</b></p> <p>Le cadre logique pourrait être affiné (par ex. en définissant des résultats plus réalistes)</p> <p>Bon soutien de la FAE durant la préparation du projet.</p> <p><b>Caractéristiques spécifiques :</b></p> <p>Le plafond défini par la FAE sur le budget du projet était trop petit pour l'étendue du projet.</p>
Exécution du projet	<p>Le Ministère des Ressources en eau est généralement satisfait des produits délivrés par les consultants pour 3 des 4 composantes exécutées. Le produit 1, portant sur un système d'information intégré pour l'ensemble du secteur de l'eau a été insatisfaisant. Mais le Ministère des Ressources en eau a réussi à étendre la portée du produit 2 (sur un système de gestion des ressources en eau intégré) qui était une proposition de bonne qualité.</p> <p>L'achèvement du projet a été retardé de deux ans.</p> <p>Raisons des retards :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement de coordinateur de projet au sein de l'agence d'exécution</li> <li>- Difficultés pour l'achat de biens et de services (incluant le manque de monnaie forte pour l'approvisionnement international)</li> <li>- L'assistance de la FAE sur les procédures d'achat de biens et de services aurait pu être plus rapide à certains moments</li> </ul> <p><b>Notation de l'assistance de la FAE durant l'implémentation : 2</b></p>	<p><b>Tendances communes :</b></p> <p>Le projet avec des retards substantiels</p> <p>La FAE a pris du temps pour apporter son assistance en matière d'achat de biens et de services.</p> <p><b>Caractéristiques spécifiques :</b></p> <p>Bon soutien de la FAE durant l'exécution du projet.</p>

Sujet	Conclusions du projet	Tendances communes / caractéristiques spécifiques
Mise en œuvre des outils, produits et systèmes créés	<p>Niveau moyen de réalisation des produits (outputs) : 2,6 Niveau moyen d'atteinte des résultats (outcomes) : X (impossible d'évaluer les résultats par rapport au cadre logique)</p> <p>Les résultats des activités de recherche d'une composante n'ont pas pu être diffusés lors d'un séminaire en raison du manque de fonds.</p> <p>Retards très importants lors de l'achat d'équipements ITC</p> <p><b>Couverture des 4 piliers de la FAE :</b></p> <p>Le renforcement de la gouvernance dans le secteur de l'eau : substantiel</p> <p>Amélioration des connaissances sur l'eau : significative</p> <p><b>Niveau moyen de couverture des questions transversales:</b> 3,4</p> <p>Durabilité environnementale : significative</p>	<p><b>Caractéristiques spécifiques :</b></p> <p>3 produits sur 4 étaient de bonne qualité</p>
Suivi et évaluation de projet	<p>4 missions de supervision de la FAE</p> <p>Le rapport de suivi ne fait pas état de l'étude insatisfaisante (produit 1) et des changements qui en ont suivi.</p> <p>Il aurait été utile de disposer de rapports de projet annuels consolidés.</p>	<p><b>Caractéristiques spécifiques :</b></p> <p>Bonne supervision de la FAE (4 missions FAE)</p> <p>Rapports de suivi inadéquats</p>
Étapes suivantes, émergence d'un suivi des projets et d'un effet de levier	<p>Comme pour la composante 1, les propositions d'études de cadrage sont considérées comme n'étant pas « vendables » ou réalisables à l'heure actuelle. Actuellement, les différents sous-secteurs mettent en place leur propre système de suivi, en ignorant ces propositions. Mais les autres résultats étaient généralement de bonne qualité.</p> <p>L'agence exécutrice utilise ou prévoit de mettre en œuvre la plupart des produits fournis par le consultant.</p> <p>L'assistance de la FAE serait utile pour préparer de solides propositions de projets afin d'obtenir un financement pour la mise en œuvre des produits réalisés dans le cadre du projet.</p>	<p><b>Caractéristiques spécifiques :</b></p> <p>Un produit n'a pas été approuvé par l'agence exécutrice.</p> <p>L'assistance de la FAE serait utile pour préparer de solides propositions de projets afin d'obtenir un financement pour la mise en œuvre des principaux produits.</p>

### D.3.2. Priorités émergentes de la FAE pour le développement du portefeuille de projets

Durant les premières années de la FAE, depuis 2006, l'effort s'est naturellement porté sur le développement d'un portefeuille substantiel de projets, objectif qui a été réalisé, dans une large mesure. Mais nous devons considérer les priorités qui apparaissent dans le travail de la FAE sur les projets pour les 3 à 5 années à venir à la lumière de l'évaluation faite dans les paragraphes précédents.

### **a) Questions stratégiques quant au portefeuille de projets**

- A. *Aborder des domaines d'intervention actuels* – la FAE développe un portefeuille équilibré en relation avec 3 de ses 4 principaux piliers d'intervention sur le renforcement de la gouvernance de l'eau (la GIRE et gestion des ressources en eau transfrontalières - GRET) ; l'investissement dans les besoins en eau ; et l'amélioration des connaissances sur l'eau. La FAE tirerait grand profit d'une meilleure dotation en personnel propre, et d'un accroissement des ressources consacrées aux activités suivantes : renforcement de la base financière (tel que le soutien aux services d'eau pour optimiser leurs finances) ; assainissement et changement climatique en relation avec la gestion intégrée des ressources en eau. Ceci est basé sur des déclarations régionales, des engagements récents pris par l'AMCOW et des changements émergents dans le secteur.
- B. Il serait utile d'établir des discussions plus structurées avec des gouvernements/ministres de pays africain à propos des enseignements issus des précédents projets et des priorités futures pour les projets/programmes de la FAE. Ces discussions peuvent augmenter la valeur ajoutée des projets financés par la FAE et l'adéquation des projets au contexte local.
- C. *Plus d'efforts pour analyser les résultats des recherches et les évaluations de projet* (et de façon plus systématique), pour identifier/définir des propositions prometteuses pour des programmes pilotes ayant un bon potentiel en termes d'effet de levier et d'extension/réplication de projet.
- D. *Entreprendre plus de projets autour de thèmes ou de programmes définis comme prioritaires*, et moins de projets inédits (ce qui suppose une base pour s'accorder sur les thèmes ou programmes, à travers un mécanisme structuré et régional). Toutefois cette orientation stratégique ne doit pas se faire au détriment de l'approche par la demande.
- E. *Introduire des appels à projets ciblés et restreints* basés sur les priorités exprimées par l'AMCOW, les objectifs de la FAE et les priorités émergentes indiquées dans les points 1 à 4. Des appels à projets ciblés pourraient constituer un des « portails d'accès » à la FAE, avec (ou parallèlement) au guichet actuel qui accepte toutes les requêtes, et qui doit être maintenu.
- F. *Suivi de la performance du secteur* – à moyen terme la Facilité devrait mettre davantage l'accent sur le développement de son rôle stratégique dans le suivi des performances et la production de rapports dans le secteur africain de l'eau et de l'assainissement (en accord avec les recommandations de la feuille de route pour les actions de mise en œuvre et de reporting pour l'Union Africaine, un document auquel la Facilité a contribué de façon significative).
- G. *Améliorer les transferts de connaissance de la FAE vers le secteur africain de l'AEP et de l'assainissement* et diffuser plus largement les notes de synthèse, rapports et de documents de réflexion etc. sur les enseignements qui émergent des projets / programmes, basés sur des examens / évaluations de projet. Ceci est important pour la mobilisation de fonds pour la FAE.
- H. *Insister davantage sur les questions transversales au sein des projets*, en offrant une assistance spécifique et des checklists élaborées ou affinées pour évaluer la conception et l'exécution des projets, afin de prendre en compte de manière suffisante les questions transversales telles que la gouvernance, la réduction de la pauvreté et les questions d'équité sociale. Ces questions transversales devraient également être reflétées dans les outils utilisés durant le processus de sélection.

- I. *Elaborer et améliorer les méthodologies* utilisées dans le cadre des projets d'origine communautaire. Le travail avec les communautés devrait se baser sur les bonnes pratiques et être revu à chaque étape du cycle du projet, en vue d'une extension future de la méthodologie de projet ou de l'approche.
- J. *Porter une plus grande attention aux Etats les plus fragiles* ou aux Etats en situation post-conflit, là où c'est faisable. Ceci signifie que la FAE procéderait différemment lors des premières phases du cycle de projet, puisqu'une caractéristique partagée par tous les Etats fragiles est l'absence de capacité pour préparer et rédiger des propositions. Des missions de pré-identification pourraient être envisagées.
- K. *Taille du portefeuille* – la FAE devrait continuer à étendre la taille et la valeur globale de son portefeuille de projets comme un moyen d'augmenter son impact et son influence, à moyen terme. À court terme la FAE devrait plus se concentrer sur l'assistance en phase d'exécution des projets et tirer le meilleur parti de son portefeuille de projets. Ceci inclut de saisir les opportunités d'extension ou de réplification des projets en cours, qui offre à la FAE le moyen de remplir son mandat : la mobilisation des ressources pour le secteur de l'eau en général.

### ***b) Assistance aux projets***

- L. *Mettre plus de ressources pour assister les agences exécutrices dans l'exécution* de leur projet, y compris d'être en mesure de répondre promptement à des variations proposées dans la conception du projet ainsi qu'à des allocations budgétaires entre éléments du projet. Une partie de ce soutien pourrait être externalisée vers une entreprise ou un consultant spécialisé.
- M. *Suivi et évaluation de projets* – Fournir plus d'efforts et de ressources pour examiner, suivre et évaluer les projets FAE qui sont exécutés (ce qui est lié à la décentralisation des RH et à une présence locale accrue).
- N. *Etendre la portée des projets pour un meilleur effet de levier* – même si la FAE compte des succès notables où elle a su mettre à profit des opportunités d'extension ou de réplification de ses projets, il est nécessaire de fournir davantage d'efforts et de ressources pour reproduire l'expérience sur autant de projets que possible. Un ligne spécifique et standardisée dans le budget des projets futurs pourrait encourager tant les agences exécutrices que la FAE à progresser à ce niveau.
- O. *Augmenter l'intensité de la supervision de projet* – Il est vrai que la FAE finance principalement de petits projets et qu'une supervision rapprochée requiert des ressources humaines et financières supplémentaires. Il reste qu'une conclusion principale de cette mission est que la supervision est un point faible du processus opérationnel de la FAE. La FAE doit faire valoir le fait que la complexité et les aspects parfois expérimentaux des projets qu'elle finance nécessitent davantage de supervision.

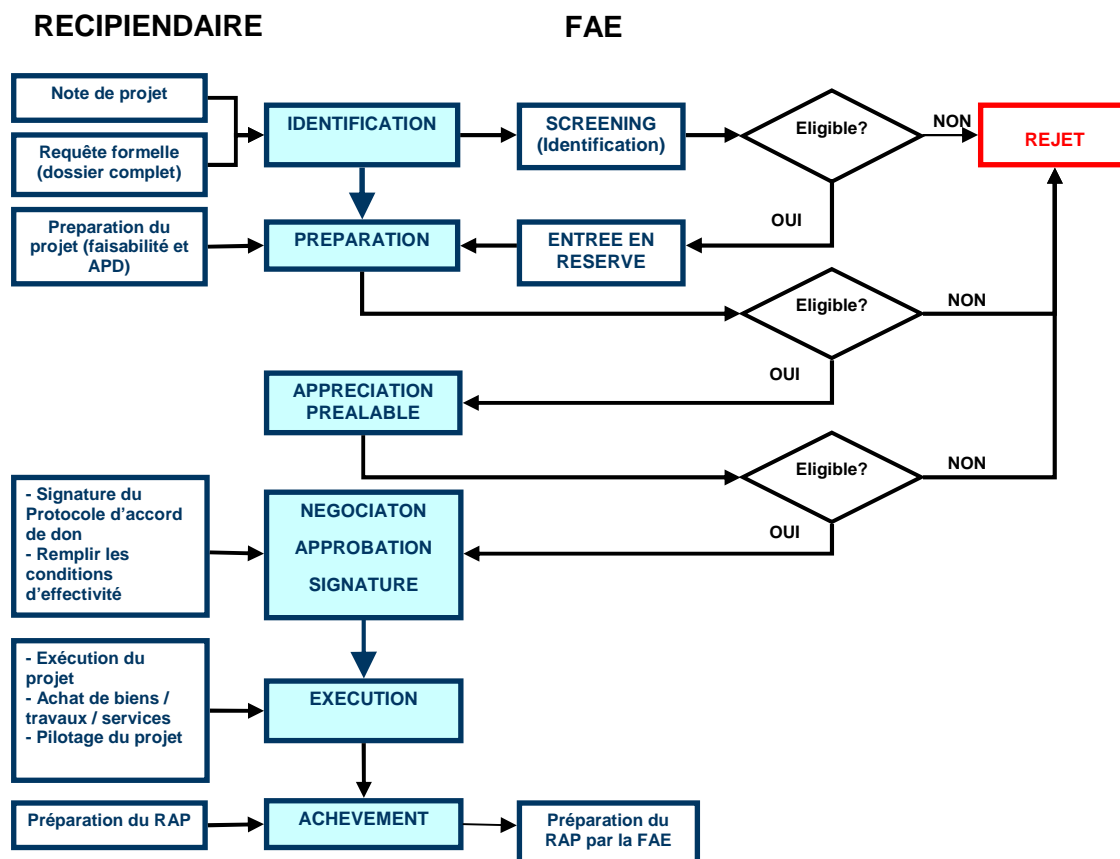
Certaines de ces questions sont examinées plus en détail dans la partie restante de ce rapport, ainsi que le besoin de la FAE de s'adapter en tant qu'organisation pour répondre à ces priorités.

### **D.3.3. Aperçu général du cycle et des processus de projet de la FAE**

Le cycle de projet comprend essentiellement 3 parties, avec la première partie qui va de l'identification du projet jusqu'à la vérification de l'éligibilité ; la partie relative à la préparation du financement, depuis la préparation du projet jusqu'à la signature de l'accord de don ; et enfin l'exécution du projet, jusqu'à achèvement.

Le schéma de projet FAE<sup>9</sup> est présenté ci-dessous. Il doit être remarqué que la phase de préparation n'est généralement pas réalisée ni combinée avec la phase d'appréciation préalable (en rapport avec les procédures accélérées de type « fast track »).

**Graphique 3: Schéma du cycle de projet de la FAE**



Cette représentation du déroulement du projet correspond bien au cycle de projet conventionnel : Identification → Préparation (dans certains cas seulement) → Appréciation préalable → Approbation → Exécution → Achèvement.

Elle pourrait toutefois être complétée par une phase d'évaluation, même si les projets ne peuvent pas être évalués systématiquement. L'évaluation permettrait de comparer les résultats aux objectifs initiaux, d'estimer la durabilité des résultats et l'impact en termes de développement institutionnel.

L'évaluation des projets ainsi que les discussions avec des bénéficiaires et l'équipe de la FAE montrent un certain nombre de faiblesses et de goulots d'étranglement dans le cycle de projet. Le processus de sélection, la préparation de l'accord de don et les conditions qui y sont associées, l'achat de fournitures par l'agence exécutive, la supervision du projet et le

<sup>9</sup> Source : Manuel des activités opérationnelles - FAE – Août 2009

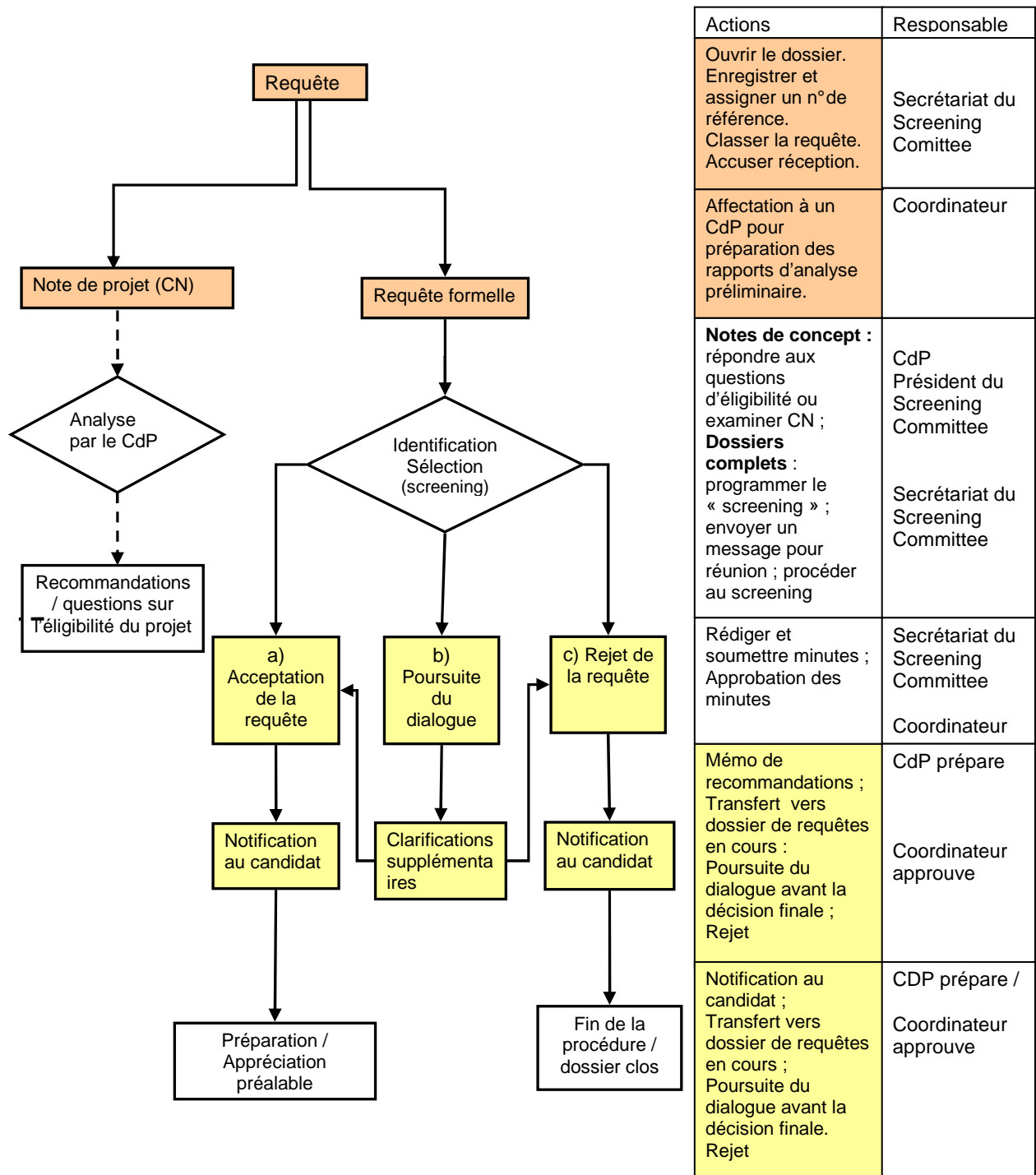
suivi sont les parties du cycle qui requièrent généralement plus d'attention et certaines améliorations.

Le processus de sélection est un élément-clé ayant un impact fort sur la composition du portefeuille, et cet aspect sera examiné dans la partie de la gestion du portefeuille FAE.

#### ***a) Identification, préparation et appréciation préalable***

Concernant les phases d'identification, de préparation et d'appréciation préalable, la FAE est plutôt souple dans sa manière de recevoir les demandes. Les demandeurs peuvent adresser une simple note conceptuelle ou un dossier de demande formel complet – les deux seront considérés et initieront le processus de sélection. Ainsi qu'indiqué dans la Fig. 7, les notes conceptuelles sont examinées à un niveau moindre plus informel, et si elles sont jugées adéquates, un dossier complet doit être fourni, qui sera formellement sélectionné. Lorsque le demandeur ne dispose pas de la capacité à préparer le dossier formel, la FAE apporte une assistance via le chef de projet en charge du dossier à la FAE. La Facilité offre aux porteurs de projet une opportunité unique d'élaborer leur projet, et donc d'obtenir son financement par la FAE elle-même et/ou d'autres bailleurs.

Graphique 4 : Schéma du processus de sélection<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Source : Document de travail interne "Streamlining the screening process for applications to the AWF".

Cette approche constructive dans la réception des demandes fait que plus de 60 % des demandes reçues entrent dans la réserve de projets et sont financées au final par la FAE. Il s'agit d'un taux de réussite très élevé si l'on compare avec d'autres Facilités de financement (par ex. la Facilité européenne de l'eau, où moins d'un tiers des demandes sont acceptées).

Les 30 à 40 % de demandes restantes sont rejetées lors de la phase de sélection principalement en raison de manque de cohérence avec les politiques nationales, le cadre sectoriel national et les critères spécifiques de la FAE liés aux domaines d'intervention.

Le processus de sélection lui-même est décrit dans le Manuel des Opérations. La sélection est un processus interne à la FAE et indépendant, qui n'implique normalement pas le personnel de la BAD. N'assiste aux réunions d'identification/sélection (screening) que l'équipe de la Facilité exclusivement. Néanmoins, le personnel de la BAD y assiste parfois lorsque d'autres services ont été impliqués dans l'identification, et apporte des éléments de contexte ou des clarifications sur la proposition, mais ne participe pas à la prise de décision.

Après la sélection, si le projet est accepté (avec des améliorations le cas échéant), il entre dans la réserve. Certaines demandes se situent à mi-chemin dans ce processus de sélection, mais comme elles sont loin d'être complètes, elles sont classées « à discuter » (ou « état incertain »). Le registre des demandes a été créé en 2007 et garde l'enregistrement de toutes les requêtes reçues par la FAE. Cet outil est une amélioration substantielle si l'on considère l'augmentation du nombre des demandes traitées par la FAE.

Les membres du personnel sont divisés quant à la démarche d'assister les candidats dans la préparation de leur dossier. Certains se demandent si la FAE doit fournir plus d'efforts dans la préparation de projet alors que le suivi et l'évaluation restent faibles et aimeraient un processus de sélection similaire à celui de la FEE qui est plutôt rapide dans la sélection des projets et le décaissement des dons. D'autres voient dans cette approche une caractéristique unique représentant un avantage comparatif de la FAE, qui permet à la fois le renforcement de la capacité des bénéficiaires et une meilleure qualité de préparation de projet.

Un effort a été fourni pour développer des procédures rapides, et bien que ceci couvre tout le cycle du projet, des procédures spécifiques à la FAE ont seulement été développées pour la phase de préparation. Le reste du cycle suit les procédures de la BAD. Ces procédures spécifiques en phase de préparation font de la FAE l'un des organismes de financement les plus rapides pour répondre aux besoins des clients.

### ***b) Négociation, approbation et signature***

À partir de la phase d'approbation, une fois que le projet est approuvé, la FAE suit les règles générales de la BAD et les seuils d'approbation pour la FAE sont les mêmes que pour les activités opérationnelles de la BAD (actuellement en cours de révision, non encore officiellement approuvées). La FAE a formulé la proposition d'augmenter les seuils d'approbation pour accélérer la procédure.

Le don est supposé être signé dans les 3 mois suivant l'approbation, et le premier décaissement est supposé intervenir dans les 3 mois suivant la signature de l'approbation de don et remplissage des conditions d'effectivité de la subvention. L'un dans l'autre, le projet devrait commencer dans les 6 mois.

Le délai moyen actuel entre l'approbation et le premier déboursement est proche de 10 mois. Ce délai est dû au temps nécessaire du côté du bénéficiaire pour répondre aux pré-requis et au temps que prend la FAE pour répondre aux bénéficiaires. Les agences exécutrices mettent également du temps à répondre. Il est intéressant de noter que les ONG sont

habituellement plus rapides que les organismes gouvernementaux ou paragouvernementaux.

La subvention devient effective lorsque les conditions du premier décaissement sont déclarées remplies. Avant ceci, la signature de l'accord de subvention peut être lui-même un goulot d'étranglement. Les conditions générales du premier déboursement sont : (i) ouverture d'un compte en banque dans une banque et une devise acceptables au regard des devises autorisées par la BAD <sup>11</sup> et fourniture d'une « lettre de confort » par la banque, et (ii) prouver qu'un coordinateur de projet a été nommé pour le projet. Il peut exister d'autres conditions en fonction du projet.

L'équipe de la FAE considère unanimement que le service juridique de la BAD (GECL), chargé de préparer l'accord de subvention, est un goulot d'étranglement important dans le processus. Les chefs de projet de la FAE doivent souvent rédiger eux-mêmes un projet d'accord de subvention pour accélérer le processus. La FAE prépare habituellement une version initiale de l'accord de subvention en se basant sur les annexes du Rapport d'Appréciation Préalable (Project Appraisal Report). La FAE n'est pas chargée de préparer la terminologie juridique, qui reste de la responsabilité du GECL. Plusieurs solutions à ces problèmes ont été envisagées (particulièrement : AT au service juridique, personnel du GECL détaché auprès de la FAE) mais aucune n'a été encore mise en œuvre. Le recrutement d'un administrateur des dons à la FAE a déjà commencé à améliorer la situation. Mais on peut prévoir que les retards dus à d'autres problèmes juridiques vont se poursuivre, et des solutions permanentes sont nécessaires.

### ***c) Exécution et achèvement***

Une fois que l'accord de subvention est signé, le projet est exécuté par le bénéficiaire, via l'agence exécutrice. Le bénéficiaire est ensuite responsable de la mise en œuvre, ce qui comprend l'achat de biens, travaux et services ainsi que la supervision du projet et son suivi.

Même si la FAE poursuit sa vocation originale qui repose essentiellement sur de la supervision à distance, il existe un consensus pour reconnaître que l'exécution et le suivi sont des phases qui ont été négligées par la FAE jusqu'à maintenant. Ce manque d'attention est dû à de nombreuses raisons (pression pour augmenter le nombre de sujets traités dans le portefeuille, limitations en personnel...) mais a donné lieu à de nombreux problèmes affectant la performance globale de la FAE. Les agences exécutrices souffrent du manque d'assistance sur les questions administratives (achat de biens/travaux/services, facturation, déboursement...) et ceci génère des retards conséquents pour la plupart des projets en cours d'exécution.

### **D.3.4. Gestion du portefeuille de la FAE**

Le portefeuille est actuellement composé de 62 projets représentant un montant total de près de 71 millions d'Euros. 7 projets sont officiellement terminés à la fin 2009 et environ 25 projets sont proches d'être achevés. L'analyse du portefeuille est détaillée dans la partie D.1, mais on peut d'ores-et-déjà faire certaines remarques concernant les procédures opérationnelles et l'approche de la Direction.

Les piliers stratégiques de la FAE sont inégalement reflétés dans la composition du portefeuille. Dans la même veine, les questions transversales sont inégalement couvertes

<sup>11</sup> Cette condition a conduit à des difficultés et à des retards substantiels en Afrique de l'ouest, puisque la CEDEA n'autorise pas les institutions gouvernementales à ouvrir des comptes bancaires en Euros - seul Franc CFA est reconnu.

dans les projets. Une attention particulière devrait être accordée pour corriger cette situation. Il faut reconnaître également que beaucoup de projets ont trait à plusieurs domaines d'intervention à la fois. Auquel cas la classification selon la catégorie principale ne montre pas une image complète. C'est pourquoi la FAE présente dorénavant une matrice du portefeuille dans ses rapports d'avancement.

Durant le processus de sélection, les projets sont examinés formellement à la lumière de la stratégie de la FAE, en utilisant la Grille de Sélection des Projets, mais sans tenir grand compte de la composition du portefeuille courant. Des aspects tels que l'équilibre du portefeuille et la répartition géographique sont discutés durant le processus de sélection mais ne se traduisent pas formellement dans la notation. Bien que le processus de sélection ne prenne en compte que les dossiers reçus - or les dossiers ne couvrent pas nécessairement de façon égale les piliers stratégiques et les thèmes transversaux - la Grille de Sélection des Projets devrait systématiquement examiner et évaluer ces aspects.

Jusqu'à maintenant, le processus de sélection considère la spécificité même des caractéristiques du projet avec (i) justification, (ii) objectif du projet, (iii) description du projet, (iv) éligibilité du bénéficiaire (rôle dans le secteur, soutien au niveau du pays, capacité de direction, capacité financière, capacité technique, crédibilité, expérience dans le domaine, et conclusion), et (v) éligibilité de l'action (pertinence /domaine d'intervention couvert par le projet, priorité nationale/locale, mesures d'auto-assistance du bénéficiaire, engagement du bénéficiaire et appropriation du projet par le bénéficiaire, crédibilité du bénéficiaire et durabilité institutionnelle, impact social et environnemental, conclusion d'éligibilité).

Un examen spécifique et une notation du positionnement du projet au regard des piliers stratégiques et des thématiques transversales devraient être ajoutés pour évaluer et mesurer le positionnement du projet par rapport à la stratégie de la Facilité Africaine de l'Eau. Des aspects supplémentaires pourraient également être intégrés pour refléter l'apport du projet dans le portefeuille, comme la région, un nouveau pays pour la FAE, type de pays (Etats fragiles)...

L'examen devrait également être conduit par plusieurs membres du comité de sélection pour confronter les avis et stimuler le débat au lieu de disposer d'une seule personne (le chargé de projet) pour préparer la sélection et la présenter au comité. Actuellement, le chargé de projet étant seul à conduire l'évaluation, il pourrait défendre le projet au lieu de noter objectivement les domaines couverts.

Une telle approche, où plusieurs membres du comité examineraient le contenu du projet ainsi que son positionnement au regard des piliers stratégiques et des problématiques transversales, enrichirait les recommandations formulées aux candidats pour affiner leur projet.

En outre, des appels à propositions ciblés pourraient être testés pour inciter les demandeurs à se concentrer sur les domaines négligés ou sous-représentés (comparés aux objectifs). Cette approche possible est développée dans les parties F.1.3 et 7.6.4.

### **D.3.5. Procédures opérationnelles de la FAE**

Le manuel des procédures a été enrichi au fil des années de manière très détaillée. Une analyse du manuel des procédures est présentée dans la partie E.1.3.

La FAE a développé une approche et des procédures spécifiques pour l'identification et la préparation de projet. Ceci est très apprécié et fait de la FAE un outil unique dans le secteur

pour aider les bénéficiaires à développer leurs projets et à les transformer en projets solvables.

À partir de l'approbation du projet, la FAE suit les procédures générales de la BAD pour la préparation de la subvention et l'exécution du projet. Pour les bailleurs de la Facilité, il s'agit d'un gage de la responsabilité fiduciaire de la FAE et d'une gestion des fonds appropriée.

Du côté des bénéficiaires, la préparation d'accord de prêt et le remplissage ultérieur des conditions est perçu comme un processus rébarbatif, cause de retards.

Concernant l'exécution du projet, les agences exécutrices sont souvent « perdues » et ne savent pas comment gérer les procédures de la FAE. Elles luttent pour résoudre des problèmes administratifs liés à l'achat de biens/travaux/services, l'obtention de la non-objection, le décaissement de fonds, l'élaboration des rapports...

Les agences exécutrices expriment le besoin d'assistance accrue sur les procédures de la FAE au moyen de sessions de formation, d'un guide d'aide aux bénéficiaires qui pourrait être élaboré, d'une supervision plus rapprochée et d'une assistance à distance – au travers d'une rubrique du site Internet facile d'usage et conviviale.

### **D.3.6. Problématiques transversales**

Afin de contribuer autant que possible au développement d'une gestion équitable et durable des ressources en eau et de l'assainissement en Afrique, la FAE accorde une grande importance à l'incorporation et la vulgarisation, au travers des projets financés, de problématiques socio-économiques et de questions transversales. Les questions transversales sont énumérées dans la Stratégie de la FAE :

- Renforcement de capacité aux niveaux local, national et régional ;
- Intégration de la question genre et de l'équité sociale ;
- Réduction de la pauvreté ;
- Durabilité environnementale ;
- Bonne gouvernance.

Il a été tenté d'analyser la couverture des problématiques transversales dans le portefeuille, mais il est difficile de parvenir à des conclusions quantitatives, puisqu'il n'existe ni d'indicateur spécifique ni de suivi approprié dans les documents du projet. À partir de l'analyse qualitative dressée lors des entretiens avec les chargés de projet et de l'analyse des documents, il apparaît que l'intérêt et la valeur ajoutée des questions transversales sont compris et bien intégrés dans les documents de stratégie, mais insuffisamment reflétés dans les documents de projet quelles que soient les étapes, depuis la sélection en passant par le suivi de projet jusqu'à l'achèvement.

Concrètement, les thématiques transversales sont présentes dans les projets et sont étudiées, mais de façon plutôt informelle. Une conséquence du manque d'outils de suivi et de contrôle est que les questions transversales ne sont pas bien identifiées et évaluées dans la phase de préparation, ou qu'elles transparaissent difficilement dans le suivi du projet, ou sont même parfois oubliées, dans la phase d'exécution.

Une récente étude interne de l'item « équité sociale et question genre »<sup>12</sup> a montré ce problème et formulé certaines recommandations qui pourraient potentiellement être étendues aux autres problématiques transversales.

Certaines recommandations pourraient être formulées pour mieux identifier, articuler et suivre les problématiques transversales dans le RAP et aux différentes étapes du cycle de projet.

Optimiser l'intégration des problématiques transversales dans les Rapports d'Appréciation Préalable des projets de la FAE :

- Renforcer l'articulation des problématiques transversales dans le contenu projet ;
- Mieux cibler le projet, i.e. indiquer dans la mesure du possible les bénéficiaires directs ;
- Renforcer le « quoi » et le « comment » : indiquer les actions ou les mesures que le projet entreprendra, et comment ce sera entrepris ;
- Mieux définir et utiliser les indicateurs de performance pour les problématiques transversales.

Gestion du cycle de projet par la FAE :

- Intégrer les problématiques transversales pertinentes dans le dossier de demande de financement de la FAE, dans les Rapports d'avancement trimestriels, et dans les Rapports d'Achèvement du Projet;
- Renforcer les critères de sélection pour les problématiques transversales : des critères spécifiques permettant d'évaluer les problématiques transversales d'une manière rigoureuse et cohérente devraient donc être formellement adoptés ;
- Fournir aux chargés de projet des moyens pour mieux intégrer les problématiques transversales dans la préparation, l'exécution et la supervision de projet.

Le budget moyen des projets FAE ayant augmenté, il est devenu plus pratique d'incorporer des questions interdisciplinaires. Ceci est particulièrement important pour la préparation de projets plus vastes ainsi que pour les projets qui pourraient être étendus à l'avenir.

### **D.3.7. Elaboration des rapports de projet**

L'élaboration des rapports de projet fait partie du système de Suivi et Evaluation de la FAE, et il est demandé aux agences exécutrices de soumettre des rapports d'avancement trimestriels à la FAE.

Toutefois, la FAE peine avec le suivi et l'évaluation de ses projets, puisque moins de 50 % des Rapports d'avancement trimestriels sont soumis dans les délais à la Direction de la FAE. De plus, le contenu des rapports tend à être synthétique et à se concentrer sur les activités du dernier trimestre ainsi que celles pour le trimestre suivant, et manquent d'une vision d'ensemble sur l'exécution du projet.

Il semble que l'élaboration de rapports soit perçue comme une tâche administrative et que le manque de ressources au niveau de l'agence exécutrice, mais aussi au niveau de la FAE, entravent le reporting. Les directives existantes pour l'élaboration des rapports et le modèle

<sup>12</sup> Source : « Évaluation qualitative sur pièces du composant équité sociale et parité dans 61 projets de la FAE », par Badstue Lone (Facilité africaine de l'eau, version provisoire, 2010).

basé sur celui de la Banque donne peu d'orientations en ce qui concerne la vision d'ensemble et la perspective générale du projet.

Néanmoins, des efforts substantiels ont été menés récemment à cet égard, et la situation semble s'améliorer rapidement et significativement. Il s'agit d'une excellente évolution, dans un domaine-clé, le problème de suivi et d'évaluation étant voué à s'accroître avec le nombre de projets en cours (qui va augmenter significativement).

Au niveau de la FAE, le système SAP est progressivement utilisé pour suivre l'exécution des projets, mais le niveau d'utilisation varie au sein de l'équipe. L'administrateur des dons, qui connaît parfaitement SAP, apporte actuellement une assistance substantielle à l'équipe.

Pour renforcer le reporting, une action devrait être entreprise pour encourager, du côté de la FAE, l'utilisation du système SAP, et mieux structurer le contenu des rapports d'avancement du côté des agences exécutrices.

Des orientations et des modèles devraient être fournis aux agences exécutrices pour s'assurer que le contenu du rapport d'avancement couvre les activités réalisées et programmées, mais aussi la progression globale vers l'atteinte des résultats du projet, les contraintes et les challenges de l'exécution du projet et la ou les solutions potentielles pour les aborder, ainsi que les changements dans le périmètre du projet, incluant une actualisation ou une révision du cadre logique.

### **D.3.8. Soutien aux agences exécutrices à chaque étape du cycle de projet**

Généralement, il existe un consensus parmi les bénéficiaires et parmi l'équipe de la FAE pour dire que la FAE excelle dans l'assistance aux agences exécutrices durant la phase de préparation, mais s'avère moins efficace pour apporter un soutien adéquat durant la phase d'implémentation.

Le motif de cette concentration sur la préparation de projet est la pression qu'a subie la FAE dans les premières années pour financer un nombre significatif de projets et développer le portefeuille. Les efforts fournis par la FAE sont bons en termes de croissance du portefeuille, mais se font également au détriment du soutien à apporter pour l'exécution du projet, qui a un impact sur la qualité de la réalisation du projet, comme cela apparaît clairement dans le cas des projets étudiés par le consultant.

D'un autre côté, cette approche a conduit au développement d'un avantage comparatif intéressant et unique rendant la FAE indispensable dans le secteur de l'eau : sa rapidité d'intervention et sa réactivité aux demandes reçues et sa capacité à interagir avec les demandeurs durant la préparation. Cette assistance à la préparation de projet, et la possibilité de transformer des notes conceptuelles en projets solvables est extrêmement appréciée par les bénéficiaires.

Le niveau d'assistance et sa répartition entre la phase de préparation et la phase d'exécution sont des questions qui sont débattues en interne. Le principal débat porte sur la question de la fréquence adéquate des missions de supervision, puisqu'en raison du manque actuel de personnel à la FAE, peu de missions de supervision sont organisées.

Mais les missions de supervision, quoique très importantes pour une implémentation de projet appropriée, ne sont pas le seul moyen d'apporter un soutien aux agences exécutrices. La FAE pourrait puiser dans les capacités opérationnelles de la BAD, en particulier les bureaux locaux de la BAD. Ainsi que discuté dans la partie D.2, les projets financés par la

FAE reçoivent jusqu'à présent un soutien inégal de la part des représentations locales de la BAD, principalement parce que leur mobilisation – via la communication avec la FAE la distribution des tâches – n'est pas optimale.

De plus, les agences exécutrices interrogées durant l'évaluation des projets ont suggéré l'élaboration d'un « Guide d'utilisation de la FAE » qui les orienterait et les aiderait à trouver des solutions aux problèmes qu'elles rencontrent durant l'exécution du projet. Cet outil, parmi d'autres, pourrait faire partie de la formation des agences exécutrices organisée périodiquement par la FAE.

À cet égard, il est également suggéré que les capacités des agences exécutrices soient mieux évaluées durant la phase d'appréciation préalable, et que des mesures de formation adéquates ou que l'assistance d'AT soient renforcées. Afin de permettre au personnel de la FAE de se concentrer sur les activités plus stratégiques, une partie de la supervision du projet pourrait être externalisée auprès de consultants spécialisés.

L'assistance aux agences exécutrices est un sujet complexe, et les missions de supervision par la FAE ne doivent pas être vues comme une panacée. Pour aller plus loin dans l'amélioration des tâches et procédures de supervision de projet, une analyse spécifique devrait être conduite, abordant la définition ; le mandat et le niveau d'implication des bureaux locaux de la BAD ; l'élaboration d'outils pour guider les agences - outils qui pourraient être mis en ligne – la pertinence et la fréquence des sessions de formation des agences exécutrices, en se basant sur une juste appréciation des capacités initiales ; et le recours à des consultants spécialisés externes. Pour compléter cette analyse, l'estimation du coût de chaque option d'assistance supplémentaire devrait être mise en relation avec la valeur du totale du portefeuille.

### **D.3.9. Organisation du contrôle qualité**

Dans sa structure présente, il n'existe pas de mécanisme de contrôle qualité approprié dans les procédures et les pratiques de la FAE, ni au niveau des projets, ni au niveau de la FAE dans son ensemble. Un tel mécanisme, qui suppose une série d'indicateurs de performance et le processus de suivi qui y est associé, pourrait assurer le contrôle qualité des projets (i.e. le ratio de projets terminés conformément au calendrier initial) ainsi que l'activité de la FAE (i.e. ratio de personnel de la FAE en détachement par une agence de développement).

Une fois qu'un projet est achevé, y compris l'élaboration du Rapport d'Achèvement du Projet, il n'existe pas non plus d'évaluation ex-post formelle ou systématique conduite par une équipe indépendante pour le compte de l'agence exécutrice. On remarque qu'aucun projet n'est encore prêt pour une évaluation des résultats (outcomes). La FAE prévoit d'effectuer ceci deux ans après achèvement et des plans sont en cours pour des évaluations de projet individuels ainsi que des évaluations thématiques de groupes de projets similaires entre eux.

Une fois que le mécanisme de Suivi et Evaluation est renforcé par une meilleure définition d'Indicateurs de performance Vérifiables et Objectifs (IOV), et que ces indicateurs sont utilisés dans les diverses étapes du cycle de projet, et une fois que la collecte des données de terrain - au cours de la supervision du projet et de l'élaboration des rapports - sont effectués de façon systématique, il devient alors possible de définir un jeu d'indicateurs de contrôle qualité (des ratios) bâti sur les données collectées pour obtenir des informations sur l'efficacité des processus et la qualité de projet.

Ceci répondrait aux besoins des chargés de projet de la FAE, qui recherchent des outils et des indicateurs pour l'évaluation et le classement (benchmarking) des projets terminés, afin d'accroître la visibilité des activités et de l'impact des projets financés par la FAE.

De plus, il serait extrêmement intéressant de conduire un certain nombre d'études d'évaluation ex-post sur certains des projets achevés.

### **D.3.10. Utilisation de cadres logiques**

L'élaboration d'un cadre logique pour le projet est l'une des exigences de procédures de la FAE en phase d'appréciation préalable. En conséquence, tous les projets approuvés disposent de leur cadre logique, et ceci fournit une base solide pour l'aperçu général et la clarté du projet, ainsi que pour construire une structure de Suivi et d'Evaluation du projet.

Néanmoins, la préparation du cadre logique ne reçoit souvent pas l'attention requise. Certains cadres logiques présentent des erreurs ou des lacunes, ou des indicateurs inappropriés. Certains comportent des prévisions de résultats difficilement atteignables dans le cadre du projet, qui trouveraient mieux leur place dans la catégorie « objectifs ». La qualité d'ensemble des cadres logiques pourrait facilement être améliorée.

De plus, les cadres logiques sont dans de nombreux cas conçus par le chargé de projet de la FAE ou un consultant au lieu du bénéficiaire, privant l'agence exécutive de l'exercice bénéfique et nécessaire de l'analyse de projet, et limitant son implication.

Durant l'exécution, le cadre logique n'est pas utilisé comme un outil de supervision et il y est rarement fait référence dans les rapports de projet.

Actuellement, les cadres logiques devraient être utilisés comme des outils de suivi pour l'exécution et devraient être des documents actifs devant être changés à la lumière de l'expérience sur les projets.

La conception et l'utilisation de cadres logiques pourraient être facilement améliorées en formant le personnel de la FAE et les bénéficiaires à la préparation et à l'utilisation de cadres logiques.

En outre, durant l'exécution du projet, il est nécessaire de mettre à jour plus régulièrement le cadre logique pour éviter les confusions liées au changement du périmètre des projets. Ceci pourrait être avoir lieu lors de l'actualisation du plan de travail, avant le 2<sup>nd</sup> décaissement.

### **D.3.11. Pistes d'amélioration**

Les entretiens et les évaluations de projet ont identifié les zones d'amélioration potentielle dans le cycle de projet. Ceci comprend le processus de sélection, les tâches administratives comprises entre la négociation du prêt et son effectivité, ainsi que la supervision et le suivi de projet.

Les suggestions d'amélioration incluent :

- L'élaboration de fiches de notation spécifique pour analyser le positionnement du projet au regard des piliers stratégiques et des problématiques transversales;
- La notation pour la sélection des projets (screening) devrait être effectuée par plusieurs membres du comité ;
- Des appels à propositions ciblés à tester pour stimuler l'attention des demandeurs sur les domaines d'intervention généralement « oubliés » ;
- La multiplication des sessions de formation sur les procédures de la FAE à destination des agences exécutives ;

- La création d'un « Guide de l'utilisateur de la FAE » pour aider les agences exécutrices à appliquer les procédures;
- Assurer une supervision plus rapprochée et mettre à disposition des agences exécutrices une assistance à distance ;
- Amélioration de l'intégration/proposer des outils d'intégration appropriés pour intégrer les problématiques transversales dans le Rapport d'Appréciation Préalable de la FAE et d'autres documents du cycle de projet;
- Encourager l'utilisation systématique du système SAP ;
- Amélioration des modèles et directives existants pour les rapports d'avancement de projet;
- Meilleure identification, avant le démarrage du projet, des lacunes des agences exécutrices en termes de capacités;
- Utiliser davantage les capacités opérationnelles de la BAD, et particulièrement ses représentations locales, pour la supervision de projet ;
- Définition d'une série d'indicateurs de contrôle qualité (ratios) reposant sur les données collectées pour obtenir des informations sur l'efficacité des activités et la qualité des projets ;
- Conduite d'un certain nombre d'études d'évaluation ex-post sur certains des projets terminés ;
- Mieux former le personnel de la FAE et les bénéficiaires sur la préparation et l'utilisation de cadre logique ;
- Encourager l'utilisation de cadres logiques de projet en tant qu'outils de suivi de l'exécution du projet.

# E. Examen du cadre institutionnel de la Facilité

## E.1. Revue des principaux documents de travail

### E.1.1. Stratégies

La Stratégie Opérationnelle actuelle de la Facilité Africaine de l'Eau a été établie en 2007, et a été approuvée par le Conseil de Direction le 31 octobre 2007. Elle est basée sur le Programme Opérationnel initial de la FAE pour 2005-2009, qui a été révisé en 2007 en concertation avec l'AMCOW TAC (Comité technique consultatif de l'AMCOW) pour obtenir un large consensus et engagement, et à veiller à ce que la priorité opérationnelle de la FAE et les domaines d'intervention reflètent fidèlement l'agenda sur l'eau prévu de l'AMCOW.

La Stratégie Opérationnelle définit et décrit les orientations de politique générale, le faisceau d'intervention, et les domaines d'intervention, et donne un aperçu du plan de mise en œuvre et les besoins en ressources à l'horizon 2025.

Les principaux "domaines d'intervention" pour la FAE ont été initialement établis dans le cadre de la Vision Africaine de l'Eau et restent valables en tant que priorités générales. Depuis lors, les "domaines d'intervention" ont été développés, ce qui comprend les dernières modifications en 2009, mais la FAE doit maintenant réfléchir à sa stratégie pour répondre aux principales décisions de la Déclaration de Sharm El-Cheikh de l'Union Africaine en juillet 2008.

La dernière version des "Domaines d'Intervention" devrait également faire une distinction plus claire entre les différents sous-secteurs. Par exemple, le deuxième pilier (Investir dans les Besoins en Eau) devrait sans doute inclure le mot «assainissement» afin de refléter l'accent mis sur l'assainissement dans les récents engagements au niveau régional.

Le développement de partenariats devrait être renforcé, ainsi qu'une meilleure coordination et harmonisation avec les organisations régionales, pour construire une vision commune du développement du secteur au niveau continental, régional et national.

Néanmoins, les ressources financières et l'effectif de la FAE sont limités, et elle doit donc se concentrer sur certains thèmes prioritaires pour fournir des contributions plus efficaces pour le développement du secteur de l'eau et de l'assainissement africain. Ces thèmes prioritaires pourraient être tirés des engagements de Sharm-el-Cheikh, mais nécessitent l'approbation de la stratégie révisée avant de pouvoir être mis en place.

### E.1.2. Plan de travail

Le Plan de travail 2010 analyse les forces et les faiblesses de la Facilité dans l'exécution de son mandat en 2009, et comprend un programme des activités opérationnelles et organisationnelles pour l'année suivante. Le plan a déjà été approuvé par le Conseil de Direction et le Conseil d'Administration de la BAD lorsque ce rapport a été présenté.

Le document montre les solides capacités d'auto-évaluation de la FAE. Il démontre une forte volonté de diriger la Facilité vers des résultats encore meilleurs. De manière générale, il

identifie très justement les questions stratégiques à aborder pour atteindre cet objectif. Il indique également quels sont les efforts et les mesures qui doivent être pris, même si la Facilité est toujours à la recherche de solutions pragmatiques pour améliorer certaines de ses lacunes.

En ce qui concerne les activités opérationnelles, les questions soulevées concernent la couverture des 4 domaines d'intervention, le développement du portefeuille et son volume optimal; les besoins de financements et le rôle de la FAE dans la production de connaissances.

Le fait que l'un des piliers (Renforcement de la base financière) soit actuellement sous-représenté s'explique par le manque de projets spécifiquement liés à cette thématique, alors qu'elle est incluse dans de nombreux projets en tant que problématique transversale. Cela suggère que le nouveau Cadre de Suivi des Performances qui doit être conçu devrait comprendre des indicateurs pour évaluer l'impact des projets sur la base financière. L'évaluation opérationnelle (à la fois sur le terrain et grâce aux données recueillies au siège de la FAE) a montré, de fait, que certains projets contribuent à ce domaine d'intervention, sans être étiquetés comme tels – par exemple le programme AEAMR au Mozambique, ou l'Initiative sur l'Eau et l'Assainissement de la Commission du Bassin du lac Victoria. Toutefois, l'évaluation indique également que, jusqu'à présent, il est très difficile d'évaluer l'effet de levier des projets financés (voir notre analyse ci-dessus). Cela donne de solides arguments à la fois pour fournir des outils pour surveiller la "base financière" (de bons indicateurs et des études de référence approfondies) et pour essayer de cibler des projets qui visent directement à renforcer les conditions de financement du secteur de l'eau. Le Plan de Travail 2010 comprend deux projets dans ce domaine. C'est plus que ce qui avait été engagé avant, mais tout de même, le "Renforcement de la base financière" reste le domaine d'intervention " le moins bien doté avec seulement 6% du budget du portefeuille. Surtout, cela pourrait être insuffisant pour atteindre l'objectif de "créer les conditions pour augmenter les investissements dans le secteur de l'eau", qui est réaffirmé au début du Plan de Travail.

En dépit de la volonté de la FAE de donner des priorités à certains types de projets, le Plan de Travail pourrait sans doute mettre d'avantage l'accent sur les engagements de Sharm-el-Cheikh.

En ce qui concerne le développement du portefeuille, l'augmentation - de 59 projets à 70 puis jusqu'à 75 projets - est jugée adaptée au regard des capacités de traitement de la FAE, en arguant du fait que la Facilité est de plus en plus rapide, et également que son effectif va être augmenté. Etant donné que le personnel professionnel sera augmenté de 1 / 3, la Facilité devrait en effet être en mesure de faire face aux projets en cours ainsi qu'aux 20 projets devant être approuvés en 2010. Cela signifie que la charge de travail devrait être équivalente ou inférieure à ce que la FAE a connu en 2009.

Enfin, la volonté de renforcer la contribution de la FAE à la production de connaissances dans le secteur de l'eau ne peut qu'être saluée, car le rôle potentiel de la Facilité dans la diffusion des connaissances est de mieux en mieux reconnu. Les activités à entreprendre pour capitaliser les connaissances acquises et les enseignements tirés des projets achevés puis diffuser les connaissances, devraient être définies et planifiées avec plus de précision.

Quant aux activités de l'organisation, le Plan de Travail passe en revue un certain nombre de défis et des moyens pour améliorer les performances de la FAE. Les sujets à travailler portent sur l'effort pour cibler les propositions de projets pour atteindre un meilleur équilibre, accélérer le cycle de projet, fournir une meilleure assistance aux agences exécutrices, améliorer la diffusion et la communication en appui à la stratégie de mobilisation de fonds. Le plan de Ressources Humaines est également présenté.

La nécessité de fournir des efforts supplémentaires sur la phase d'exécution du cycle de projet est très bien identifiée. Une préoccupation est exprimée en ce qui concerne l'assistance aux Agences Exécutrices et l'accélération du processus de décaissement.

En effet, l'intervention de la FAE pendant la mise en œuvre du projet peut sans doute être améliorée. Une idée intéressante mentionnée dans le Plan de Travail, est de reproduire les ateliers d'assistance à l'exécution du projet qui ont eu lieu à Tunis et au Kenya pour renforcer les capacités de gestion des Agences Exécutrices et leur compréhension des procédures de la FAE /BAD. Les rapports d'évaluation des projets, particulièrement dans le cas de l'Initiative de la Commission sur l'Eau et l'Assainissement du Lac Victoria, révèlent que ces ateliers sont très utiles mais malheureusement trop peu nombreux. Pour 2010, deux autres ateliers devraient avoir lieu. Alors que le Plan de Travail prévoit des missions systématiques d'identification régionale, un accent supplémentaire pourrait être placé sur la phase d'exécution en organisant des ateliers pour chaque Agence Exécutrice. Ceci est normalement l'objet des missions de lancement. Cependant, les Ressources Humaines de la FAE/Banque constituent un facteur contraignant, en particulier dans les pays où il n'y a pas de bureaux locaux pour fournir une assistance.

En outre, la question de l'efficacité dans la mise en œuvre - et en particulier dans les décaissements - est à double tranchant. D'une part, elle repose sur le bon traitement des procédures de la FAE par les Agences Exécutrices. D'autre part, elle est également liée à la capacité de la Facilité à émettre sa « non-objection » plus rapidement qu'à l'heure actuelle. C'est pourquoi des solutions doivent également être recherchées et développées dans cette direction. Cela pose à nouveau la question de savoir dans quelle mesure le système et les structures de la Banque ont la capacité de résoudre les goulots d'étranglement et de permettre, le cas échéant, des procédures plus légères et accélérées de suivi pour fixer la préparation et la mise en œuvre des projets.

La Facilité prévoit également d'améliorer son Suivi & Évaluation des performances. La révision du Cadre de Suivi des Performance qui a été proposée devrait être encouragée. Comme le recrutement d'un consultant a été prévu à cet effet, un apport précieux de ce professionnel pourrait être de former le personnel de la FAE sur le Suivi et l'Évaluation y compris la conception de cadres logiques. Ceci pourrait être un moyen durable d'améliorer les résultats. Les ateliers d'assistance à l'exécution des projets devraient également mettre l'accent sur l'établissement des rapports de suivi. Cela est essentiel car une meilleure diffusion ne peut être atteinte que si des données fiables de suivi sont disponibles.

Enfin, le Plan de Travail pourrait sans doute insister davantage sur les options en matière de leadership de la Facilité, ce qui est certainement un enjeu stratégique pour l'avenir de la FAE, comme examiné ci-dessous.

L'examen du plan de travail témoigne d'une planification appropriée, mais montre que la FAE éprouve des difficultés à mettre en œuvre convenablement ses plans.

### **E.1.2. Procédures opérationnelles**

Les Procédures Opérationnelles de la Facilité Africaine de l'Eau (POFAE) ont été élaborées en 2004-2005, et la première version fût adoptée par le Conseil de Direction en Octobre 2005. La version actuelle a été adoptée en Décembre 2007 et comprend l'expérience et les enseignements tirés au cours des deux premières années d'activité opérationnelle de la FAE.

Le but des POFAE est de développer des règles et des procédures qui guideront les activités opérationnelles de la Facilité, d'identifier et de détailler les aspects qui nécessitent

l'approbation du Conseil. Il existe des dérogations aux procédés qui s'éloignent des procédés de la BAD et des procédures prévues.

Les procédures mentionnent "Fournir la base pour l'assistance, le soutien et la communication avec les Bénéficiaires de la Facilité pour les aider à accélérer le processus d'exécution des projets proposés".

Le document est très bien structuré et donne un aperçu clair de la structure de la FAE et de ses règles d'orientation.

En ce qui concerne la version du document à utiliser, il est intéressant et important de remarquer que différentes versions sont actuellement disponibles pour les différents utilisateurs, à la fois extérieurement et intérieurement, et cette situation peut être source de confusion. La version correcte est celle de décembre 2007, pour laquelle des exemplaires imprimés sont disponibles, mais les deux versions sont actuellement disponibles sur le site Web de la FAE. Cela peut porter à confusion pour les bénéficiaires qui tentent de résoudre un problème et cherchent des réponses dans le document obsolète qu'ils ont téléchargé à partir du site Web.

#### **E.1.4. Manuel des Activités Opérationnelles**

Le Manuel des Activités Opérationnelles de la FAE a été élaboré en conformité avec les principes définis dans la POFAE. Il a été développé en avril 2009 mais n'a pas encore été approuvé par le Conseil de Direction. Le Programme Opérationnel est vaste et général tandis que le Manuel des Activités Opérationnelles fournit des informations détaillées et des conseils sur toutes les étapes des activités opérationnelles de la FAE.

En termes de contenu, le manuel est très complet et décrit bien toutes les procédures utilisées par la FAE tout au long du cycle de projet.

Certaines propositions pourraient être faites pour améliorer le contenu en ce qui concerne les points faibles identifiés du cycle du projet.

Les procédures de traitement analytique sont décrites dans le Chapitre 3. La procédure d'examen analytique doit être révisée afin d'inclure un examen spécifique et l'évaluation du positionnement du projet sur les piliers stratégiques et les domaines interdisciplinaires pour évaluer et quantifier le positionnement du projet concernant la stratégie de la FAE. L'examen devrait être effectué par plusieurs membres du comité de sélection pour confronter des positions et animer le débat, au lieu d'avoir une personne (le Gestionnaire) qui prépare la sélection et la présente à la commission. Une telle approche, examen du contenu du projet ainsi que de son positionnement concernant les axes stratégiques et les questions interdisciplinaires, par plusieurs membres du Comité pourrait aboutir à des recommandations spécifiques au candidat pour affiner son projet, comme déjà indiqué dans la procédure.

La préparation du Protocole d'Accord de Don et les conditions associées au don, dont le Bénéficiaire doit s'acquitter, sont décrites dans le chapitre 6 du manuel. Le Protocole d'Accord de Don est préparé par le GECL, ce qui constitue systématiquement une source de retards importants. L'accord de don devrait être préparé par un spécialiste juridique entièrement dédié à cette tâche pour la FAE. Ce spécialiste peut être soit du GECL ou de la FAE, mais devrait être une personne travaillant à temps plein sur la préparation des documents juridiques de la FAE. L'objection posée à l'assignation d'un juriste spécifiquement pour cette tâche est que, lorsque cette personne n'est pas disponible, alors il n'y a personne au GECL pour aider la FAE étant donné que les connaissances institutionnelles sont

détenues par une seule personne. Cette solution est donc temporaire, mais mériterait d'être testée pour la préparation des documents juridiques de la FAE.

La mise en œuvre et la supervision du projet sont décrites dans le chapitre 7. La FAE pourrait utiliser les capacités opérationnelles de la BAD, et en particulier les bureaux locaux de la BAD pour une supervision plus étroite du projet. Jusqu'à présent, les projets financés par la FAE ne reçoivent pas beaucoup d'assistance des bureaux nationaux de la BAD, principalement parce que leur mobilisation – via la communication avec la FAE la distribution des tâches – n'est pas optimale.

Le suivi de projet est également décrit dans le Chapitre 7. Pour obtenir de meilleurs rapports de projet, l'utilisation systématique de SAP par les gestionnaires doit être encouragée, et le contenu des rapports d'avancement du projet devrait être mieux structuré. Des directives et des modèles devraient être fournis aux agences d'exécution pour s'assurer que le contenu du rapport couvre les progrès mis en œuvre et les activités prévues, mais aussi les progrès d'ensemble accomplis vers la réalisation des produits, les contraintes et les défis sur la mise en œuvre du projet, les solutions ou la solution potentielle pour y remédier, ainsi que les changements dans la portée du projet qui justifieraient la mise à jour ou la révision du cadre logique.

En outre, le manuel devrait inclure une disposition pour mener un certain nombre d'études d'évaluation ex-post sur quelques uns des projets réalisés. Cela permettrait d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs initiaux, la durabilité des résultats et l'impact en termes de développement institutionnel.

## E.2. Relations entre la FAE et AMCOW

### E.2.1. Une relation stratégique pour la FAE

AMCOW a de toute évidence une forte relation avec la Facilité Africaine de l'Eau, en tant que fondateur et membre actif du Conseil de Direction de la Facilité. Ceci donne à la Facilité un accès unique au niveau politique et ministériel dans tous les pays africains ainsi qu'à des niveaux régionaux et continentaux. La Facilité Africaine de l'Eau est largement considérée à juste titre comme un instrument d'AMCOW, et la Facilité bénéficie en conséquence de la reconnaissance croissante du rôle directeur d'AMCOW dans le secteur de l'eau en Afrique, en particulier dans le déploiement d'efforts sur la façon de remplir les engagements de Sharm El-Sheik.

Au-delà de l'interaction formelle et officielle avec AMCOW à travers le Conseil de Direction, la Facilité interagit également plus fréquemment avec AMCOW-TAC sur des questions plus techniques. Les experts de la Facilité sont régulièrement invités aux réunions du TAC et aux réunions du Conseil exécutif. L'expertise de la Facilité est utilisée très régulièrement par AMCOW pour la préparation de tous les (sous) événements régionaux et internationaux sur l'eau, y compris les deux Semaines africaines de l'Eau (2008 et 2009) ou les Forums Mondiaux de l'Eau. La Facilité, en collaboration avec la BAD, a été chargée de préparer les documents régionaux pour les forums au Mexique (2006) et à Istanbul (2009), auxquels plusieurs membres du personnel FAE ont également participé. Cette coopération profite aux deux organisations, mais doit être plus structurée et développée à l'avenir.

Même si du point de vue formel et institutionnel il y a une bonne relation entre les deux institutions, dans la pratique, cette relation est réduite par la capacité limitée d'AMCOW et sa faible implication dans la gouvernance de la FAE.

### **E.2.2. La FAE est un instrument clé pour AMCOW**

Le rôle et la mission spécifique de la Facilité Africaine de l'Eau ont été réaffirmés et précisés dans une certaine mesure dans l'un des derniers documents stratégiques préparés par AMCOW (avec le soutien de la BAD et de la FAE) - *la Feuille de route pour les activités de mise en œuvre et l'élaboration de rapports pour l'Union Africaine*, qui a été approuvée par la Déclaration ministérielle de Johannesburg en novembre 2009. Cette feuille de route vise à faire avancer les engagements de Sharm El-Cheikh (ainsi que d'autres engagements tels que les déclarations de eThekweni, Syrte et de Tunis), ainsi qu'à rechercher la cohérence entre les différents instruments et programmes promus par AMCOW.

Dans la feuille de route, la FAE est présentée comme un instrument majeur dans la mise en œuvre de la stratégie d'AMCOW, en collaboration avec l'IAEAR, l'Eau pour les villes africaines, le PDDAA et le Consortium pour les infrastructures en Afrique (voir la section 3.2). La FAE compte également jouer un rôle clé pour améliorer le financement du secteur (Résumé, section E.2) et pour assister les pays africains à préparer des plans d'investissement complets (section 3.3.1). Mais le nombre d'initiatives et de programmes pilotés par l'AMCOW augmente de toute façon, et la Facilité doit aussi démontrer sa valeur ajoutée spécifique vis-à-vis d'AMCOW.

### **E.2.3. La collaboration pourrait être améliorée en ce qui concerne la recherche de financements**

Il y a un domaine (parmi d'autres) où la coordination entre AMCOW et la FAE pourrait être améliorée – la « mobilisation des ressources ». Il était initialement prévu qu'AMCOW jouerait un rôle actif dans la recherche de financements pour la Facilité Africaine de l'Eau. Ceci sera particulièrement critique dans les mois à venir, étant donné que le renouvellement des fonds de la Facilité n'est pas garanti jusqu'à présent, et que la Facilité pourrait faire face à un important sous-financement qui aurait une influence significative sur ses activités opérationnelles.

Il est important que le travail de la FAE et d'AMCOW sur la mobilisation de fonds soit complémentaire et bien coordonné, afin d'avoir de bons arguments pour un futur financement. Premièrement, la Facilité doit montrer aux bailleurs « historiques » et potentiels que les principaux problèmes sont abordés de manière adéquate, telles que les questions qui sont soulevées dans ce rapport sur le leadership, la gouvernance et la bonne exécution des projets. Deuxièmement, la FAE a besoin de mieux rassembler, synthétiser et diffuser des éléments probants de résultats et d'impacts bénéfiques de ses nombreux projets, y compris les conclusions fondées sur des questions très vastes comme que les organismes de bassin, le Suivi&Evaluation, etc. AMCOW peut alors promouvoir et œuvrer pour la reconnaissance des performances de la FAE parmi les principaux acteurs du secteur.

AMCOW pourrait aussi aider à organiser et présider des réunions et événements importants, tout en soutenant la progression des débats. Par exemple, AMCOW pourrait notamment jouer un rôle clé dans l'organisation de la table ronde des bailleurs, prévue en 2010, et veiller à ce que cette table ronde débouche sur des résultats à long terme et mesurables. La FAE a un rôle majeur à jouer dans la collecte et la présentation de témoignages pour obtenir de futurs financements. Au centre de cet argument se trouve l'avantage comparatif de la FAE à promouvoir le développement et la mise en œuvre de projets bien conçus qui ont le potentiel pour être étendus sous formes de programmes efficaces.

## E.3. L'hébergement de la Facilité par la BAD

### E.3.1. Une solution organisationnelle avantageuse pour la Facilité

La BAD a contribué à aider AMCOW à transformer le concept initial de Facilité Africaine de l'Eau en un instrument opérationnel. Et l'accord d'hébergement de la Facilité par la Banque Africaine de Développement a doté la Facilité de procédures et d'un cadre administratif et financier qui ont permis à la Facilité de commencer ses activités opérationnelles quelques mois après que l'instrument lui-même ait été établi. La rigueur de la Banque Africaine de Développement dans la gestion des fonds a été confirmée dans un rapport d'évaluation récent commandité par la Commission européenne (Facilité eau et énergie).

La Banque apporte également de la visibilité à la Facilité Africaine de l'Eau. Il s'agit d'une épée à double tranchant : quoique la FAE profite de la visibilité de la Banque et d'une crédibilité qui lui ouvre des portes, ceci donne également l'impression à certains bailleurs que la FAE est une initiative de la BAD devant être financée par la BAD, ce qui peut affecter négativement les opportunités de financements.

### E.3.2. Collaboration avec l'OWAS et les autres départements de la Banque

Deux ans après sa création, la gestion de la FAE a été réorganisée et la FAE s'est rapprochée des opérations menées par la BAD dans le secteur. La FAE a rejoint le département eau et assainissement (OWAS), sous la responsabilité du même directeur (commun). Cette décision a également déclenché la création d'un nouveau poste – celui de Coordonnateur de la FAE - pour compenser le fait que la FAE ne bénéficierait plus d'un directeur à plein temps (bien que le poste de Directeur à plein temps ait été prévu dans l'instrument ayant créé la Facilité). Les avantages revendiqués pour cette décision étaient de donner plus de visibilité à la FAE sur le secteur, de mieux harmoniser les stratégies de l'OWAS et de la FAE, et de rechercher des complémentarités entre les diverses (et très différentes par nature) initiatives placées sous l'égide de l'OWAS - l'IAEAR, la FAE et le plus ancien, le Programme multi-bailleurs du Partenariat pour l'eau (PMBPE, financé par les Pays-Bas, le Canada et Danida).

Une collaboration étroite entre l'OWAS et la FAE a évidemment des avantages réciproques. Le personnel de l'OWAS est impliqué dans des projets financés par la FAE à plusieurs étapes du cycle du projet (l'OWAS est impliqué dans le premier examen des rapports d'appréciation préalable c'est-à-dire la séance du Groupe de travail interne). L'OWAS utilise à juste titre la Facilité Africaine de l'Eau comme une "cellule de réflexion", en s'appuyant sur l'excellente connaissance de la FAE sur le secteur de l'eau en Afrique, sa proximité avec de nombreux projets et institutions et sa familiarité avec les problèmes importants du secteur ainsi que les thèmes novateurs.

Dans le cadre de la Banque Africaine de Développement, la Facilité a également accès à d'autres services de la Banque (tel que l'OSAN), ce qui est un atout crucial pour que la Facilité développe son approche de l'eau - au sens large. La FAE pourrait en fait avoir un meilleur accès à d'autres services de la Banque si elle n'était pas considérée uniquement comme faisant partie de l'OWAS. Toutefois, comme la FAE va se développer au cours des années à venir, il sera nécessaire d'augmenter le nombre de cadres supérieurs à temps plein, ce qui pourrait conduire à de nouveaux accords. Mais la poursuite de l'étroite collaboration entre la FAE et l'OWAS, l'OSAN et l'Énergie serait mutuellement bénéfique.

### **E.3.3. Collaboration avec les représentations locales de la Banque**

La Facilité s'efforce également de tirer parti du réseau de la BAD et s'appuie davantage sur ses bureaux nationaux pour la préparation et la mise en œuvre des projets. L'implication actuelle des représentations locales dans les projets de la FAE est plutôt limitée. Une récente enquête menée par la Facilité, indique que l'assistance des représentations locales de la Banque a été importante au cours des derniers mois, lors de la phase d'évaluation de quelques projets, notamment en Égypte, au Rwanda et au Mali. L'assistance pour accélérer la signature des projets approuvés ou à soutenir l'efficacité de subvention semble limitée et cela n'est mentionné que dans le cas de cinq projets. Enfin, certaines représentations locales fournissent un appui limité aux missions de supervision de la FAE (cinq pays sont mentionnés dans l'étude). Dans l'ensemble, le soutien global des représentations locales est pour l'instant limité et constitue un domaine à améliorer, notamment en vue d'un plus grand niveau de décentralisation de la Banque.

### **E.3.4. Interaction entre les procédures de la BAD et les activités opérationnelles de la FAE**

Certaines procédures de la BAD représentent une contrainte pour le bon fonctionnement de la Facilité, en particulier en ce qui concerne les petits projets et des activités opérationnelles plus complexes tels que des appels à propositions ciblés. Les procédures de la Banque ne sont pas exactement conçues pour gérer de petits montants de subvention, les projets nécessitant un suivi rigoureux ainsi qu'une coopération étroite avec les agences exécutrices. Comme il a été indiqué ci-dessus dans le rapport, l'obligation d'obtenir l'autorisation du service juridique de la Banque à divers stades de la préparation de projet est certainement une contrainte pour la Facilité avec un fort impact sur le taux de décaissement. De nouvelles règles pour l'achat de biens/travaux/services (en particulier en ce qui concerne les plafonds) devraient aider la Facilité à fonctionner plus rapidement.

Le mandat de la FAE est large et tous les projets financés se situent dans la stratégie de la FAE. Mais la BAD met en doute la pertinence d'un certain nombre de projets financés par la FAE, et souhaiterait voir la FAE jouer davantage un rôle de fond pour la préparation des projets dans le cadre de ses propres activités opérationnelles. Ce rôle est prévu dans le mandat de la FAE, mais ce n'est pas le seul, et quand elle joue ce rôle, ce devrait être en faveur de la communauté des bailleurs dans son ensemble. C'est encore le cas pour le moment, mais il existe un risque important de désintérêt des bailleurs si la FAE était perçue comme un fonds de préparation de projet au seul bénéfice de la BAD.

# F. Bilan de l'organisation et de la gestion de la Facilité

## F.1. Résultats de l'évaluation organisationnelle

Ce chapitre résume les principales conclusions fondées sur l'évaluation opérationnelle, l'examen des relations institutionnelles et évalue la FAE en tant qu'organisation, en s'appuyant sur les résultats des chapitres précédents. Cette section aborde également la gestion des ressources humaines et des systèmes et contient des propositions pour le développement de la FAE en termes d'organisation.

### F.1.1. Evaluation des domaines d'intervention par rapport aux engagements de Sharm el-Cheikh

Les principaux domaines d'intervention de la FAE ont été développés dans le cadre de la Vision africaine de l'eau pour 2025 et restent toujours des domaines d'intervention importants. Depuis lors, les domaines d'intervention ont été approfondis, y compris la dernière révision en 2009. La dernière version des domaines d'intervention devrait séparer plus clairement les divers sous-secteurs. Par exemple, le deuxième pilier (Investir pour répondre aux besoins en eau) devrait sans doute comprendre le mot assainissement pour mettre en évidence l'accent mis sur l'assainissement dans les récentes déclarations régionales (notamment la déclaration ministérielle d'eThekweni).

Dans le champ d'intervention dans son ensemble, il faudrait envisager d'avoir des thèmes prioritaires certaines années afin de mettre en évidence les thèmes pour lesquels les demandes de financement seraient plus particulièrement bienvenues. Cela pourrait constituer la base d'appels à propositions ciblés en plus de l'approche habituelle, totalement ouverte à la demande.

La FAE doit se demander comment elle peut répondre aux principales décisions de la Déclaration de Sharm El-Cheikh de l'Union Africaine de juillet 2008. La FAE dispose de fonds et d'effectifs limités, elle doit donc se concentrer sur certains thèmes prioritaires dans la Déclaration. En se concentrant sur des thèmes particuliers, elle peut avoir une contribution plus efficace au développement du secteur de l'eau et de l'assainissement et rester conforme à l'esprit de la feuille de route sur le Respect des Engagements pour Sécuriser les Ressources en Eau en Afrique, approuvée en juin 2009 à Johannesburg.

Le tableau 18 établit des propositions de thèmes prioritaires et secondaires, définis au regard des engagements de la Déclaration de Sharm El-Cheikh. Dans cette hypothèse, la FAE accueillerait très favorablement des demandes de financement correspondant à ses domaines d'intervention principaux ou objectifs (comme indiqué dans la première colonne du tableau ci-dessous), en supposant que les propositions de projets soient bien conçues. En revanche, les objectifs/interventions secondaires seraient envisagés comme des composantes de projets, mais ne pourraient être acceptés comme objet même du projet. Les autres organisations de développement doivent donc être pionnières en ce qui concerne les autres engagements ou objectifs (deuxième colonne du tableau ci-dessous).

**Tableau 1 : Revue des priorités de la Facilité sur la base de la Déclaration de Sharm El-Cheikh (juin 2008)**

Priorités proposées pour les interventions et objectifs de la FAE	Thèmes secondaires proposés pour les interventions et objectifs de la FAE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promouvoir la gestion intégrée et le développement des ressources en eau, nationales et partagées en Afrique</li> <li>2. Elaborer et/ou mettre à jour les politiques nationales, les cadres et programmes régulant le secteur de l'eau</li> <li>3. Comblent durablement le déficit d'accès à l'assainissement.</li> <li>4. Améliorer l'information et de gestion des connaissances et renforcer le suivi et l'évaluation</li> <li>5. Améliorer la résilience de nos pays vis-à-vis de la menace croissante du changement climatique et de la variabilité de nos ressources en eau</li> <li>6. Augmenter les ressources financières nationales allouées à la mise en œuvre des activités nationales et régionales dans l'eau et l'assainissement.</li> <li>7. Mobiliser plus de bailleurs et d'autres financements pour les initiatives AEPA</li> <li>8. Demander aux Communautés économiques régionales et aux autorités de bassins d'entamer des dialogues régionaux sur le changement climatique et son impact</li> <li>9. Renforcer l'initiative d'AMCOW sur la gestion durable des ressources en eau pour mettre en œuvre sa feuille de route pour la Commission africaine des eaux souterraines</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Elaborer des stratégies et plans d'action nationaux pour atteindre les OMD pour ce qui touche à l'AEPA</li> <li>11. Utilisation de l'eau dans le secteur agricole pour la sécurité alimentaire</li> <li>12. Créer un environnement propice au renforcement de l'engagement des autorités locales et du secteur privé</li> <li>13. Renforcer les capacités institutionnelles et humaines à tous les niveaux, y compris au niveau décentralisé des autorités locales.</li> <li>14. Développer des instruments financiers locaux et des marchés pour les investissements dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement</li> <li>15. Promouvoir l'engagement effectif de la société civile africaine et la participation du public</li> <li>16. Promouvoir des programmes qui portent sur le rôle et les intérêts des jeunes et des femmes</li> <li>17. Renforcer les partenariats à tous les niveaux dans nos pays et entre les Communautés économiques régionales, ainsi qu'avec les agences internationales de développement et les PPP.</li> </ol>

Les projets principaux et objectifs prioritaires découlant de la Déclaration de Sharm El-Cheikh dans la colonne de gauche du tableau ont été sélectionnés sur la base de leur adéquation avec les domaines d'intervention principaux ou piliers de la FAE et ses grands domaines d'expertise. En effet, les quatre piliers principaux de la Facilité : Renforcer la gouvernance de l'eau, Investir pour répondre aux besoins en l'eau (et en assainissement), Renforcer la base financière et Améliorer les connaissances, sont largement couverts par les objectifs prioritaires dans la colonne 1.

La Déclaration de Sharm El-Sheikh ne semble pas aborder explicitement les investissements pour ce qui touche à l'approvisionnement en eau potable. Cependant la FAE est reconnue pour avoir une proportion importante de projets pilotes d'investissement dans l'approvisionnement en eau des zones rurales et urbaines. La FAE pourrait envisager de retirer ce type de projets de ses priorités futures. Toutefois, ce type de projets pilotes d'investissement devraient continuer à être soutenus pour nombreuses raisons :

- Le département OWAS de la BAD, et les autres bailleurs continueraient de bénéficier d'un « terrain d'essai » pour les programmes d'AEP et d'assainissement. Il est nécessaire de continuer à élaborer des projets mieux conçus dans l'AEP et l'assainissement en Afrique plus généralement. Des projets pilotes sont un bon moyen d'atteindre cet objectif.
- Les interventions dans l'AEP et l'assainissement sont plus efficaces lorsqu'elles font partie d'un même projet, car une bonne composante hygiène et assainissement dépend d'un bon approvisionnement en eau.
- Les projets pilotes d'AEPA peuvent s'avérer une mine d'enseignements pour des projets plus larges, contrairement aux projets de préparation de projets qui sont souvent fondés sur des idées émises par des consultants, sans possibilité de tester le projet proposé en vraie grandeur.
- Des relations et synergies potentielles existent entre les projets d'approvisionnement en eau ; le renforcement de la gouvernance de l'eau, et le renforcement de la base financière (piliers de la FAE), dans la mesure où le recouvrement des coûts et la gouvernance sont importants pour ce sous-secteur.
- Si la FAE abandonnait l'approvisionnement en eau potable comme domaine d'intervention, tout en conservant l'assainissement, le sigle : Facilité Africaine de l'Eau serait source de confusion pour certaines parties prenantes.

On pourrait soutenir le contraire et dire que la FAE doit réduire son faisceau d'intervention afin de concentrer ses ressources. Même si cette affirmation est correcte, il est recommandé que la FAE conserve ses grands domaines d'intervention afin de capitaliser ses réalisations précédentes et d'être toujours adaptable vis-à-vis de l'évolution de la demande pour divers types de projets. Une approche plus ciblée peut être obtenue en établissant des thèmes prioritaires pour des périodes données, pour mettre en évidence les thèmes qui seraient particulièrement bienvenus comme objectifs prioritaires des requêtes, par exemple pour une période de 2 ans. Des appels à projets ciblés et des groupes de spécialistes pourraient être mobilisés pour répondre aux thèmes prioritaires convenus. La mesure avec laquelle la FAE devrait se concentrer sur les thèmes choisis dépendra de l'ampleur des engagements de financement attendus.

La FAE pourrait potentiellement identifier les thèmes prioritaires pour des périodes données :

- La FAE pourrait créer un groupe de travail afin de déterminer les thèmes prioritaires de la FAE pour les deux ou trois prochaines années.
- Des consultations doivent avoir lieu avec les gouvernements des pays sélectionnés et les principaux intervenants sur les thèmes prioritaires de la FAE dans le pays ou la région, en tenant compte des approches spécifiques des projets de la FAE.
- Des consultations ont lieu, avec les autres agences de financement de projets, sur leurs futures priorités de financement et sur les lacunes qui émergent dans l'aide apportée au secteur.
- Le groupe de travail consulte largement le personnel de la FAE et d'autres parties prenantes pour dégager un consensus sur les thèmes prioritaires de la FAE.

Ce processus pourrait être lancé dans le cadre du développement de la stratégie à moyen terme de la FAE.

### F.1.2. Systèmes de gestion des projets et des fonds

Une évaluation de la capacité de la FAE et de la BAD à gérer les fonds reçus a été effectuée par un auditeur indépendant nommé par la Commission Européenne (CE). Son rapport de septembre 2009 est très favorable sur le système de contrôle de la FAE/BAD ; sur les 96 contrôles évalués, 90% ont reçu la note la plus haute « efficace », 8% la note « satisfaisant », et 2% n'ont pas été applicables. En particulier, les contrôles relatifs aux normes comptables, à l'audit externe et interne ont été entièrement "efficaces", sans recommandations d'amélioration. Aucun des contrôles de la Banque n'a été placé dans la catégorie « amélioration nécessaire » ou « inefficace ».

La FAE suit généralement les procédures de la BAD pour l'appréciation préalable et l'examen des projets, avec quelques optimisations. En ce qui concerne la gestion de son portefeuille de projets et sa « réserve » (pipeline) de nouveaux projets à évaluer, la FAE a fait des efforts considérables pour progresser, et a réduit les délais d'attente avant l'appréciation préalable des projets. Ceci est important parce que les projets de la FAE sont beaucoup plus petits que les projets financés généralement par BAD.

Les raisons du retard dans le décaissement des fonds sont abordées dans le chapitre D.

Les retards dans l'appréciation préalable et l'approbation des projets sont des contraintes permanentes résultant des délais de traitement par GECL des questions qui lui sont soumises par la FAE (comme cela a été montré au chapitre D). Une solution possible pourrait être le recrutement par le service juridique d'un nouveau membre du personnel qui serait affecté aux questions soulevées par les Facilités de la BAD – comme le Fonds Spécial pour la Forêt du Bassin du Congo ou la Facilité pour les Etats fragiles – et pas uniquement chargé des questions soumises par la FAE.

De nombreux outils de suivi et documents ont été élaborés pour suivre les progrès par la FAE au fil des années. Ces documents pourraient être rationalisés et leur nombre réduit pour convenir de ne garder que certains documents.

Un projet de manuel des activités opérationnelles de la FAE a été élaboré pour optimiser plus encore les procédures et tenir compte des changements récents dans les procédures de la Banque. La BAD est naturellement inquiète des risques fiduciaires des projets et souhaite avoir la preuve de la traçabilité des projets FAE déjà effectifs, lorsqu'elle envisage les améliorations à apporter aux processus d'identification/sélection et d'examen préalable des projets.

Les propositions visant à améliorer le soutien aux agences exécutrices pendant l'exécution du projet, la gestion des connaissances et le suivi des performances sont décrites ci-dessous.

### F.1.3. Suivi des performances

Le Conseil de Direction et les bailleurs de fonds ont déjà jugé que cet aspect méritait d'être traité. Les pistes d'amélioration suivantes sont proposées :

*Démontrer les résultats des projets FAE* - Ceci est essentiel au succès de la FAE et a été accompli dans une certaine mesure pour certains projets. Il est nécessaire de faire valoir aussi bien les réalisations de chaque projet que les réalisations collectives liées à des thèmes communs, et ceci de façon systématique. On peut y parvenir en utilisant les résultats d'un suivi et d'une évaluation plus approfondis, puis en assurant la bonne diffusion de ces conclusions. Les bonnes pratiques en matière de gestion des connaissances au sein de la FAE et le transfert des connaissances à l'ensemble du secteur peuvent également y contribuer.

*Format du cadre logique* - Le format actuel de cadre logique de la FAE et de ses projets est assez complexe avec ses 6 colonnes qui peuvent être difficiles à comprendre pour certains partenaires des projets. Lorsque les cadres logiques sont terminés, on peut voir une certaine confusion entre les résultats, les objectifs, les produits attendus, et les activités. Un format plus clair, plus concis et logique est nécessaire. Le nouveau cadre logique utilisé par DFID est adapté aux grands programmes; il a une colonne Indicateur qui fait la distinction entre indicateurs, cibles et données de référence. Mais les données de référence ne sont pas toujours disponibles pour les projets de la FAE qui sont plus petits. Il serait préférable pour les cadres logiques de la FAE d'avoir un format clair et concis. Il est recommandé d'utiliser le format standard à quatre colonnes, une colonne pour les objectifs, une pour les résultats, une pour les moyens de vérification et une pour les hypothèses et les risques.

*Revoir et actualiser les cadres logiques de projet* - Certains cadres logiques de projets comportent des énoncés de résultats qui ne sont pas vraiment réalisables dans le cadre du projet. Ceux-ci seraient plus à leur place dans la case « objectifs ». Les cadres logiques doivent être des documents actifs pouvant être modifiés selon l'expérience tirée des projets. Une mise à jour plus régulière des cadres logiques lors de l'exécution du projet pourrait réduire confusion liée aux changements dans la portée des projets.

*Rapports de projet* - les rapports trimestriels produits par les agences exécutrices ont tendance à être plutôt sommaires et à se concentrer sur les activités du dernier trimestre et du prochain trimestre. Il serait utile que des rapports semestriels (tous les 6 mois) traitent de questions comme les progrès cumulés en vue de la réalisation des produits ; les contraintes, et de la façon dont elles sont surmontées ; ainsi que toute modification de la conception/du cadre logique du projet. Des mises à jour trimestrielles de l'avancement du projet pourraient être demandées si nécessaire.

Pour réaliser des améliorations comme celles décrites ci-dessus, il est proposé que la FAE élabore un guide ou un manuel de suivi des performances de la FAE.

#### **F.1.4. Suivi des performances de la FAE en tant qu'organisme**

Les derniers "indicateurs de performance opérationnelle de la FAE - 2010" qui couvrent les principales activités de la FAE, sont repris dans son plan de travail annuel pour 2010. Ce cadre, contenant des objectifs par thèmes, indicateurs et cibles, est raisonnablement logique. Toutefois certaines améliorations pourraient y être apportées. Ce cadre devrait être converti en cadre logique afin de se conformer aux formats standards et aux attentes des bailleurs, mais aussi pour montrer la "logique de cause à effet" des objectifs de la FAE. Le niveau stratégique, comme le but et l'objectif des projets, pourrait donc y être présenté.

Bon nombre des indicateurs de performance de chacun des piliers de la FAE (renforcement de la gouvernance de l'eau, amélioration des connaissances sur l'eau) sont principalement exprimés en termes de nombre de projets et de valeur des projets. Les indicateurs doivent également refléter la problématique de la qualité des projets et des produits et résultats atteints. Cela pourrait se faire en incluant les résultats du projet et des indicateurs par produits, en utilisant le système d'évaluation des projets utilisé dans le cadre de la présente évaluation ; qui est une approche d'évaluation par les résultats. Des exemples de cette approche sont donnés dans les rapports d'évaluation de projets (annexe distincte).

Des améliorations peuvent être apportées au suivi de la performance de la FAE en tant qu'organisation, tout particulièrement en mettant l'accent sur le suivi, l'évaluation et le reporting des conclusions. Toutefois, il convient de rappeler que la FAE est une facilité de financement et d'assistance aux projets, les objectifs ne devraient donc pas être trop ambitieux ou trop spécifiques.

Les « indicateurs synthétiques d'efficacité » proposés, qui peuvent être utilisés pour chacun des quatre piliers dans les colonnes résultats du cadre logique sont :

- a) « *Pourcentage des résultats qui sont en grande partie ou totalement atteints* »
- b) « *Pourcentage des produits qui sont en grande partie ou totalement fournis* »

Un reporting basé sur ces indicateurs mettra en relief les orientations à prendre par la FAE pour arriver à des résultats de projets satisfaisants. Un nouvel indicateur a été inclus dans les récents indicateurs de performance opérationnelle FAE 2010 : le *pourcentage de projets jugés satisfaisants ou plus que satisfaisants*. Cela découlera sans doute de l'évaluation des projets et pourrait continuer à être appliqué.

### **F.1.5. Transmission et gestion des connaissances**

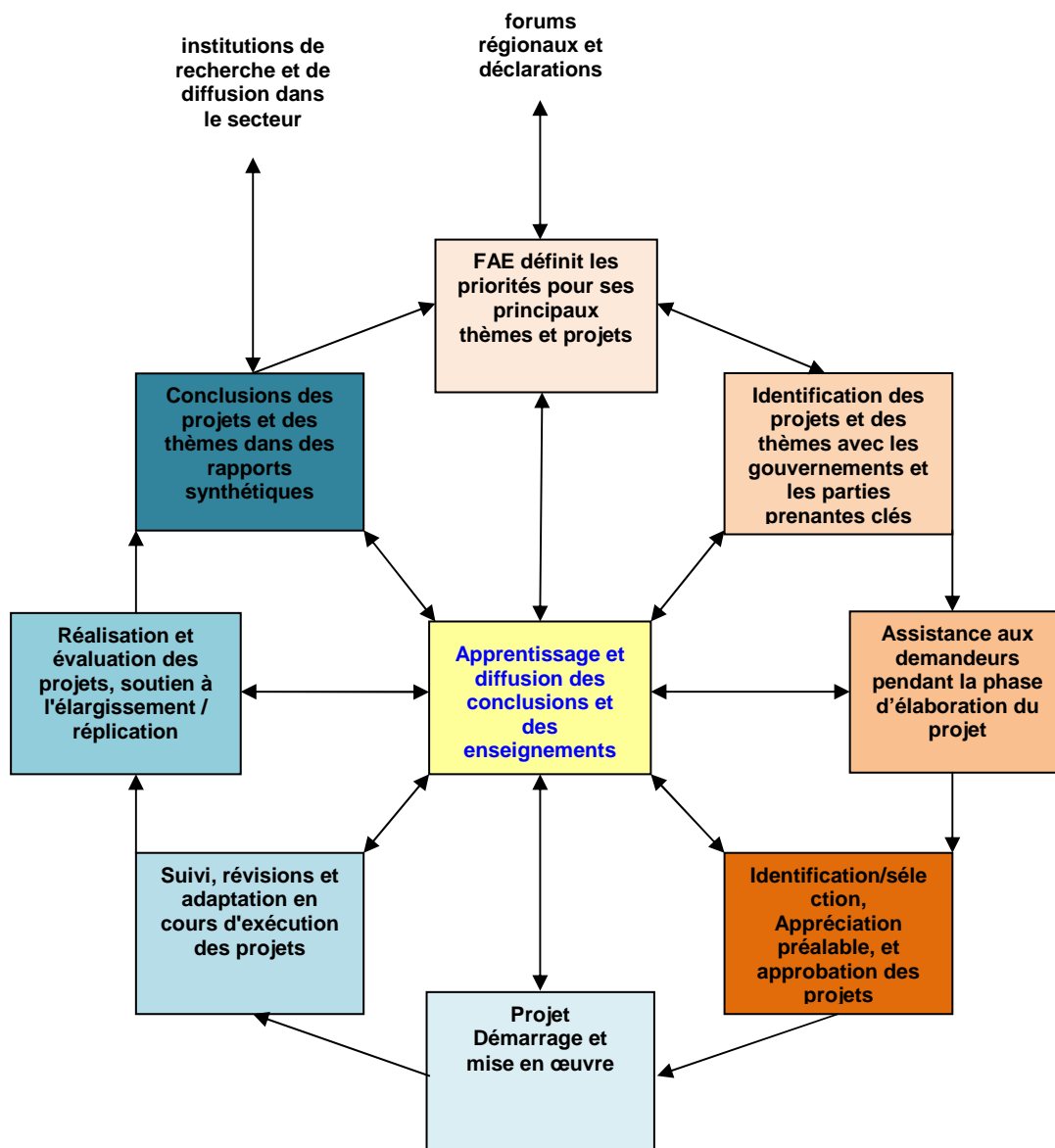
La FAE met l'accent sur l'amélioration des connaissances pour le secteur de l'eau en Afrique, l'un des quatre piliers de ses domaines d'intervention. Elle a également rédigé des études de cas synthétiques de certains de ses projets. Il reste toutefois beaucoup à faire dans ce domaine pour démontrer qu'elle possède un remarquable portefeuille de projets. L'accent doit porter davantage sur la gestion des connaissances propres à la FAE, et plus particulièrement sur le transfert des connaissances vers l'extérieur. Pour que la FAE se fasse connaître comme un centre de connaissances, elle doit diffuser sa production « didactique » dans les principaux forums et publications du secteur de l'eau. Les éléments clés d'une bonne approche de projet de transfert des connaissances sont :

- Un bon système de planification, de suivi et d'évaluation des projets qui génère des informations pertinentes et exactes sur les projets ;
- Le recueil d'informations probantes sur les résultats prévus et imprévus des projets ;
- Des analyses individuelles des projets et des synthèses autour de thèmes transversaux à plusieurs projets ;
- La préparation de productions écrites, avec différentes versions pour les différents publics.

Toutes ces mesures doivent être entreprises rigoureusement pour que le transfert des connaissances devienne effectif et contribue au mieux à l'amélioration des connaissances dans le secteur. Ces informations seront également très importantes pour la mobilisation des ressources de la FAE. Il faut reconnaître que la FAE n'a terminé que 7 projets (la plupart l'année dernière), elle est maintenant au stade où elle peut commencer à évaluer ses réalisations. Toutefois, lorsque des concepts prometteurs sont expérimentés dans des projets, la promotion de tels projets en cours d'exécution peut être un bon moyen de susciter l'intérêt, en particulier s'il existe des thèmes communs entre certains projets.

Bien qu'il existe des systèmes de gestion des connaissances au sein de la FAE, certains éléments indiquent que des améliorations pourraient être apportées à l'archivage et à la récupération des documents produits par les agences et les partenaires du projet. Les éléments clés d'un système efficace de gestion des connaissances organisationnelles sont la sélection, le recueil, l'archivage, l'analyse et la récupération des documents pertinents pour atteindre les objectifs et les priorités de la FAE. Il est important de gérer et transférer les connaissances sous une forme qui facilite leur utilisation et favorise la formation des individus et des organisations. Il est important de « boucler la boucle » en utilisant les conclusions et les enseignements des projets pour éclairer les politiques et les priorités des projets à venir. Le Graphique 5 décrit la façon dont cela peut être fait et souligne comment les conclusions et les enseignements peuvent être utilisés pour améliorer les performances à chaque étape du cycle de projet.

**Graphique 5 : Boucler la boucle : utiliser les résultats et les enseignements tirés des projets de la FAE pour influencer sur les stratégies**



Le Graphique ci-dessus démontre l'importance du rôle de « centre de savoir » - outre la mission de financement et appui aux projets – pour maximiser les résultats et l'impact des projets, pour la FAE elle-même et dans l'intérêt général du secteur de l'eau.

### F.1.6. Communication de la FAE

Une stratégie de communication a été élaborée par la FAE en 2006. Elle doit être mise à jour en tenant compte des approches convenues sur le transfert des connaissances et la gestion des connaissances abordées plus haut. Elle devrait être élaborée après la clarification de la stratégie à moyen terme de la FAE, en s'appuyant sur les idées énoncées dans ce rapport. Les questions abordées seront notamment la diffusion de produits de connaissance, en particulier sur ses projets, et les actions de suivi qui vont de pair. Le site web de la FAE est un vecteur important de diffusion, mais il est actuellement obsolète et doit

être amélioré au fur et à mesure que de nouveaux renseignements sur les projets parviennent et sont adaptés pour leur publication sur le site.

La question de l'audience dépendra de la nature des productions, qu'elles portent sur soient des thèmes spécifiques à certains projets ou sur des initiatives de la FAE. Il serait bon de cibler les intervenants clés du secteur, au sein de sous-secteurs ou groupes d'intérêts identifiés, pour des thèmes comme la gestion intégrée des ressources en eau, l'assainissement urbain et rural, le financement du secteur, le S&E du secteur, etc. Cela pourrait se faire par le biais de listes de diffusion de courriels ciblées pour ces groupes d'intérêt, mais aussi en alimentant les groupes de travail dont l'expertise est stratégique, ou des réseaux comme le RWSN (Rural Water Supply Network), WSSCC, etc. Il serait avantageux de tirer le meilleur parti des conférences internationales, régionales et locales, comme AfricaSan, Africa Water Week, WEDC Conference, IWA Development Solutions and Sanitation Conference pour sensibiliser et présenter les conclusions pertinentes. Il serait également positif de se rapprocher d'autres organisations partenaires qui ont démontré leur capacité de diffusion des connaissances.

Une autre partie de la stratégie de communication de la FAE sera de gérer au mieux ses activités de sensibilisation et de partenariats, tout en mettant en œuvre les nouvelles stratégies. La FAE a nommé un chargé de communication, ce qui en soit est déjà un grand progrès, mais elle doit devenir une « organisation communicante » où le personnel réfléchit et met en œuvre les meilleurs moyens d'améliorer le transfert de connaissances et la communication. Ces changements doivent être pris en charge par la Direction de la FAE.

## F.2. Mobilisation de fonds

Il est important de rappeler que la Facilité ne dispose pas actuellement de ressources fixes (c'est-à-dire qu'elle ne sait pas quand ni combien de fonds seront reçus) : même à très court terme, la FAE ne sait pas combien de fonds seront engagés et reçus. La planification, et en particulier la planification de la croissance est difficile dans de telles circonstances. Sur un an, les objectifs opérationnels sont limités par la capacité de la Facilité à augmenter ses effectifs ou à financer l'emploi de consultants. Mais au-delà de cela, la capacité de la Facilité à fonctionner efficacement et à se développer dépend d'un financement suffisant.

L'explication de la pérennité de la Facilité a été confirmée par cette étude et par d'autres. Sa croissance repose sur des fondements bien établis. Les bailleurs de fonds de la FAE sont naturellement enclins à examiner les preuves des performances de la FAE, en particulier en termes des résultats de ses projets, mais aussi pour ce qui touche à l'efficacité des processus de la FAE et la valeur ajoutée au niveau national et régional. Les évaluations des projets entreprises dans le cadre de cette mission de conseil démontrent que les projets évalués sont efficaces, bien que les progrès soient lents dans de nombreux cas. La FAE devra continuer à évaluer et diffuser les données des performances de ses projets, même si certains résultats de projets ne correspondent pas à ce qui avait été prévu.

En l'état, la FAE fait face à un manque de fonds substantiel à partir de 2011, même si elle est en négociation avec de nombreux bailleurs de fonds potentiels. Il est primordial, pour que la FAE reçoive un financement suffisant, de démontrer l'efficacité et les résultats de ses projets et de démontrer l'amélioration des décaissements sur les projets. Etant donné les nombreuses priorités de l'AMCOW, la FAE devrait intensifier son travail, ce qui permettra de maximiser le financement futur de ses propres activités et projets, avec l'appui de l'AMCOW et les autres parties prenantes concernant ces mesures. L'une des priorités les plus urgentes est de rédiger de nombreuses descriptions bien préparées de ses projets, fondées sur des évaluations systématiques et permettant un transfert efficace des connaissances sur

les leçons tirées de ces projets, dans le cadre d'une stratégie de communication bien définie (voir la section F.1.6).

La proposition de recruter un responsable de la mobilisation des fonds est une proposition sensée. Le titulaire du poste ne doit pas forcément travailler sur ces questions à temps plein, mais peut également travailler sur la communication et les relations de la FAE avec ses partenaires stratégiques.

L'ambition initiale de la FAE (tel qu'exprimée dans le programme opérationnel 2005-2009 et les documents de communication produits pendant les premières années) était de mobiliser 500 millions d'euros sur 5 ans. Cet objectif s'est avéré irréaliste, tant au niveau de des engagements potentiels des bailleurs qu'au niveau de la préparation de la FAE et de sa capacité de mise en œuvre. Toutefois, cet objectif reflète les espoirs placés par les acteurs-clé du secteur dans la Facilité.

Le premier projet FAE a débuté en 2006. Depuis, la FAE a été en mesure de lever les fonds suffisants pour couvrir les coûts des projets jusqu'à septembre 2009. La FAE a obtenu des engagements en espèces et en nature d'un montant de 121 000 000€ de sa création jusqu'en 2011<sup>13</sup>.

Les fonds nécessaires pour mettre en œuvre le programme opérationnel roulant proposé pour 2009-2011 s'élèvent à 139 000 000€. Sur les 121 millions reçus à ce jour, 52 millions ont été absorbés entre 2005 et 2008, laissant 69 millions disponibles pour le programme opérationnel 2009-2011. Cela signifie que 50% des besoins de 139 millions ont été obtenus, 70 millions supplémentaires devant encore être trouvés (ibid.).

Des efforts considérables sont encore nécessaires pour répondre aux besoins en ressources à court et moyen terme. La FAE prévoit le recrutement d'un professionnel à plein temps dédié à la mobilisation de fonds afin de permettre à la Facilité d'accorder la priorité nécessaire à ces tâches essentielles. Dans l'intervalle, la FAE va recruter un consultant à long terme pour apporter une assistance. Les activités de mobilisation des fonds prévues pour 2010 incluent (Source : *Plan de travail annuel et budget 2010*, approuvé en janvier par le Conseil d'Administration de la Banque) :

- Utiliser l'ambassadeur itinérant (*roving ambassador*) du secteur de l'eau lorsque cela est possible (même si l'ambassadeur ne se consacre pas intégralement à la mobilisation de fonds pour la FAE) ;
- Un dialogue plus dynamique et durable avec les bailleurs actuels, les nouveaux bailleurs potentiels et AMCOW (qui s'est engagé à mobiliser des fonds pour la FAE) ;
- Une table ronde des bailleurs sera organisée en 2010 ;
- Mettre l'accent sur l'efficacité comme instrument de financement ;
- Une attention accrue pour augmenter la visibilité de la Facilité Africaine de l'Eau, par la sensibilisation et diverses activités de communication.

D'autres propositions, notamment en ce qui concerne les relations avec les bailleurs de fonds, sont incluses dans un « Rapport de mobilisation des ressources » présenté avant la réunion du Conseil de Direction en novembre 2009. Une mise à jour de la Stratégie de Mobilisation des Ressources 2010 de la FAE est prévue, et un consultant a été engagé pour cette mission au début 2010. Une telle stratégie est également susceptible de bénéficier d'une combinaison des éléments suivants :

<sup>13</sup> Source : Rapport d'étape de la FAE, septembre 2009.

- L'activité la plus importante est la démonstration des résultats positifs et des enseignements tirés des projets de la FAE; la diffusion efficace à l'ensemble du secteur sera cruciale, via un large éventail de publications, conférences, sites web et liens associés.
- Diffusion de l'avantage comparatif ou valeur ajoutée de l'approche de la FAE, qui comprend :
  - Le caractère ouvert et réactif de cet outil de financement
  - Appropriation africaine - la FAE est une initiative véritablement dirigée par des Africains, établie à la demande d'AMCOW
  - La rigueur de la démarche de la FAE/BAD dans l'appréciation préalable des projets et le décaissement, combinée à la flexibilité des subventions de la FAE ;
  - Le dialogue avec les candidats pendant le développement du projet ;
  - L'influence croissante de la FAE sur les initiatives dans toute l'Afrique ;
  - Le pilotage et le travail de préparation des projets avec d'autres partenaires peuvent générer des fonds supplémentaires.
- La pertinence et l'innovation qui se manifestent dans la conception des projets plus récents de la FAE, et ce pour la plupart des domaines d'intervention.
- Une stratégie de communication bien pensée visant à promouvoir la FAE et ses projets auprès des intervenants clés du secteur.

En résumé, la FAE doit présenter des arguments convaincants pour expliquer pourquoi les bailleurs devraient financer collectivement une expansion des activités opérationnelles de la FAE à l'avenir. Cela peut supposer la démonstration d'un bon alignement des projets futurs de la FAE sur les stratégies nationales pour l'eau et l'assainissement (au sens large, y compris la GIRE), les stratégies régionales (des Communautés Economiques Régionales ou Autorités de Bassin existantes) et les priorités des gouvernements des Pays Membres Régionaux. Le Rapport de mobilisation des ressources (version 4, novembre 2009) transmis au Conseil de Direction contient un plan d'actions et les recommandations suivantes :

- La création d'un poste pour la mobilisation des fonds et les partenariats ;
- Un engagement ferme des membres du Conseil de Direction et autres à s'engager plus activement dans la collecte de fonds et à accroître la notoriété de la FAE, en particulier pour faciliter les contacts « à haut niveau », avec les décideurs de la communauté des bailleurs ;
- La mise en œuvre d'un suivi trimestriel simplifié des activités de mobilisation de fonds et des progrès réalisés.

Ces mesures sont pleines de bon sens. Une définition plus claire des rôles et des responsabilités liés à la collecte de fonds devrait faire l'objet d'une réflexion au sein de la FAE, l'AMCOW et les autres parties prenantes. AMCOW a certainement la capacité de mobiliser des représentants de haut rang comme des ministres, le Secrétaire exécutif et les membres du TAC (Comité consultatif technique), pour développer les activités de recherche de fonds. Il serait bon que la FAE adopte une position de chef de file sur un certain nombre d'aspects, car elle dispose des meilleurs moyens d'incitation et d'information pour traiter efficacement avec les bailleurs de fonds potentiels. Démontrer l'efficacité de ses projets et l'effet de levier pour les nouveaux programmes sera essentiel à la réussite de la stratégie de mobilisation de fonds.

## F.3. Gestion de la FAE

### F.3.1. Développement de liens plus étroits avec les pays partenaires

La FAE a réussi ces dernières années à développer un portefeuille relativement important de projets pertinents et innovants. Mais elle est maintenant dans une nouvelle phase de son développement, centrée sur la maximisation des résultats et de l'impact de ses projets.

La FAE aurait avantage à continuer à faire partie de la BAD, pour profiter des synergies avec la BAD, de la crédibilité des systèmes de la BAD, ainsi que de son expertise en développement de projets et gestion de fonds. La FAE doit se pencher sur les questions évoquées dans ce chapitre ainsi que sur les questions de management suivantes :

- La Facilité a connu un manque de personnel et un manque général de ressources dans le cadre du développement de son portefeuille de projets ainsi que pour l'appui à l'exécution des projets et le suivi des activités, et ceci dans de nombreux pays d'Afrique ;
- La FAE a une approche très centralisée pour une organisation opérant dans toute l'Afrique. Tout le personnel est basé à Tunis. Il faudrait envisager une approche plus décentralisée qui permettrait un meilleur dialogue avec les partenaires des projets et les ministères compétents.

### F.3.2. Questions de leadership

La FAE a une Direction complexe héritée de son histoire, et des liens étroits avec la BAD et AMCOW. Au niveau du personnel, la FAE est structurée comme les divisions opérationnelles de la BAD (avec un coordonnateur au lieu d'un chef de division, 2 fonctionnaires en chef). Toutefois, comme le mentionne ce rapport, le périmètre des activités de la Facilité est beaucoup plus large que celui de la plupart des divisions opérationnelles : en plus des activités opérationnelles des projets, la FAE est responsable de la mobilisation de ses fonds ; de la sensibilisation et de communication ; de générer des produits de diffusion des connaissances ; et des relations avec les différents services de la Banque traitant des divers usages de l'eau. Les directeurs actuels et précédents ont mené une gestion efficace du personnel, mais les nouveaux défis et priorités auxquels la Facilité est confrontée nécessitent un leadership plus proactif et stratégique pour mettre en œuvre les changements nécessaires au cours des années à venir. Ils doivent également pouvoir s'y consacrer à plein temps. Les directeurs de la FAE passent uniquement environ un tiers de leur temps à gérer la FAE et les deux tiers de leur temps à gérer OWAS au sein de la BAD. A la fin 2009, les postes de Directeur et de Coordonnateur étaient vacants. Cette situation est déjà survenue et démontre un problème de continuité du leadership de la FAE. Cela a également des conséquences en termes de perception par l'extérieur, et de visibilité et de dialogue stratégique avec les intervenants internes et externes. La question du leadership est centrale pour la poursuite du développement de la FAE dans les prochaines années. Il faut donc se pencher sur le renforcement de la Direction de la FAE, y compris en ayant un Directeur à temps plein. Cette question est abordée plus bas, dans la section « Recommandations » du présent rapport.

### F.3.3. L'autonomie de la FAE

La FAE a une autonomie limitée au sein de la BAD en termes de procédures et de personnel pour réaliser ses objectifs. Les projets de la FAE sont souvent d'un type et d'une ampleur très différente par rapport à ceux de la BAD (plus petits, mais aussi plus complexes). Une approche plus souple est donc nécessaire. En démontrant l'efficacité et la bonne gestion de

ses projets, la FAE pourra plus facilement convaincre la Direction de la BAD qu'un peu plus de flexibilité peut lui être accordée dans le développement et la mise en œuvre de projets de la FAE.

La BAD entame un processus de décentralisation (une feuille de route est sur le point d'être adoptée sur cette question). La FAE devrait bénéficier dans le cadre de ces réformes de responsabilités plus importantes, pour des aspects comme le recrutement du personnel et les seuils d'agrément. La FAE a élaboré récemment un projet de manuel opérationnel qui contient des propositions de modifications des procédures. D'autres changements proposés seront nécessaires au fur et à mesure du développement de la stratégie à moyen terme de la FAE pour les années à venir, après examen des propositions de ce rapport.

### **F.3.4. La notoriété de la FAE**

La Facilité Africaine de l'Eau pourrait améliorer sa notoriété, qui est assez limitée. Elle est souvent considérée comme partie intégrante de la Banque africaine de développement. Le site Internet de la FAE nécessite une mise à jour en raison de son utilisation croissante, mais cela est dépend en partie de la publication d'informations nombreuses et de qualité sur ses projets et thèmes, et de leur adaptation pour le site.

La notoriété n'est pas seulement une question de communication par l'intermédiaire du site Web. Chaque membre du personnel de la FAE doit dialoguer avec les agences gouvernementales, ainsi qu'avec les principaux intervenants et bailleurs de fonds du secteur. Au fur et à mesure du développement et de la mise en œuvre des stratégies de la FAE sur la gestion et le transfert des connaissances, ainsi que sur la communication, on peut s'attendre à une augmentation significative de la notoriété de la FAE.

La FAE est un instrument important pour AMCOW, qui peut contribuer à accroître la visibilité de la FAE, tout particulièrement si la FAE produit plus d'informations sur ses projets sur elle-même en tant qu'organisation.

L'élaboration d'une stratégie efficace à moyen terme, qui aborde des questions clés comme le soutien apporté aux projets, la recherche de financements, la gestion des connaissances, la communication, la notoriété, etc., exige que ces questions soient soigneusement liées. En fait, des synergies considérables peuvent être réalisées. Par exemple, la mobilisation de fonds peut être considérablement améliorée si tous les autres aspects sont bien gérés.

Les propositions afférentes à la résolution des problèmes décrits ci-dessus sont présentées plus loin dans ce chapitre dans la section « Développement de l'organisation dans le futur"; elles comprennent la taille optimale pour la FAE en termes d'effectifs et de financement.

## **F.4. Gestion des Ressources Humaines**

Le personnel de la FAE est la clé de voûte de son succès. Il est donc important que nous examinons la façon dont le personnel de la FAE a été géré, ainsi que les plans de GRH en vigueur.

### **F.4.1. Tendances récentes en matière de dotation en personnel**

Garantir une dotation adéquate en termes d'effectifs et de compétences au regard du portefeuille croissant de la FAE demeure un défi important. Le **Tableau 2** compare le déploiement de personnel prévu et réel de 2006 à 2009.

**Tableau 2: Tendances des ressources humaines prévues et réelles**

Catégories	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008	Sept. 2009
<b>Dotations prévues</b>			<b>19</b>	<b>20</b>
<b>Dotation en effectifs</b>				
Gestion	1	2	2	2
Professionnels (y compris Jeunes Professionnels)	6	10	7	13
Personnel de soutien administratif (services généraux)		1	0	2
<b>Total du personnel à temps plein</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>17</b>
Personnel de soutien à court terme (SCT)		3	3	1
Consultants à long terme		2	5	1
<b>Total SCT et Consultants</b>		<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL des ressources humaines</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>19</b>

Source : Rapport d'étape de la FAE, septembre 2009

On notera qu'à la suite d'une augmentation importante des effectifs totaux en 2007, l'ensemble du personnel de la FAE est resté stable au cours des 3 dernières années, variant de 17 à 19 professionnels. Toutefois, une augmentation significative du nombre de professionnels, de 9 à 17, a eu lieu l'année dernière. Cela est en partie dû au fait que 5 consultants ont été déployés sur une base temporaire en 2008 pour renforcer l'équipe. Des efforts très importants ont été faits par la FAE et la Direction de la Banque l'année dernière pour mettre fin au manque de personnel. Cependant, le tableau ne montre pas les effets du turnover : le temps de formation et d'adaptation aux postes est plus important, et plusieurs postes sont restés non-pourvus pendant de nombreux mois. Des postes clés ont été créés pour remédier à ces contraintes, comme un chargé de communication, nécessaire pour améliorer la portée des messages de la FAE et la diffusion des informations clés. Un poste d'administrateur des subventions a également été créé récemment pour faciliter l'administration de la validation des projets et le suivi des projets.

#### F.4.2. Comment le personnel utilise son temps

Nous avons demandé aux professionnels de la FAE basés à Tunis quel est le pourcentage moyen de temps passé sur chacun des domaines d'activité principaux, au cours de la dernière année. Un résumé est présenté dans le Tableau 3 ci-dessous.

**Tableau 3: Temps consacré par le personnel de la FAE à chaque domaine d'activité principal**

Personnel FAE professionnel	% Approximatif du temps consacré à leurs domaines d'activités principaux par le personnel de la FAE					
	Politique et stratégie de la FAE	Projets ou activités opérationnelles	Recherche / Gestion de la connaissance	Sensibilisation & liaison	Admin et finance	Soutien à la BAD
Personnel professionnel 1	12	42	10	16	10	10
Personnel professionnel 2	20	40	10	10	10	10
Personnel professionnel 3	5	75		10	5	5
Personnel professionnel 4		75		5	20	

Personnel FAE professionnel	% Approximatif du temps consacré à leurs domaines d'activités principaux par le personnel de la FAE					
	Politique et stratégie de la FAE	Projets ou activités opérationnelles	Recherche / Gestion de la connaissance	Sensibilisation & liaison	Admin et finance	Soutien à la BAD
Personnel professionnel 5	15	50	10	5	10	10
Personnel professionnel 6	10	30	20		40	
Personnel professionnel 7		50	10	20	20	20
Personnel professionnel 8		40			60	
Personnel professionnel 9	A compléter					
Personnel professionnel 10		90				
Personnel professionnel 11		90				
Personnel professionnel 12	80	12		5		3
Personnel professionnel 13		90				8
Personnel professionnel 14		90				
<b>Total postes équivalents plein temps consacrés à chaque domaine d'activité</b>	1.4	7.7	0.6	0.7	1.8	0.7
<b>% moyen de temps consacré à chaque domaine d'activité par le personnel FAE professionnel</b>	11	60	5	5	13	5

*Remarque : Les données représentent le % moyen de temps consacré par le personnel de la FAE à chaque domaine de travail, elles reposent sur des estimations du personnel lors des réunions avec le consultant à Tunis en novembre 2009.*

Le tableau indique comment les professionnels FAE passent leur temps sur les principales zones de travail. Il révèle que le personnel se concentre généralement sur le développement et la supervision de projets. Cela est compréhensible étant donné l'importance de construire un portefeuille important avec des projets bien conçus. Mais le personnel spécialement recruté en tant que spécialiste d'aspects comme l'élaboration des politiques, le S&E et la mobilisation des fonds doit se concentrer sur les tâches liées aux projets. Cela signifie que des fonctions stratégiquement importantes de la FAE, comme l'élaboration des politiques, le S&E et la mobilisation de fonds, ne sont pas une priorité suffisante. Ce qui suggérerait qu'il n'y a actuellement pas suffisamment de personnel pour gérer adéquatement les missions de la FAE. Certaines améliorations peuvent être attendues lorsque le personnel recruté atteint son niveau de performance optimal.

### F.4.3. Plan de dotation de la FAE pour l'avenir

Le plan budgétaire et de travail préliminaire annuel de la FAE pour 2010, rédigé en novembre 2009, établit la dotation en personnel proposée pour la période 2010-2012.

Tableau 4 : Plan de dotation de la FAE pour 2010-2012

Thème	Titre du poste	Financement	2009 <sup>1</sup>	2010	2011	2012
Direction	Administrateur	ADB	1 <sup>2</sup>	1	1	1
	Coordinateur	ADB	1 <sup>2</sup>	1	1	1
<b>Sous total pour la direction</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Gestion des ressources en eau	Agent chargé des opérations pour les ressources en eau	ADB	1	1	1	1
	Spécialiste WRM	ADB	1	1	1	1
		FAE	1	1	1	1
		AT	0	1	1	1
Ingénieur en eau/irrigation	FAE	0	1	1	1	
Économiste pour les ressources en eau	FAE	0	0	1	1	
Alimentation en eau et assainissement	Agent chargé de la politique des ressources en eau	ADB	1	1	1	1
	Expert en alimentation en eau et en assainissement	ADB	1	1	1	1
		ADB	1	1	1	1
AT		1	1	1	1	
Expert en services publics des eaux	FAE	0	0	1	1	
Finances et mobilisation des ressources	Expert en gestion financière	TA	1	1	1	1
	Agent chargé de la mobilisation des ressources	FAE	0	1	1	1
Connaissance des eaux	Spécialiste en M&E	AT <sup>3</sup>	1	1	1	1
		FAE	0	0	1	1
Environnement et aspects sociaux	Écologiste	AT <sup>3</sup>	0	1	1	1
	Spécialiste en socio économie et en rapports sociaux entre les sexes	AT	1	1	1	1
Services de soutien aux projets	Agent de gestion des subventions	FAE	1	1	1	1
	Agent chargé des achats	FAE	0	1	1	1
	Agent chargé des communications	FAE	1	1	1	1
<b>Sous total pour le personnel professionnel</b>			<b>12</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
Administration	Assistant opérationnel/administratif	ADB	1	1	1	1
Secrétariat	Secrétaire	ADB	1	1	1	1
<b>Sous total pour le personnel de soutien</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>			<b>16</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>24</b>

1) Sur la base de l'état prévu à la fin 2009.

2) Le recrutement ou la nomination en vue du remplacement du Coordinateur et de l'Administrateur de la FAE récemment parti devrait être terminé d'ici la fin 2009.

3) La FAE peut financer ces postes en l'absence de bailleurs. Le poste d'assistant technique M&E est appelé à être renouvelé en 2010.

À noter que le plan de dotation ci avant prévoit une stabilisation du nombre total d'employés de la FAE à environ 24 en 2010/11. Ce chiffre est inférieur aux 30 employés envisagés lors des plans précédents. Le nombre définitif d'employés dépendra dans tous les cas des futurs financements.

Il est encourageant de constater que des recrutements supplémentaires au niveau du personnel professionnel sont prévus pour les années à venir. Cela devrait pouvoir répondre

à certains des problèmes de dotation soulignés ci avant et devrait élargir la base de compétences, à même de satisfaire à de futurs engagements. Le plan de dotation prévoit de nouveaux postes, à savoir : un spécialiste WRM, un économiste spécialisé dans les ressources en eau, un expert en services publics des eaux, un expert du secteur privé, un coordinateur pour la mobilisation des ressources, un spécialiste M&E, un écologiste et un agent chargé des achats. Étant donné le nombre croissant de projets d'assainissement de la FAE, l'embauche d'un expert en promotion de l'assainissement et de l'hygiène serait judicieuse, en particulier si l'on considère l'importance croissante que placent l'Union africaine et les principales parties intéressées sur l'assainissement. Il en va de même pour la gestion des connaissances.

Quel est le nombre optimal d'employés pour la FAE ? La FAE devrait-elle croître comme le prévoient les plans de dotation ci avant jusqu'en 2011, ou devrait-elle croître davantage, notamment après 2011, de manière à renforcer sa position et bénéficier d'une plus grande influence dans le secteur ? Tous ces points sont étudiés dans la section ci-après relative aux scénarios organisationnels.

L'une des questions fondamentales est de savoir comment maintenir une certaine souplesse en matière de dotation en personnel, afin de pouvoir répondre aux incertitudes relatives au type des futurs projets qui seront demandés, et aux engagements de financement futurs. Le recours croissant à des consultants externes, notamment basés en Afrique, pourrait aider à gérer certaines de ces incertitudes, et à soulager le personnel interne en cas de pics dans les charges de travail.

#### **F.4.4. Recrutement de personnel**

Des retards considérables ont été constatés dans le recrutement du personnel et des AT de la FAE. Le centre pour la gestion des ressources humaines (CHRM) de la BAD souligne que le temps nécessaire au recrutement de personnel (depuis le moment où il reçoit l'autorisation de recruter jusqu'à l'envoi de la lettre de proposition) est comparable, voire légèrement inférieur, à celui de la Banque mondiale. Il s'agit là d'un problème commun à toutes les institutions de développement international. Il est toutefois important que la FAE, ainsi que d'autres départements de la BAD, prennent toutes les mesures possibles pour réduire le temps du processus de recrutement.

En réponse à ce problème, le CHRM développe actuellement des propositions et des instructions générales pour un processus de recrutement décentralisé. Selon ce processus, la direction hiérarchique s'occuperait du recrutement, avec l'aide et le soutien du CHRM. Ce nouveau processus aurait sans doute pour conséquence d'accroître le temps passé au recrutement par le personnel senior de la FAE. Ce point doit donc être pris en compte lors du développement des futures propositions de dotation détaillées.

La FAE apprécie à leur juste valeur la contribution apportée par ses assistants techniques (AT), lesquels sont financés par des bailleurs. Quoi qu'il en soit, le processus d'identification et de recrutement des AT est souvent très long, et entraîne des incertitudes et des vacances de postes pendant des périodes prolongées (par exemple, le poste d'assistant technique financé par le Norvège est vacant depuis septembre 2008). Il convient de rationaliser ces processus, en collaboration avec les bailleurs respectifs et la BAD.

Étant donné les problèmes significatifs qu'entraîne la rotation de personnel des AT, il est important de remettre en question ce format de recrutement, à une période où la Facilité a absolument besoin de conserver son personnel afin de pouvoir croître (et non de perdre du personnel compétent et le remplacer par de nouveaux employés qu'il faut alors former). La Facilité peut recruter directement des employés de même calibre, présentant les mêmes compétences. Les AT peuvent être utilisés lorsqu'un bailleur souhaite faire une contribution en nature, sans vouloir être activement sollicité.

### F.4.5. Perfectionnement du personnel

Les évaluations annuelles du rendement du personnel visent à dégager les priorités de formation globales de la FAE et à informer des formations proposées au personnel. À part les formations en langues, en SAP et en achats, les formations proposées sont insuffisantes, la priorité étant donnée aux tâches relatives aux projets. La formation adéquate du personnel de la FAE devrait faire l'objet d'une attention plus particulière, afin de permettre à la Facilité d'atteindre ses objectifs. La mise en place d'un plan de dotation et d'un budget annuels constituerait une première étape utile au renforcement des capacités du personnel de la FAE, notamment pour les nouvelles initiatives développées au sein de la FAE. La conception et la mise en œuvre de stratégies concernant la gestion des connaissances et le transfert des connaissances permettraient également d'aider à développer l'apprentissage du personnel.

Le département des ressources humaines dispose de courtes listes des compétences générales de chaque famille de postes au sein de la BAD. Il serait bon de revoir et de compléter ces listes, de manière à développer les spécifications des différents postes de la FAE pouvant répondre aux futurs besoins de la Facilité en termes d'attitude, de compétences, de connaissances et d'expérience du personnel. Ceci est particulièrement important pour les nouveaux postes créés ou les postes vacants, mais peut également servir à rester alerte des priorités en matière de formation...

## F.5. Examen des activités de la FAE

Lors de l'étude des recommandations suite à l'évaluation de l'efficacité de la FAE, il convient de les placer dans le contexte des récentes fonctions principales de la FAE. Le tableau 22 énumère les principales fonctions existantes et proposées du personnel de la FAE, et indique les fonctions qui devraient faire l'objet de plus ou de moins d'attention à l'avenir.

**Tableau 5 : Principales fonctions existantes et proposées du personnel de la FAE**

Rôle du personnel	Fonctions existantes et proposées du personnel	Priorité future
Développement de la politique et de la stratégie de la FAE	Revoir la politique et la stratégie	
	Rédiger et convenir des stratégies, des plans annuels, des manuels et des budgets	
	Améliorer le contrôle des performances ( <i>liée à la mobilisation des ressources et au transfert des connaissances de la FAE à des acteurs externes</i> )	Plus grande
Extension et partenariats	Collaborer avec des partenaires externes pour développer un consensus et accroître les capacités	
	Promouvoir les projets de la FAE et mobiliser les ressources	Plus grande
	Développer un rôle stratégique au sein de la FAE pour la surveillance des performances et le reporting auprès du secteur de l'eau et de l'assainissement en Afrique	Moins grande à court terme
Développement, mise en œuvre et suivi des projets	Analyser et gérer les projets potentiels	
	Revoir et convenir des priorités des projets et portefeuilles futurs ( <i>notamment l'analyse des évaluations, la recherche et les discussions dans le pays</i> )	Plus grande
	<i>Appels d'offres ciblés basés sur les thèmes prioritaires</i>	Plus grande
	Identifier, préparer, soutenir et évaluer les projets ( <i>y compris les questions transsectorielles</i> )	Réduire le nombre de nouveaux

Rôle du personnel	Fonctions existantes et proposées du personnel	Priorité future
		projets à court terme
	Négocier, signer et démarrer les projets	
	Mettre en œuvre, soutenir, surveiller et revoir les projets	Plus grande
	Terminer et évaluer les projets	Plus grande
	<i>Aider au suivi des projets en vue d'un développement futur (les activités liées doivent être incluses dans les budgets des projets)</i>	Plus grande
Communications, transfert et gestion des connaissances	Transfert des connaissances relatives au projet, <i>notamment recueil de données, synthèses autour de thèmes et préparation des résultats</i>	Plus grande
	Stratégie de communication et mise en œuvre, <i>notamment via le site Web et autres modalités (ex. publications)</i>	Plus grande
	Gestion des connaissances au sein de la FAE, <i>en particulier le recueil, le stockage, l'analyse et la récupération des documents de la FAE, du projet, et des partenaires</i>	Plus grande
Gestion du personnel et administration	Recrutement et gestion du personnel ( <i>augmentation de la charge de travail, avec recrutement décentralisé à la BAD et gestion des représentants régionaux</i> )	Plus grande
	Appréciation du personnel et développement de la capacité	Plus grande
	Gestion financière de la FAE	
	Collaboration avec et sous-traitance à des partenaires externes	Plus grande
Collaboration avec la BAD	Collaboration avec la BAD sur la préparation d'événements majeurs et d'activités d'extension	
	Soutien à la BAD pour le développement de projets et l'évaluation de leurs projets	

La troisième colonne du **Tableau 5** montre le changement proposé des priorités (plus grande ou moins grande) concernant les principales fonctions existantes et proposées du personnel de la FAE. Si ce programme est validé, il est évident qu'il y aura une augmentation substantielle de la charge de travail pour de nombreuses fonctions. Même avec le recrutement prévu, il sera important d'identifier les fonctions qui feront l'objet d'une priorité moindre au cours des années à venir. La troisième colonne indique les activités auxquelles seront consacrés moins de temps et moins de ressources, à savoir :

- Le développement d'un poste stratégique au sein de la FAE, visant à contrôler et rapporter les performances du secteur de l'eau et de l'assainissement en Afrique, au moins à court ou moyen terme.
- L'identification, la préparation, le soutien et l'évaluation des projets, en réduisant le nombre de projets par an, au moins à court ou moyen terme.

Le nombre de fonctions de la FAE auxquelles une plus grande priorité sera consacrée entraînera des efforts de gestion considérables, d'où le besoin de renforcer la haute direction et l'encadrement au sein de la FAE, afin de pouvoir gérer efficacement les changements proposés, tout en gérant les champs de travail clés de la FAE.

## F.6. Développement organisationnel pour l'avenir

### F.6.1. Croissance durable de la FAE

Pour pouvoir exploiter au mieux son portefeuille de projets, et notamment soutenir la réplication future ou le développement de ses projets, la FAE a intérêt à limiter l'expansion de ses programmes en termes de nombre de nouveaux projets à court terme. La qualité de la supervision et du soutien aux projets devrait constituer un objectif important, la quantité des projets étant moins importante. LA FAE a commencé à développer des projets de moyenne taille, d'envergure plus grande par rapport à ses petits projets précédents. Ceci semble être un développement rationnel en termes d'économies d'échelle, qui permet de répondre à des problèmes transsectoriels et d'attirer davantage d'intérêt de la part des gouvernements et des partenaires au sein du pays.

À moyen terme, la FAE devrait continuer à développer la taille globale et la valeur de son portefeuille de projets dans le but d'accroître son impact et son influence, tout en fournissant un soutien adéquat au développement et à la mise en œuvre de ses projets (notamment à la supervision) et devrait s'attacher davantage à la production de connaissances.

La question de savoir dans combien de pays d'Afrique la FAE devrait travailler dépend en grande partie de ses fonds. Si les fonds sont limités, il est important d'éviter de surcharger le personnel et trop tirer sur les ressources de la FAE. Dans l'idéal, la FAE travaillerait en principe dans tous les pays d'Afrique, en donnant priorité aux pays à faible revenu et aux Etats plus fragiles émergeant de conflits. L'une des considérations importantes est la capacité d'absorption des agences exécutrices des projets et des partenaires. Ceci devra faire l'objet d'une revue régulière, basée sur les expériences passées à travailler dans des Etats plus fragiles.

### F.6.2. Vision et mission de la FAE

Le maître mot de la FAE, qui fait écho Vision africaine de l'eau, est de mobiliser et d'appliquer les ressources pour financer les activités de développement de l'eau en Afrique. L'objectif global, ou la vision qui a été adopté par la Facilité Africaine de l'Eau est celle de la VAE, qui stipule : « Une Afrique où il existe une utilisation et une gestion équitable et durable des ressources en eau, dans le but de réduire la pauvreté, d'aider au développement socio-économique, à la coopération régionale et à l'environnement. » Les objectifs sont liés aux quatre piliers, ou domaines d'intervention de la VAE.

Ceci reste un objectif autant important qu'ambitieux que la FAE peut soutenir, mais il est important d'articuler clairement la manière dont la FAE peut y contribuer, et quels sont les rôles des autres parties prenantes. La déclaration de mandat/mission soulignée ci avant serait plutôt celle de la FAE. Les visions sont généralement des objectifs de haut niveau visant à capturer l'imagination des intervenants externes, alors que les déclarations de mission résument généralement le point central et l'objectif du travail d'un organisme.

Partant de ce constat, quelle devrait être la déclaration de mission ou d'objectif de la FAE ? La FAE gère principalement un fond de financement de projets liés à l'eau et à l'assainissement en Afrique, les caractéristiques importantes étant le soutien au développement des projets, la création d'un environnement favorable et l'exploitation des fonds pour de futurs projets de plus grande ampleur. La déclaration de mission ou d'objectif de la FAE pourrait par exemple être la suivante :

*« Permettre le développement de programmes efficaces de grande ampleur dans le secteur de l'eau et de l'assainissement en Afrique, en collaboration avec des organismes d'autres secteurs, afin d'atteindre les objectifs régionaux convenus. »*

Ou bien « Renforcer l'environnement favorable, exploiter les fonds et promouvoir de nouvelles approches permettant de faire sécuriser les ressources en eau en Afrique. »

D'autres formulations seraient également à considérer. Il s'agit là d'un point sur lequel le personnel de la FAE et les intervenants extérieurs pourrait réfléchir au cours des mois qui viennent.

### F.6.3. Une approche décentralisée

La FAE fonctionne actuellement selon une approche plutôt centralisée pour une organisation présente dans toute l'Afrique. L'ensemble du personnel est basé à Tunis. La plupart des organismes de développement travaillant en Afrique, y compris la BAD, fonctionnent ou cherchent à fonctionner au contraire selon une approche plus décentralisée. Il convient de réfléchir aux raisons de cette tendance :

- De plus en plus, dans le cadre de l'harmonisation des bailleurs et de la Déclaration de Paris, les bailleurs et les organismes de développement harmonisent leurs politiques et pratiques, se consultent et se coordonnent au niveau du pays, afin de garantir que leurs efforts collectifs répondent aux priorités locales.
- Les bailleurs et les organismes de développement alignent également leur soutien avec les stratégies et plans mis en place par le pays, afin d'éviter les microprojets et donner plus de pouvoir aux gouvernements africains.
- De plus en plus, les bailleurs encouragent les gouvernements des différents pays à prendre les choses en main, afin de développer la capacité locale et bénéficier d'une coordination plus efficace.

Étant donné ces changements, les bailleurs cherchent de plus en plus à soutenir des projets et programmes faisant preuve d'une bonne collaboration avec les gouvernements, et optimisent les opportunités afin d'ajouter une valeur au niveau du projet, du pays et de la région. La FAE nécessite une présence plus importante au niveau régional et national, afin de travailler en collaboration plus étroite avec le gouvernement des pays et les partenaires des projets et soutenir les objectifs susmentionnés. Certaines tâches peuvent sans conteste être réalisées par les bureaux locaux de la BAD et par les consultants de la FAE. Toutefois, la présence d'employés régionaux dédiés et à plein temps de la FAE resterait importante pour aider au dialogue avec les gouvernements et les organismes chargés des projets.

Afin d'optimiser son impact au niveau du pays et du projet, la FAE doit apporter plus de soutien au niveau du pays durant les différentes étapes du cycle des projets :

- Revue et détermination des priorités des futurs projets et du portefeuille (notamment revue des évaluations, recherches sur d'autres programmes et discussions au sein du pays avec les gouvernements et les agences clés)
- Soutien à la mise en œuvre du projet, contrôle, analyse et adaptation
- Réalisation du projet et coordination des évaluations
- Soutien du suivi du projet en vue d'un développement futur

À souligner les opportunités limitées qu'a le personnel de la FAE basé à Tunis de prendre en charge les tâches susmentionnées lors de leurs visites.

Afin de démontrer la pertinence des programmes de la FAE et améliorer son profil, il serait bon de chercher à développer un bon alignement ou une cohérence entre les futurs projets de la FAE et les stratégies et priorités en matière d'eau et d'assainissement des gouvernements des RMC. Cela supposerait que la FAE et les ministères de l'eau du RMC

négocient les domaines potentiels. Ces négociations se font en partie via des réunions de GC au cours desquels les Ministères et les parties prenantes africaines discutent des points stratégiques. Quoi qu'il en soit, des discussions plus approfondies seraient bénéfiques pour les différents pays, ainsi que pour les organismes régionaux tels que les RBO. La FAE pourrait ensuite rechercher et soutenir les demandes en se basant sur les thèmes convenus. Les ministères de l'eau pourraient également promouvoir la FAE comme source de financement, et d'autres opportunités de co-financement pourraient émerger. Pour atteindre les objectifs ci avant, la FAE pourrait développer une approche plus décentralisée, en ayant quatre représentants régionaux dans toutes les régions de l'AMCOW : Afrique de l'Ouest, Afrique centrale, Afrique de l'Est et Afrique australe. Ces représentants constitueraient une présence précieuse de la FAE, plus proche des gouvernements et des projets. Quant au lieu de travail des représentants régionaux, il conviendrait d'utiliser les bureaux régionaux de la BAD et d'exploiter de leur approche décentralisée. Il convient également, avant de choisir le lieu où seront basés les représentants régionaux, de considérer les liens avec les structures de l'AMCOW ou avec les principaux organismes de bassins de lacs et rivières. La BAD a déclaré lors d'un récent rapport que « une décentralisation efficace est essentielle à la réalisation de la stratégie à moyen terme, 2008-2012 (MTS) de la Banque africaine de développement » (Source : AfDB, *Draft report - 'Decentralization: Consolidating and Strengthening'*, Mars 2010). Le MTS de la BAD établit un cadre de travail à trois facettes pour la décentralisation, à savoir :

- Amélioration de la fourniture de produits et de la prestation de services grâce à une présence sur le terrain.
- Décentralisation des processus commerciaux grâce à la délégation d'autorités et à l'implication du personnel sur place dans les opérations.
- Déploiement du personnel du secteur dans les bureaux locaux, afin de renforcer le contrôle et la mise en œuvre des projets.

Ce cadre de travail s'inscrit parfaitement dans les priorités de développement futur de la FAE soulignées dans le présent rapport. Si les représentants régionaux de la FAE disposent des compétences et de l'expérience adéquates, il serait possible d'établir un dialogue plus productif avec les gouvernements, et d'améliorer le soutien au développement, à la mise en œuvre et au suivi des projets. Cette approche n'empêcherait pas la FAE de continuer à soutenir les projets au niveau des aspects pour lesquels elle dispose d'un avantage comparatif, comme l'IWRM et la TWRM, le contrôle et l'évaluation, la gestion des informations et les thèmes émergents tels que le changement climatique. Davantage de tâches pourraient être réalisées au sein du pays par les bureaux de la BAD présents sur le terrain, par exemple le soutien aux agences d'exécution des projets de la FAE pour les procédures d'approvisionnement et d'administration. Lorsque les bureaux de la BAD disposent de spécialistes de l'eau, ils peuvent également apporter leur soutien à l'identification des projets, et à d'autres étapes du cycle du projet. Il convient toutefois de ne pas oublier que le personnel de la BAD travaille principalement sur leurs propres programmes, qui sont très différents de ceux de la FAE. Si la FAE dispose de ses propres représentants régionaux, ceux-ci pourront apporter leur soutien dans les pays dans lesquels il n'y a pas de spécialiste de l'eau ou d'autre spécialiste pertinent au sein du bureau local de la BAD. Les représentants régionaux de la FAE pourraient également s'attacher particulièrement au dialogue stratégique avec les gouvernements concernant les futures priorités de la FAE ainsi que le suivi et les initiatives de développement du projet. Certaines tâches au sein du pays pourraient également être réalisées par des consultants recrutés par la FAE. Les représentants régionaux de la FAE seraient toutefois bien placés pour superviser le travail de ces consultants locaux, en collaboration avec le personnel de la FAE basé à Tunis.

L'étendue des pouvoirs délégués aux représentants régionaux doit faire l'objet d'une considération attentive. Des ToR détaillés de ces postes pourraient permettre au personnel, outre le représentant sur place de l'ADB, de prendre certaines décisions sur site. Les représentants régionaux de la FAE devraient être en mesure de faire des propositions ou des recommandations, à soumettre à l'approbation du siège de la FAE, afin d'accélérer la mise en œuvre des projets. Une liaison étroite entre les représentants régionaux de la FAE et le siège de la FAE est importante pour permettre un dialogue plus productif avec les partenaires locaux et éviter les malentendus. La décentralisation de la FAE doit s'effectuer par étapes et dépend du portefeuille et des ressources disponibles.

#### **F.6.4. Limitation des appels d'offres ciblés**

Les domaines d'intervention de la FAE restent un « portail permanent » de soumission de propositions de projets. Toutefois, il convient de déterminer des thèmes prioritaires pour les différentes années, afin de déterminer les types de demandes de projets à considérer.

L'importance placée sur les thèmes prioritaires de la FAE devrait être renforcée par l'introduction d'appels d'offres ciblés limités, lesquels seraient basés sur les priorités émergentes provenant de leçons tirées lors d'évaluations, etc. Les appels d'offres ciblés pourraient constituer l'un des « portails » d'entrée à la FAE, parallèlement au portail actuel d'acceptation des demandes. Ces appels d'offres ciblés à certaines années permettraient à l'AWV d'utiliser les spécialistes externes lors de pics dans les charges de travail.

Quoi qu'il en soit, ces appels d'offres impliquent qu'un certain montant des fonds non engagés soit affecté à l'appel d'offres. Aujourd'hui, la FAE ne dispose pas de fonds suffisants pour mettre cette idée en œuvre. Pour pouvoir mettre en place un appel d'offres, les fonds de la FAE devront être accrus.

Les propositions reçues suite aux appels d'offres ciblées pourraient être évaluées dans le cadre d'une phase de tri, sans aide directe du personnel de la FAE autrement que pour des clarifications. Dans la mesure où les critères d'évaluation sont clairement indiqués, l'élément compétitif devrait améliorer la qualité du document de conception. LA FAE pourrait ensuite soutenir le développement de ces propositions sélectionnées, de la même manière qu'il le ferait avec n'importe quelle autre demande. Pour pouvoir mettre en œuvre cette idée, des négociations sur les règles de fourniture de la BAD devront avoir lieu.

#### **F.6.5. Externalisation pour améliorer le rendement de la FAE**

Lorsque la FAE ne dispose pas de l'expertise spécifique ou ne dispose pas de personnel disponible pour assurer les fonctions prioritaires, il convient de faire plus largement appel à la sous-traitance. Ceci est déjà largement en place dans les autres agences et fonds de la BAD, par exemple au sein du FFBC (Fonds forestier du bassin du Congo).

La FAE pourrait sous-traiter dans une plus grande mesure des fonctions généralement confiées au personnel de la FAE si celui-ci n'est pas disponible ou si le personnel de la FAE ne dispose pas des compétences spécialisées. Ces tâches peuvent par exemple concerner le soutien à la préparation des projets, aux achats concernant les projets, au contrôle des projets, au soutien à la mise en œuvre et à l'apprentissage de leçons pour les plus gros projets émergents.

Il existe un autre moyen de renforcer la capacité de la FAE sur les thèmes prioritaires si la FAE dispose de capacité limitée, qui consiste à disposer de groupes consultatifs constitués d'experts choisis sur des sujets clés. Ces groupes consultatifs peuvent être un petit groupe d'experts externes à même de fournir des conseils spécifiques et des informations au besoin sur des aspects tels que : FAE, concepts des projets, évaluation des projets, apprentissage de leçons pour de futurs projets etc. Un tel arrangement permettrait à ces conseillers

externes de bien comprendre le fonctionnement de la FAE, dans le cadre de ce qui pourrait devenir une relation bénéfique.

Un autre arrangement possible consisterait à mettre en place des partenariats stratégiques entre la FAE et des institutions externes (africaines dans la mesure du possible) ayant les compétences et l'expérience requises pour aider la FAE à répondre aux thèmes prioritaires. Les objectifs de ces partenariats stratégiques devraient être examinés et négociés attentivement.

La décision quant aux fonctions à sous-traiter doit être prise dans le cadre de la planification stratégique et opérationnelle de la FAE, afin d'identifier qui est le mieux placé pour mener à bien telle ou telle fonction. Les tâches pourraient être sous-traitées à des individus, à d'autres unités de l'ADB, à des cabinets consultatifs, à des agents fiduciaires, etc.

À mesure du développement de la sous-traitance, il est essentiel de maintenir de bonnes pratiques en termes de gestion des consultants externes, avec des conditions de référence concises, des offres le cas échéant, un contrôle et un soutien efficaces pour les consultants.

### **F.6.6. Renforcement de la direction et de l'autonomie de la FAE**

L'administrateur de la FAE passe actuellement seulement environ le tiers de son temps à gérer la FAE, et les deux tiers à gérer le département OWAS de la BAD. Il est proposé que la FAE ait son propre administrateur à plein temps, et ce pour les raisons suivantes :

- Le point de départ est que, lors de sa mise en place en 2005, la FAE disposait de son administrateur propre. L'instrument d'établissement de la FAE comprenait un administrateur à plein temps. Le double mandat est le résultat de la consolidation de toutes les activités relatives à l'eau de la Banque, ayant elle-même conduit à la création du Département de l'eau et de l'assainissement. En raison des demandes d'expansion et de réorientation de la FAE à l'avenir, la direction et les exigences de la FAE doivent être redéfinies.
- LA FAE n'a pas été en mesure de s'attacher suffisamment aux aspects tels que : soutien à la mise en œuvre des projets, M&E, suivi du développement des projets, gestion des connaissances, communications et mobilisation des ressources. Un administrateur à plein temps pourrait mettre en place plus efficacement les changements proposés. La mobilisation des ressources démontrant les réalisations des projets de la FAE, constituerait une priorité.
- Il y a de bonnes raisons pour favoriser la croissance de la FAE en termes de financement, de dotation en personnel et de mixité des compétences, nécessaires pour atteindre l'efficacité maximale. L'accroissement de la capacité de la haute direction et une focalisation plus poussée sur la direction stratégique seront nécessaires pour gérer un organisme de plus grande envergure et mettre en œuvre les changements proposés dans ce rapport.
- Par rapport aux autres départements de la BAD, la FAE doit réaliser de nombreuses autres tâches. Outre les projets, la FAE doit s'attacher à la mobilisation des ressources, l'extension et les communications, à la génération de produits de connaissances, et rester en liaison avec divers départements de la Banque traitant de différentes utilisations de l'eau. D'une manière générale, l'administrateur de la FAE fournira la direction stratégique et la visibilité nécessaire. Actuellement, ce soutien est naturellement limité en raison des autres responsabilités que doit assumer l'administrateur au sein de l'OWAS.
- La FAE s'occupe de projets de types plus vastes que l'OWAS, son département hôte de la Banque. LA FAE traite également de l'eau pour l'agriculture et l'énergie, du

développement rural plus vaste et de l'amélioration des stratégies financières du secteur.

- Il existe un besoin croissant de dialogue stratégique et sur la politique entre la FAE et les organismes du secteur clé, notamment les bailleurs internationaux et les gouvernements des pays concernés. L'administrateur de la FAE serait le mieux placé soit pour diriger ce dialogue, soit pour le déléguer à d'autres personnes de la FAE. Ceci pourrait favoriser l'image de la FAE auprès d'un secteur plus large.
- Il existe de bons arguments en faveur d'une plus grande décentralisation de la FAE et d'un accroissement de sa présence dans les régions d'Afrique, afin d'améliorer le dialogue et le soutien au sein des pays. Cette approche est cohérente avec les réformes de décentralisation continues de la BAD d'une manière plus générale. La coordination des représentants régionaux proposés de la FAE nécessitera plus de participation de la part de la haute direction.
- Un rôle de direction plus important sur les questions telles que le recrutement et les achats est envisagé pour la FAE et d'autres agences dans le cadre de la décentralisation continue et des propositions de réforme de la BAD. Ceci augmenterait la charge de travail de la direction de la FAE, de même que les propositions pour une plus grande focalisation sur l'évaluation du personnel et les plans de formation.
- Lorsque le personnel senior des bailleurs apprend que l'administrateur de la FAE consacre le plus clair de son temps à gérer l'OWAS, il risque de percevoir la FAE comme faisant partie de l'OWAS. Ce manque de clarté ne favorise pas les efforts de mobilisation des ressources.

Les nouveaux défis et priorités de la FAE nécessitent un leadership proactif, avec une bonne continuité, afin de pouvoir mettre en œuvre les changements nécessaires au cours des années à venir. Un administrateur à plein temps pour la FAE devrait permettre de réaliser ce processus plus rapidement.

La scission de la direction de la FAE et l'OWAS ne signifie pas la perte des avantages de la synergie et de la complémentarité inhérente au leadership actuel. Celle peut être conservée via la collaboration entre l'OWAS et la FAE sur le développement de programmes plus efficaces pour l'eau et l'assainissement, avec d'autres partenaires.

En terme de distribution des rôles de direction, un nouvel administrateur de la FAE pourrait se concentrer davantage à la stratégie, à l'élaboration d'initiatives stratégiques et à la mobilisation des ressources, tandis que le coordinateur s'attacherait aux opérations. Étant donnée l'expansion considérable de la charge de travail envisagée pour la FAE, et notamment davantage de travail au sein du pays, le coordinateur serait bien occupé par la gestion et le soutien des changements, ainsi que les tâches opérationnelles continues. L'administrateur serait également pleinement occupé à diriger, soutenir et assurer la continuité des changements apportés à la FAE. Ses tâches permettraient notamment à la FAE d'améliorer son profil et de participer à un dialogue stratégique et à des politiques influentes au niveau régional et national.

La FAE pourrait également améliorer sa capacité de direction en établissant une stratégie à moyen terme pour les années à venir, en se basant sur les propositions faites dans le présent rapport.

### **F.6.7. Principes directeurs du développement organisationnel**

Nous devons réfléchir au moyen de mettre en œuvre les changements proposés ici au cours des 3 à 5 prochaines années, en gardant à l'esprit les principes directeurs suivants :

1. S'assurer de la rentabilité lors de l'affectation de fonds à des projets bien conçus, en se basant sur les thèmes prioritaires tels que ceux convenus dans les déclarations internationales.
2. Permettre à la FAE de soutenir efficacement le développement et la mise en œuvre de projets.
3. Permettre à la FAE de continuer à développer son expertise sur les thèmes clés tels que l'IWRM, les organismes des bassins de lacs et rivières, conformément aux déclarations internationales clés.
4. Permettre à la FAE d'analyser efficacement, consigner et faire partager les leçons tirées de ses projets, de ses thèmes principaux et des programmes liés.
5. Catalyser de manière efficace les améliorations au niveau du pays grâce aux leçons tirées des projets et des activités de suivi pour renforcer l'effet de levier. Démontrer l'efficacité par rapport aux autres mécanismes de fourniture d'aide.
6. Éviter de déborder le personnel de la FAE en les faisant travailler sur de trop de projets dans trop de pays, avec un personnel insuffisant.
7. La FAE peut potentiellement influencer les politiques et pratiques relatives à l'eau et à l'assainissement dans toute l'Afrique, en étroite collaboration avec l'AMCOW.
8. Fournir des opportunités pour une gestion plus souple, et conserver le personnel disposant d'une expertise clé et de bonnes connaissances des projets et de l'historique de la FAE.
9. Permettre à la haute direction de la FAE de gérer effectivement le personnel et les ressources de la FAE afin de satisfaire aux obligations et aux objectifs convenus de la FAE.
10. Parvenir à un équilibre entre la réceptivité aux demandes de financement de projets, la rentabilité lors de l'attribution des fonds et la fourniture d'un soutien de qualité au développement, à la mise en œuvre des projets et aux activités de suivi.

### **F.6.8. Scénarios de développement organisationnel**

Nous devons réfléchir aux niveaux de financement et de dotation optimum pour assurer la croissance durable de la Facilité Africaine de l'Eau. Si les niveaux de personnel se poursuivent au niveau actuel ou moindre, le personnel risque d'être trop sollicité, et la FAE risque de travailler sur de trop nombreux projets et propositions dans trop de pays, avec un personnel insuffisant. Le nombre d'employés et les fonds de la FAE doivent augmenter au cours des années à venir, pour pouvoir permettre à la FAE de devenir une facilité de financement et de soutien rentable à l'échelle de l'Afrique, une facilité à même d'apprendre et de faire partager ses découvertes sur des thèmes importants avec les principales parties prenantes de toute l'Afrique.

En termes de planification pour la dotation future en personnel et les niveaux de financement futurs, nous devons réfléchir aux arrangements qui seraient le mieux à même de servir les objectifs de la FAE et les principes directeurs établis dans ce rapport. Partant des réflexions sur l'organisation de la FAE présentées dans ce chapitre, trois grands scénarios de développement organisationnel de la FAE sont développés ci-après, lesquels présentent trois principaux aspects : le financement de la FAE, les niveaux de dotation en personnel et l'emplacement du personnel.

**Scénario 1 : approche centralisée avec niveau de financement moyen et 22 à 25 employés (dépenses annuelles moyennes d'environ 40 millions d'euro)**

Cette option est proposée dans le plan annuel préliminaire de travail et budgétaire pour 2010, daté de novembre 2009. Reportez-vous au tableau de cette section concernant la gestion des ressources humaines pour connaître les niveaux de dotation proposés jusqu'en 2012. Les niveaux de personnel/financement proposés permettraient à la FAE d'accroître son influence et son impact par rapport à la situation actuelle. Le modèle de direction proposé pour la FAE serait de disposer d'un administrateur propre dédié entièrement aux activités de la FAE, et un coordinateur. Il subsiste néanmoins un risque surcharge du personnel de la FAE travaillant sur trop de projets à la fois, dans de trop nombreux pays, avec un personnel insuffisant basé à Tunis.

**Scénario 2 : approche décentralisée avec niveau de financement moyen et 25 employés (dépenses annuelles moyennes d'environ 40 millions d'euro)**

Le scénario 2 est similaire au scénario 1, à l'exception près que, dans le cadre d'une approche plus décentralisée, la FAE disposerait de 4 représentants régionaux en Afrique de l'Ouest, Afrique centrale, Afrique de l'Est et Afrique australe. Ce modèle permettrait à la FAE d'avoir un meilleur dialogue avec les gouvernements, et d'apporter un meilleur soutien au développement, à la mise en œuvre et au suivi des projets. Le modèle de direction proposé serait de disposer d'un administrateur dédié à la FAE, qui consacrerait l'ensemble de son temps aux activités de la FAE, et d'un coordinateur pour la FAE. Il subsiste un risque surcharge du personnel de la FAE travaillant sur de trop nombreux projets dans trop de pays, avec un personnel insuffisant, selon le nombre de pays dans lesquels travaille la FAE. Toutefois, l'approche décentralisée permettrait d'améliorer les communications avec les gouvernements des pays et les partenaires des projets.

**Scénario 3 : approche décentralisée avec niveau de financement plus élevé et 30 à 35 employés (dépenses annuelles moyennes d'environ 50 millions d'euro)**

Les niveaux de financement et de personnel plus élevés aideraient la FAE à améliorer son influence et son impact dans le secteur de l'eau et de l'assainissement en Afrique. Dans le cadre d'une approche décentralisée, 6 ou 8 représentants régionaux pourraient être basés en Afrique de l'Ouest, Afrique centrale, Afrique de l'Est et Afrique australe, ajoutant ainsi une valeur au niveau national et régional. Là encore, le modèle de direction proposé serait de disposer d'un administrateur dédié à la FAE, qui consacrerait tout son temps aux activités de la FAE, et d'un coordinateur pour la FAE. Le nombre plus élevé d'employés favoriserait également la souplesse de la gestion et permettrait de mieux conserver le personnel disposant d'une expertise clé.

Les trois scénarios doivent inclure un niveau de sous-traitance stratégique plus élevé pour répondre aux priorités de la FAE et aux pics de charge de travail. Toutefois, la FAE doit principalement faire appel à son personnel interne, afin de maintenir une perspective stratégique sur tous les types de projets.

Le scénario 3 constitue le scénario privilégié pour maximiser l'impact et l'efficacité de la FAE, tout en disposant des ressources suffisantes pour réaliser toutes ses fonctions. Quoi qu'il en soit, le scénario 2, basé sur une approche décentralisée mais avec un niveau de personnel et de financement moindre, pourrait fonctionner, à condition que la FAE prenne en charge moins de projets, dans moins de pays.

Nous devons réfléchir à la croissance possible de la FAE étant donné les engagements actuels de financement de la FAE au cours des années à venir. Partant de là, il est proposé de mettre en place le scénario 2 d'ici trois ans (2013) puis le scénario 3 d'ici cinq ans (2015).

### F.6.9. Projections proposées de la dotation en personnel de la FAE

Le tableau ci-après est basé sur la réalisation du scénario 2 (approche décentralisée avec 25 employés) d'ici trois ans (2013) et du scénario 3 (34 employés) d'ici cinq ans (2015). Le tableau met en évidence la mixité du personnel. Ces projections dépendent bien entendu des engagements en termes de financement de la FAE.

La base de spécialiste proposée dans le tableau du plan de dotation à moyen terme inclus de nouveaux postes, basés sur les priorités organisationnelles soulignées dans ce rapport. Ainsi, grâce à la présence d'un spécialiste de l'assainissement et de l'hygiène, l'expertise adéquate peut être appliquée à une augmentation proposée de projets d'assainissement innovants et pertinents, conformes aux déclarations régionales.

L'introduction d'un spécialiste de la gestion des connaissances permettra à la FAE de se focaliser sur les aspects importants de la gestion des connaissances au sein de la FAE. Ce poste peut également s'attacher au transfert des connaissances recueillies lors des projets à un secteur plus vaste, et à mettre en évidence les résultats du portefeuille de projets de la FAE. De même, afin de renforcer la gouvernance de l'eau et de l'assainissement sur les projets de la FAE, un spécialiste institutionnel/de la gouvernance sera nécessaire. Il permettra en effet d'améliorer le dialogue sur les politiques à adopter avec les gouvernements. Ce poste est particulièrement important du fait que les projets de la FAE sont plus vastes que ceux des années précédentes. Il en va de même pour le poste d'économiste proposé, dont l'intervention dans les aspects économiques et financiers des projets de la FAE pourrait s'avérer cruciale, ainsi que pour les propositions de réplcation et le développement des projets réussis.

**Tableau 6 : plan de dotation proposé à moyen terme de la FAE**

Thème	Titre	2010	2011	2013	2015
Direction	Administrateur	1/3	1	1	1
	Coordinateur	1	1	1	1
<b>Sous total pour le personnel de direction</b>		<b>1 1/3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Gestion des ressources en eau	Agent chargé des opérations pour les ressources en eau	1	1	1	1
	Spécialiste WRM	2	2	2	3
	Ingénieur en eau/irrigation	0	1	1	1
Alimentation en eau et assainissement	Agent chargé de la politique des ressources en eau	1	1	1	1
	Expert en alimentation en eau et assainissement	3	2	2	2
	<i>Expert en assainissement et hygiène</i>	0	1	1	2
	Expert en services publics des eaux	0	1	1	1
Finances et mobilisation des ressources	Expert en gestion financière	1	1	1	1
	Expert du secteur privé/du développement commercial	0	0	0	1
	Mobilisation des ressources / coordination de l'aide	0	1	1	1
Connaissance des eaux	Spécialiste en M&E	1	1	1	2
Thèmes transsectoriels	Écologiste	0	0	0	1
	Spécialiste en socio économie et en rapports sociaux entre les sexes	1	1	1	1
	<i>Spécialiste de la gestion des connaissances</i>	1	1	1	1

Thème	Titre	2010	2011	2013	2015
	Économiste			1	1
	Spécialiste institutionnel /de la gouvernance	0	0	0	1
Représentants régionaux	Représentants FAE basés dans des bureaux sur le terrain (également experts WRM ou WS&S)	0	2	4	6
Service de soutien aux projets	Agent chargé de l'administration des subventions	1	1	1	1
	Agent chargé des achats	0	1	1	1
	Agent chargé des communications	1	1	1	1
<b>Sous total pour le personnel professionnel</b>		<b>13</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>30</b>
Administration	Assistant opérationnel/Administratif	1	1	1	2
Secrétariat	Secrétaire	1	1	1	1
<b>Grand Total</b>		<b>15 1/3</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>35</b>

À noter que les chiffres pour 2010 concernent la première moitié de 2010.

### F.6.10. Propositions relatives à la structure organisationnelle

Le projet de cadre d'organisation dans la section des recommandations est basée sur les effectifs proposés pour 2013, le scénario 2 - approche décentralisée avec niveau de financement moyen et 25 salariés (moyenne des dépenses annuelles d'environ 40 millions d'euros). Ce n'est pas destiné à être une structure rigide, mais doit plutôt permettre la flexibilité de travail requise pour une organisation de développement de taille moyenne comme la FAE, qui travaille dans toute l'Afrique. La définition et l'accord des principaux rôles de chaque membre du personnel et de communications claires sont plus importants qu'un organigramme.

L'augmentation de la dotation est conforme aux niveaux de dotation proposés pour 2013, comme établi dans le tableau ci-dessus du projet de plan de dotation à moyen terme de la FAE. Le principal changement proposé par rapport au cadre organisationnel existant est l'introduction de représentants régionaux. Il est suggéré que ces représentants soient directement rattachés au coordonnateur de la FAE, tout en travaillant avec l'ensemble du personnel de la FAE.

Les groupes proposés dans le cadre de l'organisation sont configurés de manière à permettre au personnel doté des mêmes prérogatives de travailler en étroite collaboration pour optimiser travail collectif, afin de répondre aux objectifs et priorités de la FAE. Chaque groupe professionnel (questions intersectorielles, adduction d'eau potable et assainissement, et IWRM, etc.) devrait avoir un coordinateur principal pour aider les cadres supérieurs dans la gestion globale de la Facilité. Les coordonnateurs ainsi que le directeur et coordonnateur de la FAE, peuvent former l'équipe de gestion de la FAE.

Une autre option serait d'avoir deux ou trois managers (équivalent aux directeurs de division à la BAD) en charge des thèmes ou des fonctions clés et de rapporter au directeur. Cela reviendrait à créer un autre niveau de gestion entre le directeur /coordonnateur et les coordonnateurs en chef pour chaque groupe professionnel (questions intersectorielles, adduction d'eau potable et assainissement et GIRE, etc.). Cela pourrait être envisagé pour une FAE élargi en 2015, mais n'est pas nécessaire pour 2013. Il serait préférable de maintenir une structure relativement horizontale, dotée d'une grande étendue de contrôle, conformément avec les concepts de gestion modernes. Cela améliore la délégation de responsabilités au personnel professionnel qui doivent travailler sur une grande variété de projets.

Une question clé de l'organisation est de trouver la meilleure façon de permettre à la FAE d'aborder les questions prioritaires qui sont pertinentes pour atteindre des objectifs plus généraux comme :

- Soutenir la mise en œuvre des projets
- M&E et l'intensification des projets
- Transmission et gestion des connaissances
- Mobilisation des ressources
- Donner une plus grande priorité aux questions transversales comme : le social, la gouvernance et la réduction de la pauvreté, la collaboration avec les équipes de projet de la FAE

Au fur et à mesure du développement de la FAE, la nécessité d'accroître l'utilisation des groupes de travail pour se concentrer sur des questions clés se fait de plus en plus évidente. Cela peut être un moyen efficace de gagner du temps dans les principales réunions de gestion de la FAE. Des groupes de travail peuvent permettre au personnel d'analyser les problèmes en détail et d'élaborer des plans d'amélioration en dehors des assemblées générales. Ils améliorent l'esprit d'équipe au sein des organisations, à condition d'avoir un mandat et des objectifs clairs. Les groupes de travail peuvent être permanents ou temporaires, selon les besoins. D'autres organisations similaires, comme la Facilité ACP-UE pour l'Eau (Facilité Européenne), utilisent des groupes de travail qui sont un élément stratégique de leur fonctionnement.

Quand FAE ne dispose pas de l'expertise requise ou de personnel disponible pour effectuer les tâches prioritaires, le recours à l'externalisation doit être encouragé. Mais il est important pour la FAE de développer et de conserver une expertise étendue en interne, moyen efficace de maintenir un appui stratégique efficace pour son vaste portefeuille de projets.

## G. Recommandations

Ce dernier chapitre donne un aperçu des recommandations proposées pour améliorer la performance de la FAE et résoudre les principaux problèmes identifiés en termes d'efficacité. Ce chapitre est la suite et la conclusion logiques de l'évaluation développée dans les chapitres précédents, mais il peut aussi se lire comme une section indépendante.

### G.1. Observations finales

En cinq ans, la Facilité Africaine de l'Eau est devenue une institution performante, dotée de nombreux atouts. Ses atouts les plus importants sont sans aucun doute :

- **Diversité du portefeuille.** Près de 60 projets ont été approuvés à ce jour, avec de nombreux projets innovants dans de nombreux pays à travers l'Afrique, avec une grande expérience dans la gestion des ressources en eau transfrontalières. Les autres domaines d'innovation comprennent le S&E du secteur et l'hydraulique urbaine.
- **Innovation et qualité.** Les 8 évaluations de projet effectuées dans le cadre de cette étude révèlent que les projets de la FAE sont généralement efficaces et produisent les résultats escomptés, même si l'exécution a été lente dans certains cas. Les projets financés par la FAE sont vus par les autres partenaires comme novateurs et axés sur des problématiques émergentes pour lesquelles il existe peu de réponses.
- **Gestion efficace.** L'existence d'un système opérationnel efficace doté de solides contrôles financiers, ancré à une institution efficace (la BAD) - ce qui a été reconnu dans une récente évaluation commandée par l'Union Européenne.
- **Capacité de passe à l'échelle.** Certains projets ont déjà donné lieu à de bonnes propositions pour des projets à plus grande échelle (effet de levier). Cela répond à une des raisons qui ont conduit à la création de la Facilité – mobiliser davantage de ressources financières pour le secteur de l'eau en Afrique.
- **Appui aux demandeurs.** La FAE apporte un appui important aux candidats pendant le processus de développement des projets. Une façon souple, innovante et participative d'évaluer les projets qui est unique dans le secteur.
- **Equipe.** Un personnel qualifié et très motivé contribue au succès de la FAE. A l'exception des postes de direction, le taux de rotation est limité. Cette équipe est un atout fondamental pour poursuivre le développement de la Facilité.
- **Racines.** La FAE est une organisation d'origine africaine et avec un ancrage africain fort. La Facilité a développé des liens forts avec AMCOW et donc le niveau ministériel du secteur de l'eau dans tous les pays africains.
- **Connaissances.** L'accumulation et la production des connaissances sur le secteur de l'eau et le potentiel pour élargir/répliquer les approches les plus prometteuses – même si ce potentiel n'est pas encore pleinement réalisé.

La question clé est de savoir comment développer ces atouts pour maximiser la contribution de la FAE au développement du secteur de l'eau et l'assainissement en Afrique. Pendant les premières années de son existence, la FAE s'est naturellement portée sur l'élaboration d'un important portefeuille de projets innovants, dans le cadre de sa phase de consolidation. Mais la Facilité a connu une « dispersion » importante de ses ressources avec des effectifs

limités, qui n'ont pas été en mesure de consacrer suffisamment de temps et de ressources au soutien des projets mis en œuvre, au suivi-évaluation et à l'élargissement/la réplication potentiels des projets.

La FAE doit maintenant se développer pour remplir ses nombreuses fonctions et être un instrument de financement et de soutien de projets de premier plan dans toute l'Afrique. Un certain nombre de domaines où des améliorations et des changements organisationnels ont été identifiés sont inclus dans les recommandations énoncées dans ce chapitre.

## G.2. Vue d'ensemble des recommandations

Les recommandations sur les suites à donner à cette évaluation – et donc sur la question de comment améliorer l'efficacité de la Facilité – sont classées dans la suite de ce chapitre en trois grandes catégories : les enjeux stratégiques, les activités opérationnelles et les aspects institutionnels. Le tableau ci-dessous résume les recommandations (utilisant la même numérotation que dans le texte pour faciliter les références) et indique quelles devraient être les recommandations à mettre en œuvre de manière prioritaire en 2010.

Le calendrier exact de mise en œuvre de ces recommandations devra être déterminé dans le cadre de l'élaboration du planning stratégique de la Facilité. En établissant le calendrier de mise en œuvre des recommandations il est nécessaire de garder un esprit pratique (toutes les recommandations ne peuvent pas être mises en œuvre simultanément) tout en évitant que certaines recommandations importantes soient mises de côté. Pour les recommandations à mettre en œuvre en 2011 il est suggéré que le travail préparatoire commence en 2010, notamment pour décider des recommandations prioritaires et faire approuver cette priorisation dans le cadre de la préparation de la stratégie à moyen terme, même si la mise en œuvre effective n'aura concrètement lieu qu'en 2011.

**Tableau 7 : Vue d'ensemble et priorisation des recommandations**

Comment lire ce tableau : Les recommandations devant être mises en œuvre en 2010 par la FAE et ses partenaires principaux apparaissent en ***gras italique***. Les recommandations devant être mises en œuvre ultérieurement apparaissent en texte normal. La numérotation des recommandations renvoie à celle utilisée dans la suite de ce chapitre.

Recommandation	Brève justification
<b>G.3. Enjeux stratégiques</b>	
<b>G.3.1. Planning stratégique</b>	
<b><i>1) Développement de la vision de la Facilité et de la formulation de sa mission</i></b>	1) Important pour clarifier le but poursuivi par la FAE et la direction qu'elle souhaite prendre
<b><i>2) Amélioration de la planification stratégique – réviser la stratégie et les documents clés</i></b>	2) Nécessité d'améliorer l'autonomie de la FAE et sa planification stratégique
<b><i>3) Mise en cohérence des priorités stratégiques de la FAE avec les engagements pris par AMCOW</i></b>	3) Nécessité pour la FAE de se concentrer sur certains thèmes prioritaires pour maximiser les résultats et pour offrir des perspectives claires aux partenaires de la Facilité
<b><i>4) Expansion « raisonnable » de la Facilité, en termes de nombre de projets exécutés, dans le court terme (2-3 ans)</i></b>	4) Sur le court terme, la priorité devrait de limiter la dispersion et de se concentrer sur le suivi des projets financés
<b><i>5) Croissance plus soutenue de la Facilité sur le moyen terme (3-7 ans)</i></b>	5) Sur le moyen terme, la croissance de la FAE devrait accroître son impact et lui permettre d'atteindre son efficacité maximum
<b><i>6) Planification et suivi de la performance de</i></b>	6) Doit permettre de démontrer l'efficacité de la

<b>Recommandation</b>	<b>Brève justification</b>
<i>la Facilité en tant qu'organisation</i>	Facilité et des projets qu'elle finance
<b>G.3.2. Implication d'AMCOW</b>	
<b>7) La Facilité devrait placer un agent de liaison au niveau du Secrétariat d'AMCOW</b>	7) Pour faciliter les relations entre les deux institutions et développer les synergies
<b>G.3.3. Mobilisation de fonds</b>	
<b>8) Recruter un chargé de partenariats/mobilisation des fonds</b>	8) Pour apporter des ressources humaines supplémentaires et relever les défis en termes de « réseau » et de financement
<b>9) La FAE doit intensifier ses travaux de mobilisation des fonds en lien avec les autres recommandations du présent rapport</b>	9) Le financement futur est une question prioritaire pour la FAE
<b>10) AMCOW devrait être davantage impliqué dans la mobilisation des fonds de la FAE</b>	10) Les deux institutions ont tout à gagner d'un impact accru des activités de la FAE
<b>G.3.4. Transfert et gestion des connaissances</b>	
11) Améliorer l'approche de la FAE en matière de transfert et de gestion des connaissances	11) Permet de maximiser la mise en commun des enseignements des projets de la FAE
<b>G.3.5. Communication, visibilité et partenariat</b>	
12) Optimiser la communication pour diffuser les connaissances et faire la promotion du travail de la Facilité au sein du secteur de l'eau 13) Améliorer la visibilité de la Facilité 14) Développer de nouveaux partenariats et renforcer la niche occupée par la FAE	12) à 14) Améliorer le profil et l'image de la FAE, maximiser l'influence positive de la Facilité sur le secteur de l'eau en Afrique
<b>G.4. Activités opérationnelles</b>	
<b>G.4.1. Sélection des projets</b>	
15) Développer plus d'efforts pour analyser les résultats des évaluations de chaque projet et développer la recherche pour identifier les concepts offrant les meilleures perspectives en matière de passage à l'échelle 16) Une meilleure harmonisation avec les politiques et priorités nationales en développant la capacité d'interagir avec les gouvernements d'une manière structurée pour définir les priorités 17) Tester des appels à projets ciblés sur les thématiques considérées prioritaires 18) Initier un programme pilote de la FAE pour développer les stratégies de financement nationales et renforcer les capacités de mobiliser des financements pour le secteur 19) Mettre l'accent sur les projets financés par la FAE dans les Etats fragiles	15) à 17) Pour améliorer la valeur ajoutée des projets de la FAE dans le contexte local, y compris en exploitant au mieux les possibilités de passage à l'échelle des projets  18) Démontrer l'importance des stratégies de financement et augmenter les exigences pour de futurs projets similaires dans d'autres pays  19) Apporter un appui aux communautés et aux pays les plus nécessiteux
<b>G.4.2. Préparation et pré-identification</b>	
20) Plus d'accent sur les problématiques transversales (par exemple le genre ou les aspects socio-économiques) 21) Accorder plus d'importance aux méthodologies pour les projets dont la mise en œuvre repose sur les communautés	20) à 24) Amélioration des résultats des projets en matière de développement et d'effet de levier pour la réplcation/l'expansion

Recommandation	Brève justification
22) Evaluation des capacités de mise en œuvre des agences d'exécution avant le démarrage des projets financés par la Facilité 23) Intégrer dans les futurs projets des moyens spécifiques pour permettre à la Facilité et aux agences d'exécution de répondre aux opportunités pour un passage à l'échelle 24) Développement d'une méthodologie pour mieux mesurer le potentiel d'un projet en termes de mobilisation de fonds supplémentaires	
<b>G.4.3. Mise en œuvre des projets</b>	
25) Davantage de soutien aux agences d'exécution des projets via l'externalisation de certaines fonctions liées à cet appui, le travail avec les institutions régionales, le développement du site Internet et d'une offre de conseil 26) Contact systématique avec les agences d'exécution pour répondre rapidement aux demandes d'ajustement du contenu du projet et des allocations budgétaires correspondantes <b>27) Mettre en œuvre un plan d'action (régulièrement révisé) pour augmenter les décaissements des projets</b>	25) et 26) Il est nécessaire d'améliorer la performance des agences d'exécution dans leur gestion des projets de la FAE  27) Des décaissements plus rapides permettent d'améliorer l'efficacité et de mettre en évidence les bénéfices plus tôt
<b>G.4.4. Suivi de la performance des projets</b>	
28) Démontrer les résultats atteints par les projets financés par la Facilité 29) Un format de cadre logique simplifié 30) Une plus grande utilisation des cadres logiques à tous les stades du cycle projet 31) Des rapports d'avancement du projet visant à éliminer les obstacles et avancer vers la production de résultats 32) Un guide de suivi des performances qui soit propre à la Facilité	28) à 32) Suivre activement la performance des projets en cours d'exécution, afin de permettre les révisions nécessaires (conception et planification des projets), afin d'optimiser l'efficacité des projets et des décaissements et d'atteindre des résultats durables. Un meilleur suivi-évaluation rendra par ailleurs plus facile la production de connaissances sur les projets de la FAE
<b>G.5. Aspects institutionnels</b>	
<b>G.5.1. Gestion des ressources humaines</b>	
33) Renforcer le leadership de la Facilité au travers du recrutement d'un Directeur à plein temps, travaillant exclusivement pour la FAE 34) S'assurer que le niveau des ressources humaines est suffisant et que les compétences requises sont bien présentes dans l'équipe 35) Rationalisation du recrutement des assistants techniques financés par des bailleurs 36) Un accent sur la formation du personnel de la FAE, pour une meilleure gestion des connaissances dans le cadre d'un portefeuille diversifié de projets 37) Le recours accru à l'externalisation des activités pour améliorer la performance de la Facilité dans l'exécution de sa mission	33) Permet de gérer la croissance de la Facilité et de mettre en œuvre les changements proposés à l'issue de cette évaluation 34) Permettre au personnel d'avoir les compétences suffisantes pour gérer un portefeuille en pleine expansion 35) Limiter la période de temps pendant laquelle ces postes restent vacants 36) Permettre à la Facilité d'atteindre ses objectifs en matière d'organisation  37) Améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations de la Facilité

Recommandation	Brève justification
<b>G.5.2. Cadre institutionnel</b>	
38) Développement d'une approche plus décentralisée, avec quatre représentants régionaux FAE, tout en optimisant l'utilisation des bureaux locaux de la BAD 39) Partage des tâches optimisé au sein de la Facilité, y compris la répartition appropriée des fonctions du personnel autour de thèmes clés 40) Mettre en place d'une organisation plus flexible et plus horizontale	38) Pour accroître la pertinence des projets financés par la Facilité et leur impact des les pays bénéficiaires  39) Pour améliorer l'efficacité et l'efficience du personnel de la Facilité  40) Cette structure flexible et la plus horizontale possible permettrait d'optimiser la délégation des tâches nécessaires à la gestion d'un portefeuille large et diversifié

## G.3. Recommandations concernant les enjeux stratégiques pour la FAE

### G.3.1. Planning stratégique

#### Développement de la vision de la Facilité et de la formulation de sa mission

**Recommandation n°1** : Le slogan actuel de la FAE, tiré de la Vision africaine de l'eau, est de mobiliser les fonds pour financer les activités de développement de l'eau en Afrique. L'objectif ou la vision globale adoptée par la Facilité Africaine de l'Eau est similaire à l'AWV, qui proclame : « Une Afrique où l'eau est utilisée et gérée équitablement et durablement pour réduire la pauvreté, le développement socio-économique, la coopération régionale, et l'environnement ». Les objectifs se rapportent aux 4 domaines d'intervention de la FAE.

Cela reste un objectif important, voire ambitieux, que la FAE peut viser, mais il est important de définir clairement la façon dont la FAE peut y contribuer et les rôles des autres intervenants. Il serait préférable de parler de la vision de la FAE sur son propre mandat pour se référer à la mission énoncée ci-dessus. Les visions ont tendance à être des objectifs de haut niveau destinés à capter l'attention des intervenants externes ; l'énoncé d'une mission, par contre, intègre généralement l'objectif principal et les activités d'une organisation.

Que devrait donc être la mission ou l'énoncé des objectifs de la FAE ? La FAE gère principalement un fonds pour les projets d'adduction d'eau potable et assainissement en Afrique, avec des caractéristiques importantes telles que le soutien au développement des projets, la création d'un environnement favorable et l'effet de levier vers de futurs programmes de plus grande envergure. La mission de la FAE pourrait être reformulée sur cette base. Par exemple l'expression de cette mission pourrait être : « Soutenir le développement de projets d'eau et d'assainissement durables à travers le continent africain qui correspondent aux priorités régionales et nationales »

#### Améliorer la planification stratégique de la FAE en révisant la stratégie de la FAE et ses autres documents clés

La FAE a une autonomie limitée au sein de la BAD en termes de procédures et de personnel pour réaliser ses objectifs. Les projets de la FAE sont très différents dans leur nature et leur échelle des projets de la BAD. Une approche plus souple est donc nécessaire. En démontrant l'efficacité et la bonne gestion de ses projets, la FAE pourra plus facilement convaincre la direction de la BAD qu'un peu plus de flexibilité peut lui être accordée dans le développement et la mise en œuvre de projets de la FAE.

**Recommandation n°2:** la FAE pourra œuvrer au renforcement de son autonomie et de sa gestion des performances si elle développe une Stratégie à Moyen Terme (SMT) pour les 5 années à venir, en s'appuyant sur les propositions du présent rapport.

Suite à l'examen, la révision et la validation de ce rapport par la FAE, la BAD et le Conseil de Direction, il est proposé que la FAE développe une stratégie à moyen terme (SMT) pour les 5 prochaines années qui pourrait être revue et mise à jour si nécessaire, en s'appuyant sur les propositions du présent rapport. La SMT devrait aborder les éléments suivants :

- Les thèmes prioritaires pour les nouveaux projets dans les prochaines années
- Les stratégies pour maximiser l'efficacité des projets de la FAE
- Une indication du nombre de projets prévus au cours des cinq prochaines années et du volume financier que ces projets représenteraient
- Une estimation des besoins de financement annuels pour les 5 prochaines années
- Les éléments clés d'une nouvelle stratégie de mobilisation des fonds
- Les niveaux proposés de dotation en personnel et les intitulés des postes (éventail des compétences) pour 2013 et 2015
- Un plan de développement organisationnel de la FAE abordant les ressources humaines, les procédures, la structure organisationnelle, la gouvernance, les politiques, les lignes directrices proposées et les questions de gestion du changement
- Le plan proposé pour créer certains postes clés, y compris un nouveau directeur à plein temps de la Facilité Africaine de l'Eau.

Pour que la FAE développe une stratégie à moyen terme (SMT) viable qui remporte l'adhésion des parties prenantes, elle devra recevoir des assurances sur le niveau de financement des bailleurs de fonds à moyen terme. L'élaboration d'une stratégie efficace à moyen terme qui aborde des questions clés comme le soutien aux projets, la mobilisation des fonds, la gestion des connaissances, la communication, la notoriété, etc. exige que ces questions soient soigneusement liées. En fait, des synergies considérables peuvent être réalisées. Par exemple, la mobilisation des fonds peut être considérablement améliorée si tous les autres aspects sont bien gérés.

#### **Mise en cohérence des priorités stratégiques de la FAE avec les engagements pris par AMCOW (notamment la déclaration de Sharm El-Sheikh)**

L'examen des priorités de la FAE sur la base de la Déclaration de Sharm El-Cheikh figure au sous-chapitre F.1.2 de ce rapport. Les objectifs primaires ou prioritaires découlant de la Déclaration de Sharm El-Cheikh dans la colonne 1 de ce tableau correspondent aux 4 piliers des domaines d'intervention de la FAE. Toutefois, la Déclaration de Sharm El-Sheikh ne semble pas aborder tous les sous-domaines de la FAE, comme l'investissement dans l'approvisionnement en eau potable. Même si la FAE est reconnue comme ayant une proportion importante de projets-pilotes d'investissement dans l'approvisionnement en eau des zones rurales et urbaines. De nombreuses raisons plaident pour que la FAE continue à traiter ce sous-secteur, elles sont décrites dans la section F.1.2. La Déclaration de Sharm El-Sheikh établit que la gestion des ressources en eau potable et son assainissement sont les principaux thèmes prioritaires du sous-secteur de l'eau. Mais l'assainissement entraîne des synergies beaucoup plus grandes avec les services d'adduction d'eau potable qu'avec la gestion des ressources en eau.

**Recommandation n°3 :** Il a été soutenu que la FAE doit réduire ses domaines d'intervention pour mieux utiliser ses ressources. Même si cette assertion est correcte, il est proposé que la FAE conserve son large faisceau d'intervention afin de capitaliser ses expériences

précédentes et d'être toujours adaptable vis-à-vis de l'évolution des besoins pour les divers types de projets. Une approche plus ciblée peut être obtenue en établissant des thèmes prioritaires pour des périodes données, pour mettre en évidence les thèmes qui seraient particulièrement bienvenus dans les applications comme objectifs prioritaires sur, par exemple, une période de 2 ou 3 ans. Des appels à projets ciblés et des groupes consultatifs spécialisés pourraient être mobilisés pour répondre aux thèmes prioritaires convenus. La mesure dans laquelle la FAE devrait se concentrer sur les thèmes choisis dépendra de l'ampleur des engagements de financement attendus

Le choix des thèmes prioritaires de la FAE sur le court terme et le moyen terme pourrait être fait selon la logique exposée ci-après :

- La FAE crée un groupe de travail pour choisir les thèmes prioritaires de la FAE au sein de ses domaines d'intervention globaux pour les deux ou trois prochaines années.
- Les consultations ont lieu avec les gouvernements des pays sélectionnés et les principaux intervenants des thèmes prioritaires de la FAE dans le pays ou la région, en tenant compte des approches spécifiques de la FAE en matière de projet.
- Des consultations ont lieu avec les autres agences de financement sur leurs futures priorités et sur les problèmes émergents dans le soutien du secteur.

Ce processus pourrait être lancé dans le cadre du développement de la stratégie à moyen terme de la FAE. Les thèmes prioritaires possibles, qui font envisager de bonnes perspectives pour l'obtention des résultats des projets qui sont stratégiquement importants et laissent envisager de bonnes possibilités d'élargissement ou un bon effet de levier, sont :

- Des plans nationaux ou régionaux de sécurité de l'eau tenant compte de la vulnérabilité des différents groupes d'utilisateurs vis-à-vis de la diminution des ressources en eau, y compris les effets prévus du changement climatique. Cela permettra de résister plus efficacement aux fluctuations de disponibilité de l'eau.
- Un appui aux organismes de bassin pour relever les défis émergents cruciaux auxquels elles sont confrontées.
- Le soutien aux gouvernements dans la préparation de grands projets viables pour une utilisation meilleure et plus polyvalente de l'eau, ayant bonnes chances d'être mis en œuvre, plus rentables et dotés de résultats économiques et sanitaires plus étendus.
- L'appui au développement de systèmes d'assainissement efficaces et intégrés, des projets de promotion de l'accès à l'eau et de l'hygiène, dans lesquels les gouvernements ont besoin de soutien pour piloter des méthodes éprouvées, avec l'élargissement comme objectif secondaire.
- La promotion de l'assainissement selon des méthodologies éprouvées, en collaboration avec des intervenants clés comme les collectivités locales, la société civile et le secteur privé local, en travaillant sur tous les aspects des chaînes de service d'assainissement.
- Le développement de stratégies nationales de financement du secteur de l'eau et d'assainissement, en utilisant des méthodologies correctes, afin permettre aux gouvernements d'élaborer des plans d'investissement viables pour le secteur et répondant aux besoins de tous les groupes de consommateurs et qui pourront servir de cas terrain pour attirer des fonds pour le secteur.
- Le soutien à l'amélioration de la viabilité financière et la planification des investissements de la distribution d'eau dans les pays qui en ont le plus besoin, en travaillant de manière créative avec les organisations nationales et régionales.

Cette liste n'est pas exhaustive, mais les thèmes ci-dessus mettent l'accent sur des interventions stratégiques et des approches intégrées ayant des synergies évidentes et permettant de maximiser la valeur ajoutée des futurs projets. Un des critères principaux de la sélection des projets à financer devrait être les perspectives d'un effet de levier, y compris la contribution financière du gouvernement dans le pays bénéficiaire.

En résumé, la FAE devrait complètement mettre à jour sa stratégie et la définition de ses thèmes d'intervention prioritaires afin de mieux refléter les engagements récents d'AMCOW qui sont résumés dans la feuille de route 2009. Cette mise à jour devra être refléter dans les outils de communication de la Facilité. La Facilité devrait par ailleurs définir les thèmes prioritaires et les cibles à atteindre dans sa Stratégie à Moyen Terme.

### **Croissance durable de la FAE**

**Recommandation n°4 :** Pour s'efforcer de tirer le meilleur parti de son portefeuille de projets, et notamment pour favoriser la réplication ou de l'extension de ses projets futurs, la FAE devrait limiter l'expansion de son programme pour les nouveaux projets et à court terme (2-3 ans). La qualité en matière de supervision et d'appui aux projets devrait être un objectif important, en privilégiant moins la quantité des projets.

**Recommandation n°5 :** A moyen terme (3-7 ans), la FAE devrait continuer à augmenter la taille globale et la valeur de son portefeuille de projets pour accroître son impact et son influence, tout en fournissant un soutien adéquat au développement et à la mise en œuvre de ses projets (en particulier la supervision) et en se concentrant davantage sur la production de connaissances.

### **Suivi des performances de la FAE en tant qu'organisation**

**Recommandation n°6 :** Les derniers « indicateurs de performance opérationnelle FAE 2010 » qui couvrent toutes les principales activités de la FAE, sont repris dans son plan de travail annuel pour 2010. Ce document, contenant des objectifs par thèmes, indicateurs et cibles, est raisonnablement logique. Toutefois certaines améliorations pourraient y être apportées. Ce document devrait être converti en un cadre logique et des indicateurs supplémentaires devraient y être inclus pour mettre en évidence les réalisations et les résultats des projets de la FAE.

Les « indicateurs synthétiques d'efficacité » qui peuvent être utilisés dans chacun des quatre piliers de la FAE, dans les colonnes indicateur/objectif du cadre logique de la FAE sont :

- a) « *Pourcentage des résultats qui sont en grande partie ou totalement atteints* »
- b) « *Pourcentage des résultats qui sont en grande partie ou totalement atteints* »

Un reporting basé sur ces indicateurs mettra l'accent sur l'orientation de la FAE pour aboutir à des résultats satisfaisants en matière de mise en œuvre des projets. Un nouvel indicateur a été inclus dans les récents indicateurs de performance opérationnelle FAE 2010 : le « *pourcentage de projets jugés satisfaisants ou plus que satisfaisants* ». Cela découlera sans doute de l'évaluation des projets et pourrait continuer à être inclus.

Les autres documents clés de la Facilité tels que sa stratégie opérationnelle, la programmation glissante sur trois ans et son manuel des opérations doivent être révisés en fonction des suggestions exprimées dans cette évaluation et en fonction de la nouvelle stratégie à moyen terme. Ils devront également être mis à jour régulièrement.

### **G.3.2. Implication d'AMCOW**

La section E2 analyse la relation entre l'AMCOW et la FAE et conclut que cette relation fructueuse, mais qu'elle pourrait être renforcée sur le plan pratique, quelques améliorations

sont identifiées pour améliorer l'influence d'AMCOW sur la Facilité en termes de leadership et d'implication. En plus de la recommandation visant la participation d'AMCOW à la mobilisation des ressources (cf. section suivante), une recommandation est également formulée dans l'option de renforcer les liens de coopération entre les deux organisations.

**Recommandation n°7 :** La FAE devrait recruter un « agent de liaison » avec le secrétariat de l'AMCOW, pour faciliter la relation et explorer les synergies futures entre les deux institutions et rehausser la visibilité des communications de l'AMCOW en relation avec les activités et les résultats de la Facilité.

### G.3.3. Mobilisation de ressources financières

La FAE fait face à un manque de fonds substantiel à partir de 2011, même si elle est en négociation avec de nombreux bailleurs de fonds potentiels. La clé de voûte de l'obtention d'un financement adéquat pour la FAE est la démonstration de l'efficacité de ses projets et activités opérationnelles. Les évaluations des projets qui ont été entrepris dans le cadre de cette mission de conseil démontrent que les projets évalués sont efficaces, malgré la lenteur des progrès et le manque de supervision dans de nombreux cas. ASF dispose également d'un portefeuille de projets innovants en préparation.

**Recommandation n°8 :** La FAE devrait recruter sur ses fonds propres un agent expérimenté chargé de la mobilisation des fonds. Le titulaire du poste ne doit pas forcément travailler sur ces questions à temps plein, mais peut également aider à la communication et développer les relations de la FAE avec ses partenaires. Mais aucune stratégie ne peut être mise en œuvre sans sécuriser les financements.

**Recommandation n°9 :** Etant donné les nombreuses priorités de l'AMCOW, la FAE devrait concentrer son travail, ce qui permettra de renforcer le financement futur de ses propres activités et projets, avec l'AMCOW et les autres parties prenantes soutenant de telles initiatives. Les actions de mobilisation des fonds au bénéfice de la Facilité devraient s'appuyer sur les nombreuses améliorations proposées dans le présent rapport. Des assurances sur le financement futur sont néanmoins nécessaires à une planification efficace de la Facilité sur le moyen terme.

**Recommandation n°10 :** AMCOW devrait être davantage impliqué dans la mobilisation et la sécurisation des financements destinés à la FAE dans un proche avenir et devrait prendre l'initiative d'organiser la table ronde des bailleurs, prévue en 2010 pour la reconstitution des réserves financières de la Facilité.

### G.3.4. Transfert et gestion des connaissances

Ce point est essentiel pour démontrer la valeur ajoutée de la FAE et pour une meilleure mobilisation de fonds. Il est urgent de tirer les leçons des projets existants et de boucler la boucle en termes de priorités futures et de renforcer le savoir-faire de la FAE d'une façon plus structurée (par exemple en ce qui concerne les organismes de bassin). Voir F.1.6 pour une argumentation plus détaillée.

**Recommandation n°11 :** L'accent doit être mis sur la gestion des connaissances propres à la FAE, et plus particulièrement sur le transfert des connaissances vers l'extérieur. Les éléments clés d'une bonne approche de projet de transfert des connaissances sont :

- Une bonne planification des projets et un bon système de suivi-évaluation qui génère des informations pertinentes et précises
- Le recueil d'éléments probants sur les résultats prévus et imprévus des projets

- Des analyses individuelles des projets et des synthèses touchant des thèmes communs à plusieurs projets
- La préparation de productions écrites adaptées aux différents publics

Tous ces aspects doivent être menés dans les règles pour que le transfert efficace des connaissances contribue au mieux à l'amélioration des connaissances dans le secteur. Un guide de gestion de la connaissance peut être rédigé afin de permettre de meilleures performances dans ce domaine important. Il est également important pour la FAE de démontrer la valeur ajoutée particulière de l'approche de soutien de la FAE dans la façon dont elle élabore des projets, par rapport à d'autres approches. Cela devrait permettre à la FAE d'anticiper et d'être un leader du secteur sur les questions pour lesquelles elle dispose d'une bonne expertise. Pour que la FAE se fasse connaître comme un « centre de savoir », elle doit diffuser ses productions dans les principaux forums et dans les principales publications du secteur de l'eau.

### **G.3.5. Communication, notoriété et partenariats**

**Recommandation n°12 :** Quand la FAE gèrera les connaissances de manière plus optimale, elle devra optimiser sa communication pour une bonne diffusion et promotion de ses activités. La FAE a nommé un chargé de communication, mais il faut aussi modifier l'organisation pour qu'elle développe une culture de communication, dans laquelle tous les employés réfléchissent et mettent en œuvre les meilleurs moyens d'améliorer le transfert des connaissances et la communication de la FAE. Ces changements doivent être pris en charge par la direction. Elle devrait être élaborée après la clarification de la stratégie à moyen terme de la FAE, en s'appuyant sur les idées contenues dans ce rapport.

**Recommandation n°13 :** La Facilité Africaine de l'Eau pourrait améliorer sa notoriété, qui est assez limitée. Elle est souvent considérée comme partie intégrante de la Banque africaine de développement. Le site Internet de la FAE nécessite une mise à jour suite à son utilisation accrue, mais cela dépend en partie de la publication d'informations nombreuses et de qualité sur ses projets et thèmes, et de leur adaptation pour le site. L'élaboration d'une stratégie efficace à moyen terme qui aborde des questions clés comme le soutien aux projets, la mobilisation des fonds, la gestion des connaissances, la communication, la notoriété, etc. exige que ces questions soient soigneusement liées pour aboutir aux synergies nécessaires.

La FAE est un instrument important d'AMCOW qui peut contribuer à accroître la visibilité de la Facilité Africaine de l'Eau, tout particulièrement si la Facilité développe sa base d'informations sur ses projets et son activité propre.

**Recommandation n°14 :** La FAE doit continuer à renforcer la niche qu'elle occupe dans le secteur et à travailler avec les autres acteurs pour cofinancer et collaborer avec les organisations qui se concentrent sur les questions de politiques sectorielles et de connaissances dans le secteur de l'eau (par exemple GF4A/SWA, GWP, EUWI, WSP).

## G.4. Recommandations concernant les activités opérationnelles

### G.4.1. Structurer le portefeuille de projets en fonction des priorités stratégiques et des enseignements des projets

L'approche par la demande a été analysée comme un atout pour la Facilité – dans une certaine mesure. Afin de développer davantage de projets sur des thèmes prioritaires et moins ad hoc, il est important de donner la capacité à la Facilité de structurer son portefeuille, d'affiner les critères d'admissibilité à l'examen préalable des projets et de mettre en œuvre les recommandations suivantes.

**Recommandation n°15 :** Plus de ressources devraient être imparties à l'examen et la recherche des résultats d'autres projets et évaluations de projets afin de déterminer quels concepts prometteurs de programme pilote FAER ont un bon potentiel d'extension et/ou d'obtention de fonds. Cela pourrait être partiellement externalisé.

**Recommandation n°16 :** Développer la capacité d'interagir avec les gouvernements nationaux d'une manière structurée, et les projets cibles répondant aux priorités fixées par le dialogue – par exemple, l'approche CSO/GLAAS, qui est largement validé par AMCOW dans la Feuille de route 2009 comme le principal outil pour discuter et comprendre les priorités nationales dans les initiatives régionales. Avoir des discussions plus structurées avec les gouvernements/ministères des pays africains sur les enseignements à tirer des projets précédents et les priorités futures pour la Facilité peut augmenter la valeur ajoutée et la pertinence des projets locaux.

**Recommandation n°17 :** Tester les appels à propositions ciblés et limités en fonction des priorités d'AMCOW/NEPAD ainsi que des thèmes prioritaires de la FAE définis par la SMT. Un élément de concurrence pourrait être introduit dans le processus d'examen des notes de projets, pendant la phase d'identification/sélection (screening). Les appels ciblés pourraient être l'un des nouveaux « portails » d'entrée de la FAE, avec (ou en conjonction avec) le guichet actuel qui accepte toutes les candidatures et devrait être maintenu. La mise en œuvre de cette recommandation pourrait avoir des implications en termes de procédures. L'examen des demandes pourrait être en partie externalisé pour éviter de trop surcharger le personnel de la Facilité.

### G.4.2. Renforcement de la base financière

**Recommandation n°18 :** Le renforcement de la base financière est l'une des priorités clés du secteur établies par l'AMCOW et l'un des principaux domaines d'intervention de la FAE. Bien qu'elle soit au cœur du mandat de la FAE, la FAE ne reçoit généralement pas de demandes en rapport avec cette thématique. La nécessité d'améliorer le renforcement de la base financière pour le secteur de l'eau et de l'assainissement en Afrique justifie des investissements visant à développer de nouveaux projets viables dans ce domaine :

- Un programme pilote sera initié et financé par la FAE (éventuellement en partenariat avec d'autres bailleurs), dans 2 à 3 pays prêts à participer, avec l'objectif d'élaborer des stratégies nationales de financement (et des plans d'investissement en cas de besoin) pour le secteur de l'eau. Des projets de suivi naîtraient d'un tel programme, pour que les gouvernements des pays mettent en œuvre les recommandations pour des investissements viables et efficaces et un financement durable. Le programme pourrait être financé par le budget administratif de la FAE car il découle d'une priorité d'AMCOW (comme le suivi-évaluation). Des ressources supplémentaires sont affectées à l'identification et la préparation des notes de projets allant dans ce sens.

- AWF peut utiliser les résultats du programme pilote visant à influencer les intervenants clés, comme les ministères des Finances et de l'Eau, afin de générer plus de demande de financement liées à ces projets. La Facilité peut également préparer des notes de synthèse sur le type de soutien qu'elle apporte dans le cadre du thème « Renforcer la base financière ».
- La Facilité devrait continuer à intégrer les activités de renforcement de la base financières dans d'autres projets (comme l'appui institutionnel CAR), car cela résoudrait la problématique qu'ont les pays de devoir "choisir" entre des thématiques financières ou autres pour obtenir le soutien de la FAE.

### Mettre l'accent sur les Etats fragiles

**Recommandation n°19 :** Focalisation accrue sur les Etats « fragiles » ou les Etats sortant d'un conflit, lorsque cela est possible. La mise en œuvre de cette recommandation entraînerait quelques innovations dans le processus d'appréciation préalable des projets – par exemple, la FAE devrait avoir la possibilité d'envoyer des missions de préparation dans les pays ciblés. Le rapport GLAAS pourrait servir de base pour identifier les cibles de la FAE en termes d'Etats fragiles, ainsi que pour une étroite collaboration avec la Facilité pour les Etats fragiles géré par la Banque africaine de développement.

### G.4.3. Préparation et pré-identification

#### Amélioration des résultats des projets et de leur effet de levier

**Recommandation n°20 :** Mettre davantage l'accent sur les problématiques transversales, à travers des orientations et check lists spécifiques mises au point ou affinées pour examiner la conception et la mise en œuvre des projets, afin d'assurer que les questions intersectorielles comme la gouvernance, la réduction de la pauvreté et l'équité soient traitées de façon adéquate. Les questions transversales sont, cependant, moins pertinentes pour certains projets très techniques. Nous reconnaissons que cela a un impact sur le temps passé à évaluer les projets.

**Recommandation n°21 :** L'élaboration et la révision de méthodologies pour la mise en œuvre de projets menés en collaboration avec les communautés, a reçu une attention limitée à ce jour de la part de la FAE. Ces méthodes et approches doivent être décrites, reposer sur des bonnes pratiques et être examinés à chaque étape du cycle de projet, en vue de l'élargissement/réplication de la méthodologie ou de l'approche du projet.

**Recommandation n°22 :** Il est important d'évaluer la capacité des agences exécutrices avant le démarrage du projet, afin que des capacités endogènes d'identification de projets puisse émerger. Les missions de supervision et de contact avec les agences exécutrices doivent également être effectuées systématiquement et régulièrement.

**Recommandation n°23 :** Une ligne spécifique dans le budget des futurs projets pourrait encourager les agences d'exécution et la FAE à améliorer la prise en compte des potentialités du projet à passer à l'échelle (notamment en matière de financement). Cet aspect est au cœur du mandat de la mobilisation des fonds pour le secteur de l'eau.

**Recommandation n°24 :** La FAE devrait élaborer un ensemble d'indicateurs précis pour mesurer l'effet de levier des projets qu'elle finance. Une méthodologie doit être élaborée pour évaluer le potentiel d'obtention de fonds ou d'extension dès la sélection et l'évaluation.

#### G.4.4. Mise en œuvre des projets

##### Renforcement des capacités au niveau des bénéficiaires

**Recommandation n°25 :** La Facilité devrait faire appel à des institutions spécialisées ou se reposer sur les organisations régionales pour développer la formation et le renforcement des capacités des agences exécutrices. Une assistance à distance devrait être disponible pour que les bénéficiaires puissent obtenir des réponses rapides sur les difficultés rencontrées. Une section spécifique du site Web de la FAE devrait être conçue de manière pratique et conviviale, pour répondre aux questions des agences exécutrices et leur fournir des outils.

**Recommandation n°26 :** Plus d'attention doit être accordée à l'appui aux agences d'exécution dans la mise en œuvre de leurs projets, notamment en répondant rapidement aux ajustements proposés dans la conception des projets et aux allocations budgétaires entre les résultats des projets. Les missions de supervision devraient être organisées de manière systématique, de même que le contact avec les agences d'exécution.

##### Décaissement des fonds alloués aux projets

Les causes de la lenteur des décaissements des fonds alloués aux projets ont été analysées dans la section D2 du présent rapport. Il s'agit d'une préoccupation prioritaire pour la FAE, qui a déjà pris des mesures pour améliorer la situation, parmi elles : le contrôle étroit des dépenses globales des projets, le recrutement d'un responsable des subventions et l'amorce du recrutement d'un chargé des achats.

**Recommandation n°27 :** En s'appuyant sur les actions de la FAE à ce jour, le taux de décaissement des projets doit être considérablement amélioré. Le responsable des achats doit jouer un rôle directeur pour coordonner l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan d'amélioration des décaissements, régulièrement examiné par la Direction de la FAE.

Au niveau du département juridique de la BAD (GECL), des négociations peuvent être engagées sur la rationalisation de leurs procédures pour arriver à une plus grande efficacité des subventions, en s'appuyant sur une approche d'analyse des risques. Les risques inhérents à la préparation des projets et des projets pilotes de la FAE sont beaucoup plus faibles que les projets de la BAD dont GECL s'occupe normalement. Au niveau des bénéficiaires, le chargé des achats peut travailler de concert avec les gestionnaires des tâches de la FAE et les représentations locales de la BAD pour qu'un soutien efficace soit fourni aux agences exécutrices, pour minimiser les retards. Pour chaque projet, la direction de la FAE devra aussi permettre au personnel AF de soutenir les agences exécutrices et d'assurer que la validation des projets s'effectue de manière efficace.

#### G.4.5. Suivi de la performance des projets

Cet aspect a déjà été souligné par le Conseil de Direction et les bailleurs de fonds comme un sujet à traiter. Les axes d'amélioration sont résumés dans les recommandations suivantes :

**Recommandation n°28 :** Démontrer les résultats des projets FAE – ceci est essentiel au succès de la FAE et a été accompli dans une certaine mesure pour certains projets. Il est nécessaire de mettre en avant aussi bien les réalisations de chaque projet que les réalisations collectives liées à des thèmes communs, et ceci de façon systématique.

**Recommandation n°29 :** Le format actuel de cadre logique utilisé par la FAE, y compris pour ses projets, est assez complexe avec ses 6 colonnes qui peuvent être difficiles à comprendre pour certains partenaires des projets. Lorsque les cadres logiques sont terminés, on peut voir une certaine confusion entre les résultats, les objectifs, les résultats attendus, les résultats et activités. Un format plus clair, plus concis et logique est nécessaire, avec quatre colonnes et une seule colonne de hiérarchie des objectifs. Cette question doit

être étudiée avec la BAD, qui utilise actuellement le même format que la FAE. Comme la FAE met en œuvre des projets plus petits, un format clair et facile à comprendre est important pour la planification et le suivi efficaces des projets. Parce que la FAE met en œuvre des projets de plus petite taille, l'utilisation d'un format clair et compréhensible par tous est un élément important pour la planification et le suivi du projet.

**Recommandation n°30 :** Les cadres logiques doivent être des documents dynamiques, pouvant être modifiés selon l'expérience tirée des projets. Une mise à jour plus régulière des cadres logiques lors de l'exécution du projet pourrait réduire les confusions liées aux mutations du périmètre de certains projets.

**Recommandation n°31 :** Rapports d'avancement – les rapports trimestriels produits par les agences d'exécution ont tendance à être plutôt succincts et à se concentrer sur les activités du dernier trimestre et du prochain trimestre. Il serait utile que des rapports semestriels traitent de questions comme la progression vers la réalisation des produits attendus, des contraintes du projet et de la façon dont elles sont surmontées, ainsi que toute modification de la conception/du cadre logique du projet.

**Recommandation n°32 :** Pour réaliser des améliorations comme celles décrites ci-dessus, il est proposé que la FAE élabore un guide ou un manuel de suivi des performances.

## G.5. Recommandations concernant les aspects institutionnels

### G.5.1. Gestion des ressources humaines

#### Renforcement du leadership de la FAE

**Recommandation n°33 :** Le meilleur moyen d'arriver au leadership fort et à l'autonomie suffisante dont la Facilité Africaine de l'Eau a besoin, est d'avoir son propre directeur qui se consacrerait à plein temps à la gestion et au développement de la Facilité. En ce qui concerne la répartition des rôles, un nouveau directeur à temps plein de la FAE pourrait se concentrer davantage sur la stratégie et le renforcement des initiatives stratégiques, ainsi que sur la mobilisation des fonds, tandis que le coordonnateur se concentrerait sur les activités opérationnelles et notamment le suivi du portefeuille de projets. Compte tenu de l'augmentation considérable de la charge de travail prévue pour la FAE, y compris plus de travail dans les pays, le coordonnateur sera chargé de la gestion et de l'accompagnement des changements et des activités opérationnelles en cours. Le directeur pourrait également se consacrer entièrement à diriger, appuyer et soutenir le changement dans la FAE, y compris ce qui lui permet d'augmenter sa notoriété, et participer à un dialogue stratégique pour influencer les politiques aux niveaux régional et national.

La FAE a besoin d'un renfort de capacités en termes de management, et d'un directeur à temps plein pour les raisons suivantes :

- La FAE avait son propre directeur quand elle a commencé ses activités opérationnelles en 2005. L'acte constitutif de la FAE comprend la nomination d'un directeur à temps plein. La double direction est le résultat de la consolidation des activités de l'eau dans la Banque, qui a donné naissance au Département Eau et Assainissement. Mais les demandes de montée en puissance et de réorientation de la FAE signifient que les besoins en termes de leadership de la FAE doivent être réévalués.
- La FAE a mis l'accent sur le développement d'un portefeuille de projets et doit se focaliser beaucoup plus sur d'autres aspects, comme : le soutien à la mise en œuvre

des projets, le suivi et l'évaluation, suivi de l'élargissement des projets, la gestion des connaissances, la communication et la mobilisation des fonds.

- Les arguments en faveur de la croissance de la FAE sont solides, que ce soit en termes de financement, de niveaux de dotation et de mix des compétences, pour que la Facilité atteigne son efficacité optimale. L'augmentation de la capacité de gestion et une focalisation plus importante sur le leadership stratégique sera nécessaire pour gérer une organisation plus grande et mettre en œuvre les modifications proposées dans le présent rapport.
- Par rapport aux autres services de la BAD, la FAE a de nombreuses autres tâches à accomplir. En plus des activités opérationnelles des projets, la FAE est responsable de la mobilisation de ses financements, de la sensibilisation et de communication, de générer des produits de la connaissance, et des relations avec plusieurs services de la Banque traitant des divers usages de l'eau. En général, un directeur à temps plein permettra la direction stratégique et l'augmentation de la notoriété nécessaires. A l'heure actuelle, ce soutien est limité en raison des autres responsabilités du directeur au sein de l'OWAS.
- La FAE dispose d'attributions plus étendues en termes de type de projets que le département qui l'héberge (OWAS). La FAE traite aussi de l'eau pour l'agriculture et pour l'énergie et plus largement du développement rural et du renforcement des stratégies financières du secteur.
- Il y a un besoin croissant de dialogue stratégique et politique entre la FAE et les organisations clés du secteur, y compris les bailleurs de fonds internationaux. Le directeur de la FAE serait le mieux placé pour mener un tel dialogue, en s'appuyant directement sur les connaissances accumulées.
- La FAE doit devenir plus décentralisée et accroître sa présence dans les régions africaines. La coordination de la proposition de représentants régionaux pour la FAE, demandera une participation accrue de la Direction.
- Une implication accrue de la direction pour des questions comme le recrutement et l'approvisionnement sont envisagées pour la FAE et d'autres Facilités, dans le cadre de la décentralisation en cours et propositions de réforme de la BAD. Il faut également mettre davantage l'accent sur l'évaluation du personnel de la FAE et sur des plans de formation, pour conserver le plus haut niveau de compétences possible.
- Lorsque les bailleurs se rendent compte que le directeur de la FAE passe le plus clair de son temps à gérer OWAS, ils peuvent avoir le sentiment que la FAE est partie intégrante d'OWAS plutôt que d'une Facilité gérée par la BAD. Ce manque de clarté ne favorise pas les efforts de mobilisation des fonds. Ceci peut être évité si la FAE a son propre directeur.

Les nouveaux défis et priorités de la FAE demandent un leadership actif et continu, pour mettre en œuvre les réformes nécessaires dans les prochaines années.

### Evolution du personnel de la FAE

**Recommandation n°34 :** Recruter du personnel selon les projections dans le Tableau 6, qui propose des dotations pour les prochaines années, en supposant que la recommandation 38 (approche décentralisée avec les représentants régionaux) soit mise en œuvre. Le personnel passerait à 25 en 3 ans (2013), et à 35 personnes sur 5 ans (2015). Le tableau décrit également la composition du personnel proposé.

Les niveaux d'effectifs proposés pour 2015 sont les niveaux de dotation idéaux pour maximiser l'impact et l'efficacité de la FAE. Les effectifs proposés pour 2013, pourrait

répondre aux objectifs avec une approche décentralisée, à condition que la FAE diminue ses attentes sur le nombre de projets et le nombre de pays dans lesquels elle peut travailler efficacement.

### **Recrutement du personnel**

La FAE peut profiter des propositions de décentralisation de la BAD pour les Facilités et les services projets pour prendre l'initiative dans le recrutement de son personnel. Ceci est susceptible d'augmenter le temps passé sur le recrutement par les cadres supérieurs de la FAE. Ce doit être noté et pris en compte pendant l'élaboration de propositions de dotation détaillées de la FAE.

La FAE apprécie la contribution de ses assistants techniques (AT) qui sont financés par les bailleurs. Toutefois, le processus d'identification et de recrutement d'AT est souvent très long, ce qui entraîne des incertitudes et la vacance prolongée de certains postes. Il faudrait envisager de rationaliser ces processus, en collaboration avec les bailleurs et la BAD.

**Recommandation n°35 :** Une exception doit être faite aux règles de la Banque pour permettre aux assistants techniques de rester plus de 4 ans au sein de la Facilité – ou si aucune exception n'est possible, la FAE devrait recruter des AT en suivant ses propres règles. Il faudrait envisager de rationaliser ces procédures, en collaboration avec les bailleurs et la BAD.

### **Développement des ressources humaines**

Les évaluations annuelles du personnel visent à générer des informations sur les priorités générales de formation de la FAE et sur la formation disponible pour le personnel. Mis à part les langues, SAP et des formations au procurement, cela n'arrive pas assez à cause de la priorité donnée aux tâches liées aux projets de la Facilité. Il faudrait envisager de mettre davantage l'accent sur la formation du personnel de la FAE afin de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

**Recommandation n°36 :** Il faudrait envisager de mettre davantage l'accent sur la formation du personnel de la FAE afin de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. L'élaboration d'un plan et d'un budget annuel de formation pour le personnel de la FAE serait un premier pas souhaitable. La conception et la mise en œuvre de stratégies de gestion des connaissances et du transfert de connaissances de la FAE sera également bénéfique pour la formation du personnel.

Le service des ressources humaines dispose de listes décrivant brièvement les compétences générales de chaque famille d'emplois de la BAD. Il serait utile de revoir et d'étendre ces listes pour élaborer des spécifications pour chaque personne pour les postes de la FAE qui répondent à ses besoins futurs en termes d'ASKE (attitudes, aptitudes, connaissances et expérience) de son personnel. Ceci est particulièrement pertinent pour les nouveaux postes, mais également être utilisé pour les priorités de formation.

### **Sous-traiter pour améliorer les performances de la FAE**

**Recommandation n°37 :** Quand FAE ne dispose pas de l'expertise requise ou de personnel disponible pour effectuer les tâches prioritaires, le recours à l'externalisation doit être encouragé. Ceci est déjà largement pratiqué par d'autres Facilités au sein de la BAD. Pour décider quelles fonctions sous-traiter, ce qui doit être fait dans le cadre de la planification stratégique et opérationnelle de la FAE, il s'agit d'identifier qui est le mieux placé pour mener à bien chaque fonction. Les tâches externalisées peuvent être confiées à des professionnels, des autres unités de la BAD, des sociétés de conseil, etc.

## G.5.2. Recommandations concernant les aspects institutionnels

### Adopter une approche plus décentralisée

La FAE a une approche très centralisée pour une organisation opérant dans toute l'Afrique. L'équipe est entièrement basée à Tunis. La plupart des organisations de développement, notamment la BAD, ont adopté ou se rallient à une approche plus décentralisée de leurs activités de développement en Afrique. Il est utile d'examiner quelques-unes des raisons de cette tendance :

- Dans le cadre de l'harmonisation des bailleurs et de la Déclaration de Paris, les bailleurs et autres organisations de développement harmonisent leurs politiques et leurs pratiques et se consultent et se coordonnent au niveau national, afin d'assurer que leur effort collectif répond aux priorités locales
- Les bailleurs et les autres organisations de développement harmonisent également leur soutien à des stratégies et plans nationaux, pour éviter des projets « chouchous » des bailleurs de fonds et donner des pouvoirs aux gouvernements africains
- Les bailleurs encouragent de plus en plus les gouvernements à se mettre aux commandes de la coordination du développement du secteur, afin de renforcer les capacités locales, mais aussi de coordonner plus efficacement.

Compte tenu de cette évolution, les bailleurs cherchent de plus en plus soutenir des projets et des programmes qui démontrent une bonne collaboration avec les gouvernements des pays, et optimisent la valeur ajoutée du projet, au niveau national et régional. La FAE doit avoir une présence accrue au niveau régional et au niveau des pays pour travailler plus étroitement avec les gouvernements dans les pays et les partenaires du projet, afin de soutenir les objectifs décrits plus hauts. Certaines tâches peuvent sans doute être effectuées par les bureaux locaux de la BAD et les consultants de la FAE, mais l'implantation de représentants régionaux à plein temps de la FAE serait une initiative importante pour un dialogue plus efficace avec les gouvernements des pays et les organisations du projet.

Pour maximiser son impact au niveau des pays et des projets, la FAE doit soutenir davantage au niveau des pays dans les étapes suivantes du cycle du projet :

- Examen et validation des priorités pour les projets et le portefeuille futurs (y compris l'examen des évaluations, la recherche sur d'autres programmes et les discussions dans le pays avec les gouvernements et les principaux organismes)
- Soutien de l'exécution, suivi, examen et adaptation des projets
- Réalisation du projet et coordination des évaluations
- Soutien du suivi des projets dans l'optique d'une extension.

Il est important de reconnaître les possibilités limitées du personnel de la FAE à Tunis d'entreprendre un trop grand nombre des tâches énoncées ci-dessus pendant leurs déplacements sur le terrain.

Pour démontrer la pertinence des programmes de la FAE et augmenter sa notoriété, il serait utile de rechercher l'harmonisation ou la cohérence entre les projets futurs de la FAE et les stratégies nationales dans le secteur de l'eau et l'assainissement et les priorités des gouvernements des Pays Membres Régionaux. Cela supposerait de mener des négociations entre la FAE et les ministères de l'Eau des PMR pour convenir de thèmes potentiels. Ceci peut être réalisé en partie par des réunions du GC et par la stratégie de développement dans laquelle les ministres et parties prenantes africaines discutent des questions stratégiques. Des discussions approfondies seraient néanmoins bénéfiques au niveau des pays, ainsi qu'avec des organisations régionales comme les RBO. La FAE

pourra alors rechercher et soutenir des applications de ces thèmes convenus. Les ministères de l'Eau pourraient également promouvoir la FAE en tant que source de financement et davantage de possibilités de cofinancement pourraient émerger.

La BAD mène son programme de décentralisation en déléguant des pouvoirs au personnel de ses bureaux locaux. Une décentralisation limitée des activités opérationnelles de la FAE serait compatible et complémentaires avec le programme de décentralisation de la BAD.

Si les représentants régionaux de la FAE ont les compétences et l'expérience adéquates, un dialogue plus efficace pourrait s'engager avec les gouvernements et aboutir à un meilleur soutien du développement, une meilleure mise en œuvre et un meilleur suivi des projets. Cette approche n'empêche pas la FAE de continuer à soutenir des projets dans les thèmes où il dispose d'un avantage, comme la GIRE et la GRET, le suivi et l'évaluation, la gestion de l'information et les thèmes émergents comme le changement climatique.

Plus de tâches pourraient être effectuées dans les pays par les représentations locales de la BAD, comme le soutien aux organisations exécutrices des projets de la FAE pour les procédures d'approvisionnement et administratives. Lorsque les représentations locales de la BAD disposent de spécialistes du secteur de l'eau, elles peuvent également fournir un appui pour l'identification de projets et d'autres étapes du cycle des projets. Mais il ne faut pas oublier que le personnel de la BAD est surtout concerné par ses propres programmes, qui sont très différents des projets de la FAE. Si la FAE avait des représentants régionaux, elle serait en mesure de fournir un appui dans les pays où il n'y a pas de spécialiste BAD de l'eau ou un autre spécialiste de la BAD adéquat dans le bureau de la BAD du pays. Les représentants régionaux de la FAE peuvent également mettre l'accent sur le dialogue stratégique avec les gouvernements dans les pays, sur les priorités futures de la FAE et sur les initiatives de suivi ou d'extension de projets. Certaines tâches effectuées dans les pays peuvent également être effectuées par des consultants recrutés par la FAE. Des représentants régionaux de la FAE seraient bien placés pour superviser le travail de ces consultants locaux, en collaboration avec le personnel de la FAE basé à Tunis.

L'étendue des pouvoirs délégués aux représentants régionaux doit faire l'objet d'un examen attentif. Il est envisagé que des mandats détaillés soient élaborés pour ces nouveaux postes en collaboration avec le représentant local pour prendre certaines décisions sur le site. Les représentants régionaux de la FAE devraient être en mesure de faire des propositions ou des recommandations pour approbation par le siège de la FAE pour, par exemple, suggérer des variations de projets, pour accélérer la mise en œuvre des projets. Une liaison étroite entre les représentants régionaux et le siège de la FAE sera importante pour favoriser un dialogue productif avec les partenaires locaux et éviter les malentendus ou incompréhensions. La décentralisation de la FAE devrait être au cœur et évoluer parallèlement à l'expansion du portefeuille et de la disponibilité des ressources.

**Recommandation n°38 :** Pour atteindre les objectifs ci-dessus, la FAE devrait développer une approche plus décentralisée en ayant quatre représentants régionaux dans les régions d'AMCOW Afrique occidentale, centrale, orientale et australe. Ces représentants seraient une présence précieuse pour la FAE et apporteraient plus de proximité avec gouvernements et les projets. Lors de l'examen des lieux d'affectation possibles des représentants régionaux, il serait logique d'utiliser les bureaux régionaux de la BAD et de s'appuyer sur les plans de décentralisation. Il serait également positif de commencer une réflexion sur un lien des représentants régionaux avec AMCOW et les grandes agences de bassin transfrontalier.

### **Partage des tâches au sein de la Facilité**

**Recommandation n°39 :** Le partage des tâches au sein de la Facilité devrait être clarifié afin d'assurer une plus grande efficacité et une atteinte plus rapide des résultats ; les fonctions devraient être mieux organisées autour de questions stratégiques (par exemple la

gestion du portefeuille de projets, la gestion des connaissances, etc.). Un nouvel organigramme doit être adopté en se concentrant sur les fonctions et non sur les thèmes ou piliers de la FAE. Une proposition figure dans la suite de ce rapport.

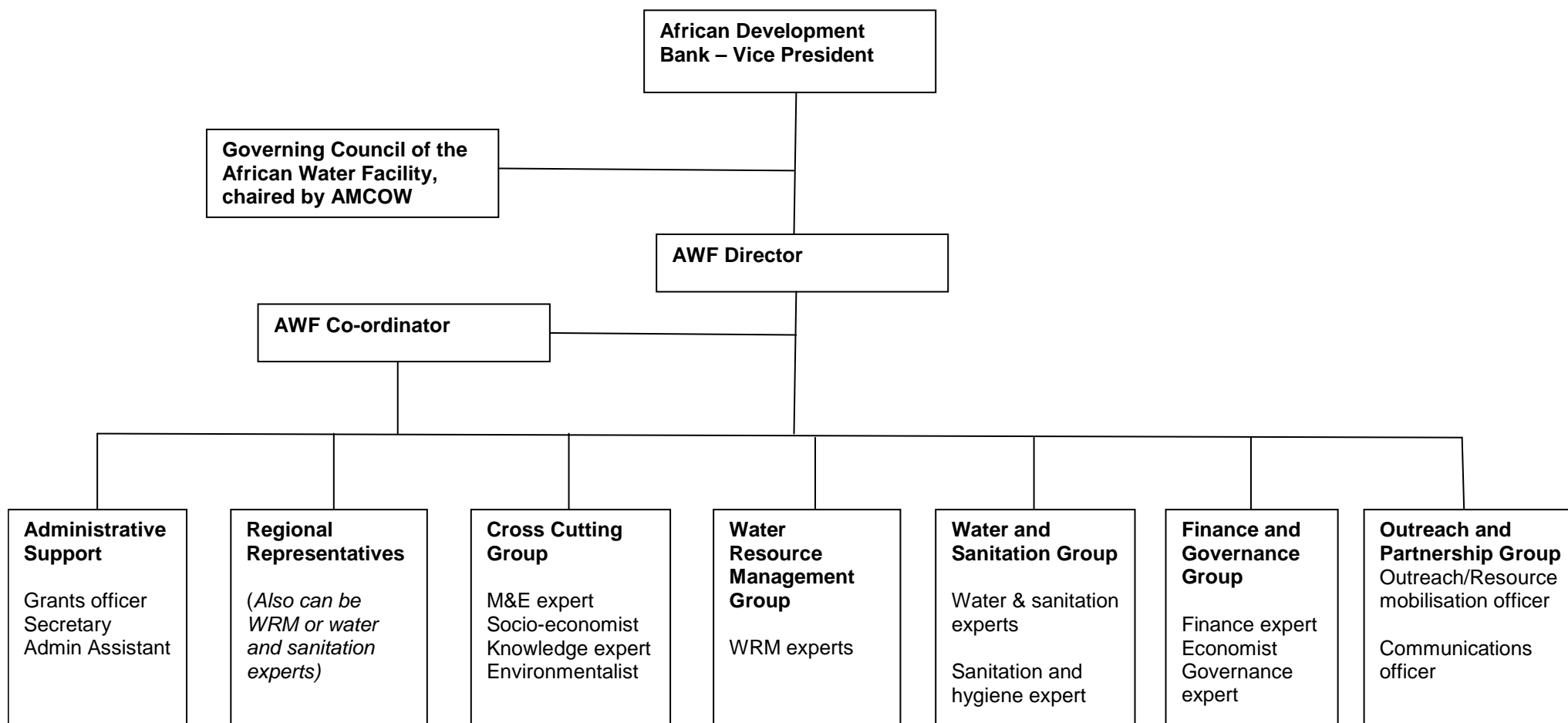
### **Propositions relatives à la structure organisationnelle**

Le cadre organisationnel proposé est basé sur les effectifs proposés pour 2013, le scénario 2 – une approche décentralisée avec un niveau de financement moyen et une équipe de 25 personnes. Ce n'est pas destiné à être une structure rigide, et doit plutôt permettre la flexibilité de travail requise pour une organisation de taille moyenne comme la FAE, qui travaille dans toute l'Afrique. Compte tenu du temps consacré à l'administration, le recrutement d'un directeur professionnel devrait être envisagé pour soutenir le coordonnateur. Cette personne pourrait s'occuper des recrutements de personnel (en liaison avec CHRM), des consultants, de la gestion financière et du suivi du budget, de répondre aux demandes d'information ad hoc, d'appuyer la préparation du plan de travail et des rapports d'avancement.

**Recommandation n°40 :** Mettre en œuvre le nouveau cadre organisationnel présenté à la page suivante. Il serait préférable de maintenir une structure relativement horizontale, dotée d'un contrôle élargi, selon les principes de management moderne. Cela améliore la délégation de responsabilités à l'ensemble de l'équipe, qui travaille sur une grande variété de projets (et ce mouvement devrait s'amplifier à l'avenir).

**Draft AWF Organizational Framework for 2013 – Option 1**

The proposed organizational framework for AWF below could be enhanced by having working groups on key themes such as, 1) Resource Mobilisation and 2) M&E and scaling up projects, 3) Knowledge transfer and management 4) Enabling more focus on cross-cutting issues



# H. Annexes

## H.1. Personnes rencontrées ou interviewées

Nom	Institution	Adresse e-mail ou contact
Peter Akari	FAE	<a href="mailto:p.akari@afdb.org">p.akari@afdb.org</a>
Teferah Woudeneh	FAE	<a href="mailto:t.woudeneh@afdb.org">t.woudeneh@afdb.org</a>
Jean-Michel Ossete	FAE	<a href="mailto:j.ossete@afdb.org">j.ossete@afdb.org</a>
Jalel El Faleh	FAE	<a href="mailto:j.elfaleh@afdb.org">j.elfaleh@afdb.org</a>
Sering B.O. Jallow	OWAS 2	<a href="mailto:s.jallow@afdb.org">s.jallow@afdb.org</a>
Yvan Kedaj	FAE	<a href="mailto:y.kedaj@afdb.org">y.kedaj@afdb.org</a>
Amadou Ba	FAE	<a href="mailto:a.m.ba@afdb.org">a.m.ba@afdb.org</a>
Francis Daniel Bougairé	FAE	<a href="mailto:f.bougairé@afdb.org">f.bougairé@afdb.org</a>
Shehu Yahaya	Président de la BAD	<a href="mailto:s.yahaya@afdb.org">s.yahaya@afdb.org</a>
Ursule Antoinette Tape	BAD, ATR	<a href="mailto:u.tape@afdb.org">u.tape@afdb.org</a>
Kordje Bedoumra	BAD (VP)	<a href="mailto:k.bedoumra@afdb.org">k.bedoumra@afdb.org</a>
Abdirahman D. Beileh	BAD, ORSA	<a href="mailto:a.beileh@afdb.org">a.beileh@afdb.org</a>
Philibert Afrika	BAD, NEPAD	<a href="mailto:p.afrika@afdb.org">p.afrika@afdb.org</a>
Malinne Blomberg	FAE	<a href="mailto:m.blomberg@afdb.org">m.blomberg@afdb.org</a>
Raymond Besong	FAE	<a href="mailto:r.besong@afdb.org">r.besong@afdb.org</a>
Wayne Coffin	FAE	<a href="mailto:w.coffin@afdb.org">w.coffin@afdb.org</a>
Mulken Abate Negussie	FAE	<a href="mailto:m.negussie@afdb.org">m.negussie@afdb.org</a>
Hela Sassi	FAE	<a href="mailto:h.sassi@afdb.org">h.sassi@afdb.org</a>
Germaine Diah	FAE	<a href="mailto:g.diah@afdb.org">g.diah@afdb.org</a>
Baï-Mass Tall	Secrétaire Exéc. AMCOW	<a href="mailto:taalbaimass@amcow.net">taalbaimass@amcow.net</a>
Robert Burtscher	Agence autrichienne de dév.	<a href="mailto:robert.burtscher@ada.gv.at">robert.burtscher@ada.gv.at</a>
Gerald Eder	Hydrophil	<a href="mailto:gerald.eder@hydrophil.at">gerald.eder@hydrophil.at</a>
Stéphane Duval	CIDA	<a href="mailto:stephane.duval@acdi-cida.gc.ca">stephane.duval@acdi-cida.gc.ca</a>
Brian Baxendale	DFID	<a href="mailto:b-baxendale@dfid.gov.uk">b-baxendale@dfid.gov.uk</a>
Stathios Dalamangas	EuropeAid	<a href="mailto:efstathios.dalamangas@ec.europa.eu">efstathios.dalamangas@ec.europa.eu</a>
Sabrina Lucatelli	EuropeAid	<a href="mailto:sabrina.lucatelli@ec.europa.eu">sabrina.lucatelli@ec.europa.eu</a>
Emilio López Viñuela	Espagne, MEF	<a href="mailto:emilio.lopez@meh.es">emilio.lopez@meh.es</a>
Oddwin Skaiaa	NORAD	<a href="mailto:oddwin.skaiaa@tranor.no">oddwin.skaiaa@tranor.no</a>
Alain Rotbardt	AFD	<a href="mailto:rotbardta@afd.fr">rotbardta@afd.fr</a>
Véronique Verdeil	France, Affaires étrangères	<a href="mailto:veronique.verdeil@diplomatie.gouv.fr">veronique.verdeil@diplomatie.gouv.fr</a>
André Liebaert	EuropeAid	<a href="mailto:andre.liebaert@ec.europa.eu">andre.liebaert@ec.europa.eu</a>
Martin Walshe	DFID	<a href="mailto:m-walshe@dfid.gov.uk">m-walshe@dfid.gov.uk</a>
Ndina Nashipili	Coordinateur de projet MAWF	<a href="mailto:nashipilin@mawf.gov.na">nashipilin@mawf.gov.na</a>
Abibou Ciss	Coordinateur de projet 2iE	<a href="mailto:abibou.ciss@2ie-edu.org">abibou.ciss@2ie-edu.org</a>
N'Guessan Michel Bi Tozan	AMCOW TAC (RCI)	<a href="mailto:michel_tozan@yahoo.fr">michel_tozan@yahoo.fr</a>

Nom	Institution	Adresse e-mail ou contact
Cox Sempebwa	ANew (Ouganda)	<a href="mailto:grassland@infocom.co.ug">grassland@infocom.co.ug</a>
Jamillah Mwanjisi	ANew (Kenya)	<a href="mailto:jamillah@anewafrika.net">jamillah@anewafrika.net</a>
Daniel Adom	UN Water Africa (Ghana)	<a href="mailto:daniel.adom@unhabitat.org">daniel.adom@unhabitat.org</a>
Teshome Yeshaneh	UN Water Africa (Ethiopie)	<a href="mailto:tyeshaneh@unicef.org">tyeshaneh@unicef.org</a>
Valdemiro Matavela	AMCOW TAC (Mozambique)	<a href="mailto:matavald@gmail.com">matavald@gmail.com</a>
Felizmina Antia	AMCOW TAC (Mozambique)	<a href="mailto:afelizmina@yahoo.com">afelizmina@yahoo.com</a>
Lutfi Ali Madi	AMCOW TAC (Libye)	<a href="mailto:gwazones@hotmail.com">gwazones@hotmail.com</a>
Reginald Tekateka	AMCOW TAC (Président)	<a href="mailto:tekatekar2@gmail.com">tekatekar2@gmail.com</a>
Usman C. Conteh	AMCOW TAC (Sierra Leone)	<a href="mailto:contehuc@gmail.com">contehuc@gmail.com</a>
Freddie Kwesiga	ResRep BAD (Zambie)	<a href="mailto:f.kwesiga@afdb.org">f.kwesiga@afdb.org</a>
Bruno Itoua	Ancien président AMCOW	<a href="mailto:bjr_itoua@yahoo.fr">bjr_itoua@yahoo.fr</a>
Charles Ngangoué	Ancien AMCOW-TAC	<a href="mailto:ngangoucharles@yahoo.fr">ngangoucharles@yahoo.fr</a>

Remarque : Les noms de la plupart des personnes rencontrées lors des visites de projets sont repris dans les rapports d'évaluation, réunis dans un document séparé.

## H.2. Documents consultés

- Instrument portant création du fonds spécial de la Facilité Africaine de l'Eau, 2005
- Procédures opérationnelles, novembre 2005
- Programme opérationnel 2005-2009
- Programme opérationnel 2008-2010
- Stratégie de communication, 2006
- Stratégie de mobilisation des ressources, octobre 2006
- Boite à outils pour la mobilisation des ressources, octobre 2008
- Rapport sur la mobilisation des ressources, novembre 2009
- Stratégie opérationnelle, 2007
- Manuel opérationnel et annexes, août 2009
- Structure organisationnelle de la FAE, octobre 2008
- Liste du personnel en date du 2 octobre 2009
- Programme de financement et budget indicatifs pour 2006, novembre 2005
- Programme de financement et budget des dépenses administratives pour 2007
- Plan d'action et budget 2009 de la FAE, décembre 2008
- Plan d'action et budget prévisionnels 2010 de la FAE, novembre 2009
- Rapport annuel 2006, juillet 2008

- Rapport annuel 2007, juillet 2008
- Rapport annuel 2009, juin 2009
- Rapport annuel 2008, septembre 2009
- Rapport d'avancement, juin 2006
- Rapport trimestriel d'avancement n°2, janvier à mars 2007, avril 2007
- Rapport provisoire d'avancement, janvier à septembre 2009
- Réalisations et besoins de financement, 2008-2010
- Décaissement pour le financement d'éléments de projets en date du 30 septembre 2009
- Minutes de la 5<sup>ème</sup> réunion du Conseil de Direction
- Minutes de la 6<sup>ème</sup> réunion du Conseil de Direction
- Minutes de la 7<sup>ème</sup> réunion du Conseil de Direction
- Minutes de la 8<sup>ème</sup> réunion du Conseil de Direction
- Minutes de la réunion du Comité de surveillance, décembre 2008
- Minutes de la réunion du Comité de surveillance, juillet 2009
- Minutes de la réunion du Comité d'assistance technique de l'AMCOW (AMCOW-TAC) pour la révision du programme opérationnel, mai 2007
- Principaux résultats et recommandations de l'atelier des actionnaires pour la révision des objectifs opérationnels et des domaines d'intervention, 18-20 septembre 2007
- Évaluation interne de la Facilité Africaine de l'Eau, août 2009
- Rapport sur l'assistance aux initiatives concernant l'eau de la Banque africaine de développement, réalisé à la demande des organisations NORAD, DANIDA et SIDA, mars 2007
- Évaluation concernant la gestion conjointe avec la Banque africaine de développement, Rapport final, juillet 2009
- Documents reliant recherche, technologie et développement : Gestion durable des ressources en eau en Afrique de l'Est, 4-8 décembre 2006, Mombasa
- Document régional sur l'Afrique, préparé pour le 4<sup>ème</sup> Forum mondial de l'eau, Mexico, mars 2006
- Document régional sur l'Afrique, préparé pour le 5<sup>ème</sup> Forum mondial de l'eau, Istanbul, mars 2009
- Évaluation concernant la gestion conjointe avec la Banque africaine de développement, Rapport final, 2009 ; EuropAid C5 et C7 (Eau et Énergie)

- « Mettre l'Afrique sur les rails pour atteindre les Objectifs de développement du Millénaire pour l'eau et les installations sanitaires : un état des lieux de 16 pays africains », Atelier Afrique de l'AMCOW et l'EUWI, décembre 2006
- « Au sujet des engagements de l'Afrique sur la sécurité de l'eau. Une feuille de route pour la mise en place et le reporting à l'Union africaine », octobre 2009
- Termes de référence des services de conseil pour l'élaboration de plans de financement de 15 centres urbains secondaires dans le cadre de l'Initiative pour l'eau et l'assainissement du bassin du Lac Victoria (LVWATSAN) au Kenya, en Tanzanie, en Ouganda, au Burundi et au Rwanda, août 2008
- La proposition de fonds de la FAE et de la Communauté de l'Afrique de l'Est – projet du Lac Victoria, octobre 2007
- Rapport d'évaluation du LVWATSAN (l'Initiative de l'eau et de l'assainissement du Lac Victoria du programme de l'ONU-Habitat), novembre 2007

## H.3. Termes de référence

### TERMES DE RÉFÉRENCE DU RAPPORT OPÉRATIONNEL ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE DE LA FACILITÉ AFRICAINE DE L'EAU TUNIS, 15 JUIN 2009

#### H.3.1. Historique

1.1. La FAE (Facilité Africaine de l'Eau) a été créée sur la base du consensus régional et international sur le besoin d'augmenter les investissements dans le développement et la gestion des ressources en eau en Afrique. La FAE est une initiative du Conseil des ministres africains chargés de l'eau (AMCOW), qui la considère comme un instrument important pour atteindre les « Objectifs du Millénaire pour le Développement » portant sur l'eau et les installations sanitaires et la « Vision africaine de l'eau ». L'AMCOW a demandé à la Banque africaine de développement (BAD) d'héberger, d'administrer et de gérer les ressources de la Facilité. La Banque a accepté cette requête et le Conseil de Direction a approuvé la création d'un Fonds spécial de la BAD en mai 2004. En tant qu'administrateur, la BAD a créé la FAE au sein de sa structure en avril 2005 et a désigné un directeur et son équipe de direction. Après une période de consolidation en 2005, la FAE a lancé ses activités opérationnelles en janvier 2006, après avoir reçu et traité des demandes de fonds pour la réalisation d'un programme quinquennal jusqu'en 2009.

1.2. En 2007, une révision du programme d'opérations a débouché sur le développement d'une stratégie à long terme, très proche des objectifs de la Vision africaine de l'eau et du Cadre d'action ainsi que d'un programme d'opérations sur trois ans, fondé sur une vision réaliste des disponibilités en ressources. Les objectifs stratégiques et les résultats correspondants de la FAE sont définis dans le cadre de la Stratégie opérationnelle de la FAE, comme suit :

**Renforcer la gouvernance de l'eau**, afin d'augmenter la capacité des pays africains et des organisations régionales à administrer efficacement leurs ressources en eau, selon les principes de la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) et sur la base d'accords transfrontaliers qui stimuleront la coopération régionale et l'intégration.

**Investir pour satisfaire les besoins en eau**, directement dans des projets permettant de satisfaire ces besoins et d'adopter des technologies et des méthodes innovantes et, également, de préparer des investissements de plus grand impact.

**Renforcer la base financière**, pour que les pays africains et les organisations régionales bénéficient de ressources accrues grâce à l'amélioration de l'environnement, qui à son tour, attirera les financements durables et améliorera la disponibilité des fonds et leur accès.

**Approfondir les connaissances sur l'eau**, pour améliorer les compétences des décideurs à tous les niveaux et les guider dans le domaine du développement du secteur de l'eau et de la mise en œuvre des projets.

1.3. Le **Conseil de Direction** (CD) de la FAE compte 13 membres, dont cinq (5) sont désignés par l'AMCOW, un (1) par la BAD, un (1) par l'Union africaine (représenté par le secrétariat du NEPAD), un (1) par le Groupe Inter-agence des Nations Unies sur l'eau en Afrique (UN Water/Africa) et cinq (5) représentants des bailleurs. Le Conseil de Direction est chargé de conduire les opérations de la FAE et donc d'approuver les objectifs opérationnels et les domaines d'intervention, alors que le Conseil d'Administration de la BAD est chargé d'approuver les financements à partir des ressources de la Facilité.

1.4 La BAD dispose d'un Fonds spécial pour financer les projets et les dépenses administratives de la FAE. Les gouvernements du Canada, de France, du Danemark, de Suède, de Norvège, d'Autriche, d'Espagne, d'Algérie et la Commission européenne ont contribué au Fonds spécial de la FAE ou ont fait des promesses de don. À la fin du mois de mars 2009, le montant des promesses de don faites par les différents bailleurs s'élevait à 110 millions d'euros.

1.5 **Activités opérationnelles** : le nombre de projets approuvés depuis la mise en place de la FAE s'élèvent à 44, pour un budget de 44,5 millions d'euros. De cet ensemble, deux (2) sont terminés, trente-quatre (34) sont en cours et huit (8) sont proches de la complétion ; les huit (8) restants sont en phase de démarrage.

1.6 **Activités d'organisation** : la nature particulière de la FAE a nécessité la mise en place de nombreuses activités d'organisation, essentielles pour assurer l'efficacité de son fonctionnement. Il a fallu notamment : mettre en place des relations effectives avec l'AMCOW ; se lancer dans différentes activités en vue de renforcer les partenariats et de faire connaître la FAE ; préparer les instruments et les stratégies opérationnelles ; assurer un soutien opérationnel efficace des agences chargées de l'exécution des projets ; collecter les fonds pour établir le Programme opérationnel de la FAE et enfin assurer une bonne gestion des connaissances. La Facilité a consacré beaucoup de temps et de ressources internes à ces tâches non subventionnées pour assurer un déroulement harmonieux de ses opérations.

### H.3.2. Contexte

2.1 Les procédures opérationnelles, approuvées par le Comité des directeurs de la BAD en décembre 2007, stipulent, à la section 9.5, qu'« *Il sera mené fin 2009, une évaluation de l'efficacité de la Facilité. Son objectif sera d'évaluer l'impact réel de la Facilité et l'efficacité des opérations financées. Il devra en être tiré des indications sur la manière de mener les opérations futures* ». Pendant sa 8<sup>ème</sup> réunion, le Conseil de Direction a décidé que cet exercice serait mené à la mi-2009, vu l'importance que revêtait cette évaluation.

2.2 Cette décision a été prise en considérant que la FAE aura mené à bien un nombre important de projets à la fin 2009, conformément au Programme Opérationnel 2005-2009, ce qui permettra de mener une évaluation valable de son impact. Étant donné que

la Facilité a mis plus de temps que prévu initialement à lancer les opérations et que les projets du groupe initial n'approchent leur phase finale qu'actuellement, une évaluation complète de l'impact ne peut encore être menée. L'étude demandée ne pourra donc concerner que l'évaluation de l'état actuel des opérations financées par la FAE jusqu'à maintenant et les questions institutionnelles relatives à sa création et sa consolidation. Il est proposé de mener une évaluation d'impact aussi étendue que possible à ce niveau de développement pour juger de l'efficacité des opérations de la FAE et des résultats éventuels sur le terrain.

2.3 L'objectif de cet exercice est d'étudier les activités opérationnelles et la mise en place institutionnelle, afin d'évaluer l'efficacité de la FAE et d'identifier les domaines d'amélioration nécessaire pour atteindre ses objectifs et remplir ses mandats.

2.4 Les résultats attendus de cette Évaluation d'efficacité sont les suivants :

- Une évaluation comparative des résultats opérationnels programmés par rapport aux résultats réels ou attendus, pour l'ensemble des projets et à tous les niveaux de la Facilité.
- Un bilan et une évaluation de l'organisation institutionnelle de la FAE et de son efficacité dans l'exercice des activités.
- Déterminer si la FAE atteint ses objectifs et effectue les améliorations nécessaires à une mise en place performante de son mandat opérationnel.
- Déterminer si la stratégie opérationnelle et les champs d'intervention de la FAE correspondent à aux priorités fixées dans l'agenda Africain pour l'eau, tel que défini dans les récents engagements politiques et recommandations en faveur d'un effort d'alignement
- Une analyse de la pertinence/de l'efficacité des activités de la FAE incluant le volet opérationnel, le soutien aux initiatives africaines et la participation à des événements internationaux afin de rendre le secteur de l'eau plus attractif ;
- Une évaluation des perspectives en ce qui concerne la valeur ajoutée de la FAE et son créneau spécifique dans le secteur ;
- Une évaluation des synergies avec les bailleurs traditionnels du secteur
- Une liste des leçons tirées comprenant une énumération des forces et faiblesses et des recommandations quant au développement futur de la Facilité ;
- Des conseils pour augmenter l'efficacité opérationnelle et institutionnelle.

### **H.3.3. Motifs de ce rapport opérationnel et de l'évaluation institutionnelle**

3.1. La FAE a été créée en 2004 et a commencé ses opérations en 2006, dans le but d'apporter une contribution importante au secteur de l'eau et ainsi, au développement socio-économique du continent. En établissant la Facilité et en développant sa structure et son programme, bon nombre d'attentes et d'hypothèses ont été faites pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et de remplir son mandat. Après cinq années d'existence, il s'avère nécessaire d'estimer ses performances pour vérifier que les hypothèses initiales et les attentes se sont réalisées et d'en tracer le chemin futur. Les résultats de ce rapport sont importants, tant pour la BAD qui héberge la Facilité, que pour les bailleurs qui doivent informer leurs concitoyens de l'utilisation des fonds publics

et pour la Facilité elle-même, qui a besoin d'un retour pour améliorer sa stratégie et son programme.

### H.3.4. Destinataires du rapport opérationnel et de l'évaluation institutionnelle

4.1. Les destinataires de cette évaluation sont variés : le Conseil de Direction de la FAE, la BAD et son Conseil d'Administration, les divers bailleurs et les potentiels financeurs de la FAE, les représentants des pays africains qui ont mandaté la FAE et différentes autres parties prenantes. La participation des principales parties prenantes s'est faite jusqu'à maintenant à travers un Comité d'évaluation de l'efficacité, composé, comme le Conseil de Direction de la FAE, de représentants de l'AMCOW, des bailleurs, de la BAD, de l'Union Africaine et du NEPAD (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique) et enfin du Groupe inter-agences de l'ONU sur l'eau en Afrique. Ce Comité est chargé de guider et d'évaluer les différents rapports produits par le consultant.

### H.3.5. Objectifs et portée de l'étude

5.1 L'étude devra essentiellement produire une analyse critique des activités opérationnelles et organisationnelles entreprises et un rapport sur la mise en œuvre institutionnelle de la FAE pour en évaluer l'efficacité à réaliser ses mandats. Le rapport devra se concentrer au moins sur les trois questions-clés suivantes :

- i. Activités liées aux opérations ;
- ii. Activités organisationnelles ou non subventionnées ;
- iii. Questions d'ordre institutionnel de la FAE.

5.2 Les résultats du rapport opérationnel et de l'évaluation de l'efficacité institutionnelle seront utilisés pour programmer des opérations sur la base d'une évaluation objective des forces et des faiblesses de la FAE. La synthèse des résultats permettra de considérer les facteurs suivants :

- **Contexte externe** : aspects administratifs légaux et économiques, questions relatives aux parties prenantes, à la mobilisation des fonds et à la communication ;
- **Performance** : efficacité, rendement, pertinence, viabilité financière ;
- **Motivation** : mission, apprentissage institutionnel, incitations, priorités ;
- **Compétences** : à gérer la stratégie, la structure, les ressources humaines, les finances, les projets et le programme, les ressources technologiques et les relations interinstitutionnelles ;
- **Responsabilité sociale** : assurer l'égalité des sexes et la gestion durable de l'environnement.

### 5.3 Activités relatives aux opérations

- i. Examiner et évaluer l'adéquation des documents de travail de base, comme ceux exposant la Stratégie des opérations (2008), les Programmes des opérations (2005-2009; 2008-2010; 2009-2011) et les Programmes annuels, aux objectifs et aux mandats de la Facilité, décrits dans le document Instrument portant création de la FAE;
- ii. Examiner les activités liées aux projets et les résultats obtenus par la FAE dans chacun des domaines principaux d'intervention suivants: (i) renforcement de la

gouvernance de l'eau; (ii) Investissements à faire pour satisfaire les besoins en eau; (iii) consolidation de la base financière; (iv) approfondissement des connaissances sur l'eau. Évaluer si la gamme de projets approuvés et prévus correspond bien aux objectifs prioritaires présentés pour chaque domaine d'intervention, conformément aux indications du document de Stratégie des opérations. Évaluer les résultats obtenus jusqu'à maintenant, tant positifs que négatifs, pour chaque domaine d'intervention. Le consultant veillera à ce que les résultats obtenus soient identifiés et bien représentés. Effectuer la compilation des résultats et évaluer leur cohérence avec l'ensemble des résultats de la Facilité, conformément aux indicateurs de performance et aux cibles mentionnées dans les documents Stratégie des opérations, Programmes et Plan de travail annuel.

iii. Analyser et évaluer si les projets de la FAE prennent bien en compte des questions transversales comme la capacité à agir aux différents niveaux, locaux, nationaux et régionaux, la mise en valeur des politiques et des méthodes visant à populariser l'égalité des sexes, la lutte contre la pauvreté, la gestion durable de l'environnement, la bonne gouvernance et l'effort de la FAE à mieux se positionner et s'équiper pour s'engager à résoudre des problèmes clés, relatifs à la gouvernance de l'eau ;

iv. Déterminer au mieux l'impact des opérations menées par la FAE jusqu'à maintenant ;

v. Evaluer dans quelle mesure la Stratégie opérationnelle de la FAE permet de répondre aux priorités politiques établies pour le secteur de l'eau et de prendre en compte les questions stratégiques pour lesquelles des engagements ont été pris récemment dans le cadre des événements suivants : (i) La Déclaration de Thekwini et le Plan d'action AfricaSan ; (ii) la Déclaration des Ministres pendant la Semaine africaine de l'eau dont l'objectif est d'assurer plus rapidement la Sécurité de l'eau et d'accélérer le développement socio-économique de l'Afrique ; (iii) les engagements de Sharm El-Sheikh pour atteindre plus rapidement les Objectifs de l'eau et des installations sanitaires en Afrique ; (iv) la déclaration de Sirte sur l'eau pour l'agriculture et l'énergie en Afrique. Évaluer l'harmonisation des projets de la FAE et leur alignement sur les programmes et les cadres de travail nationaux du secteur.

vi. tirer les leçons et l'expérience des opérations conduites par la FAE jusqu'à maintenant. Identifier les défis opérationnels auxquels la FAE devra faire face au cours de son mandat et proposer des recommandations pour en améliorer les opérations.

#### **5.4 Activités organisationnelles ou non subventionnées ;**

##### *5.4.1 Réseau et partenariats :*

i. Evaluer la coopération et la coordination de la FAE avec d'autres organisations partenaires et autres initiatives sur l'eau en Afrique, en déterminant comment les relations établies ou souhaitées soutiennent des initiatives bien ciblées et le niveau des performances ;

ii. Evaluer les relations et la collaboration avec les différents départements de la BAD ;

iii. Emettre des recommandations visant à l'agrandissement de son réseau et à une meilleure coopération avec les institutions partenaires.

##### *5.4.2 Soutien à l'AMCOW :*

i. Déterminer l'étendue et le niveau de coopération et de relation entre l'AMCOW et la FAE ;

ii. Examiner et évaluer le soutien apporté par la FAE aux initiatives stratégiques de l'AMCOW, notamment pour le 5<sup>ème</sup> Forum mondial de l'eau, l'Initiative panafricaine de suivi-évaluation du secteur de l'eau, etc.

iii. Identifier les domaines spécifiques et les modalités du soutien opérationnel de la FAE aux objectifs stratégiques et aux engagements de l'AMCOW dans le secteur de l'eau.

iv. Apporter son conseil pour mener ce type d'assistance et en évaluer les besoins en ressources.

#### 5.4.3 Assistance opérationnelle :

Examiner et évaluer l'efficacité et le rendement des opérations menées par la FAE, notamment :

i. Son efficacité dans la conduite de projets, depuis l'identification et l'élaboration à l'appréciation préalable et l'approbation ;

ii. Son aptitude à planifier, comme dans le cas de l'élaboration des Programmes opérationnels et des Plans de travail annuels, en relation avec l'organisation et l'adéquation du budget et des délais.

iii. Son efficacité à gérer un ensemble d'activités;

iv. Son aptitude à superviser et effectuer le suivi de projets et à réussir à prendre en charge un grand nombre de projets concomitants.

v. Sa capacité à répondre aux défis posés par la mise en œuvre de projets, comme le soutien aux agences exécutrices dans leurs activités de gestion, d'achats et financières.

vi. La capacité des Procédures Opérationnelles et du Manuel à répondre de façon exhaustive à toutes les problématiques liées aux activités opérationnelles ; et la nécessité éventuelle de réviser ces procédures pour répondre plus rapidement ("fast-track") et mieux aux besoins des demandeurs.

#### 5.4.4 Mobilisation de fonds :

i. Examiner et évaluer l'efficacité des efforts de collecte des fonds conformément à la stratégie et aux mandats respectifs de la FAE, de l'AMCOW et de la Banque relatifs à ce sujet ;

ii. Emettre des recommandations pour améliorer ces efforts de mobilisation de financements et le rôle de la FAE dans ce domaine, ainsi que le temps de travail correspondant.

#### 5.4.5 Gestion des connaissances :

i. Examiner et évaluer les plans de mise en place d'activités de gestion des connaissances de la FAE ; étant donné l'importance de cette activité et son stade peu avancé, faire les recommandations pour qu'elle soit encore renforcée dans le futur.

#### 5.4.6 Évaluation et suivi de la performance

i. Analyser la méthode de gestion basée sur les résultats, ce qui comprend l'analyse du cadre logique, la mesure des résultats et l'évaluation de la méthode de suivi. Évaluer la portée du suivi organisationnel des programmes et services, ainsi que l'utilisation de la méthode basée sur les résultats pour la gestion et l'élaboration des rapports sur la conception du programme et les réalisations. Mesurer le lien entre le suivi et l'évaluation et l'amélioration des performances. Vérifier que des cibles ont été clairement définies et qu'elles sont mesurables par des indicateurs pertinents. Émettre des recommandations

sur l'adéquation de ces indicateurs et leurs éventuelles améliorations, ainsi que sur les modalités à adopter pour analyser l'ensemble du processus.

### 5.5. Aspects institutionnels de la FAE

- i. Évaluer la capacité de la FAE à engager ses ressources humaines et organisationnelles pour mener les opérations ; évaluer les bénéfices, les forces et les faiblesses des différentes catégories du personnel (de la BAD, de la FAE, des assistants techniques, des consultants à long terme et des postes court-terme) ; émettre des recommandations sur les améliorations relatives au personnel et à l'organisation, pour les trois à cinq années à venir, concernant notamment le nombre de personnes et la combinaison de compétences pour chacune des catégories citées.
- ii. Examiner la nature et le niveau des activités de soutien apportées par la BAD aux opérations de la FAE, en évaluer l'adéquation et proposer des améliorations.
- iii. Examiner quels seraient les méthodes et les contrôles que pourrait appliquer la FAE pour assurer une gestion saine et rentable de ses programmes et adapter les schémas financiers pour atteindre la performance attendue.
- iv. Analyser et évaluer l'approche de la FAE concernant la bonne gouvernance de l'eau et le partage des bonnes pratiques et de l'expérience acquise dans ce domaine. Ceci recouvre la capacité, la structure, les ressources et la gestion mises en œuvre par la FAE pour institutionnaliser la gouvernance de l'eau et l'alignement sur les engagements pris au niveau régional et international dans ce domaine.
- v. Examiner le rôle de la FAE dans la construction et le développement du secteur africain de l'eau et évaluer la valeur ajoutée par la Facilité et les niches qu'elle pourrait occuper.
- vi. Réaliser une évaluation des risques des opérations de la FAE, notamment le risque d'une utilisation des fonds détournée de son but premier, d'un programme prévu et non mis en œuvre ou encore celui associé à une mauvaise maintenance de résultats obtenus.
- vii. Analyser le cadre institutionnel et ses alternatives, et évaluer les améliorations d'organisation requises afin d'assurer la mission et les objectifs.

## H.3.6. Méthodologie

6.1 Le Rapport institutionnel et l'Évaluation institutionnelle seront effectués conformément aux meilleures pratiques connues en la matière. L'utilisation des normes et pratiques reconnues internationalement est essentielle, comme par exemple celle stipulées dans le *Manuel d'évaluation* et les *Normes qualité* de la *DAC de l'OCDE*.

### 6.2 Approche globale

6.2.1 L'évaluation sera effectuée à partir d'études de dossiers et de visites sur le terrain des projets menés dans différents pays membres de la région (RMC) et en collaboration avec des entités de plusieurs nationalités. Elle se fera par consultation du personnel de la FAE et de la BAD, des partenaires nationaux et internationaux opérant au niveau national ou régional, là où la FAE apporte son soutien. Les activités principales seront les suivantes :

**Étude de dossiers** : elle recouvre l'étude de la documentation pertinente existant à la FAE et de la littérature se rapportant au sujet, comme des documents relatifs à des projets nationaux, afin de pouvoir évaluer les opérations de la FAE de manière exhaustive. Une liste de ces documents est proposée en Annexe A. Cette étude couvrira l'ensemble des 44 projets approuvés. Une attention particulière sera portée aux deux projets terminés et aux huit proches de leur conclusion, afin d'en tirer les leçons et d'en évaluer l'impact.

**Interviews au niveau de la FAE** : ils consisteront en des consultations approfondies avec le personnel de la FAE.

**Missions sur le terrain des projets** : ces visites de terrain concerneront des pays choisis et des activités liées aux projets multinationaux. L'attention se portera tout particulièrement sur les vingt-et-un projets pour lesquels les dépenses ont dépassé 50%, y compris les huit projets déjà mentionnés au paragraphe 1.5 ci-dessus. Cinq (5) de ces visites concerneront des projets de pays membres de la région et trois (3) des projets multinationaux, le choix des projets étant laissé au consultant. Le choix du consultant devra être représentatif de la couverture géographique et de l'ensemble des domaines d'intervention de la FAE.

**Réunions avec le secrétariat de l'AMCOW et les bailleurs de la FAE** : l'une des visites devra être consacrée au secrétariat de l'AMCOW et trois autres aux bailleurs. De la même manière, le choix des bailleurs devra être représentatif de leur ensemble.

**Élaboration du rapport** : le consultant préparera le plan et les différentes versions du rapport selon les directives décrites en section 8.

### 6.3 Cadre de l'évaluation

6.3.1 Le consultant étudiera l'état d'avancement des projets et évaluera si les résultats escomptés des projets terminés ont été atteints et si ceux des projets en cours sont susceptibles d'être atteints. Cette étude se fera en interviewant le personnel concerné, en consultant la documentation et les rapports d'avancement, en visitant les sites et en dialoguant avec les bénéficiaires des projets.

6.3.2 L'évaluation des questions organisationnelles et institutionnelles de la FAE constitue une partie importante de cette tâche. Elle doit être réalisée en interviewant des membres de la FAE, de la BAD et des bailleurs importants mais aussi en consultant la littérature disponible. L'évaluation se structurera à partir des questions identifiées dans la section « Objectifs et portée de l'étude » exposées précédemment, qui se préciseront au cours de l'exercice.

### 6.4 Programme de travail

6.4.1 La durée de l'exercice est estimée à 14 semaines. Les consultants pourront la modifier après avoir lu les termes de référence.

6.4.2 Le programme de travail du consultant doit prévoir une visite préliminaire de trois semaines au tout début de l'exercice aux bureaux de la FAE et de la Banque africaine de développement à Tunis, afin de discuter, d'élaborer et d'approuver le rapport de lancement.

6.4.3 Viendront ensuite les visites de terrain dans cinq au moins des pays choisis et trois des organisations régionales soutenues par la FAE ou en passe de l'être. Ces pays seront choisis en fonction de l'état d'avancement des projets, de la représentativité nécessaire de l'interaction des domaines d'intervention et de la localisation des organisations régionales sélectionnées. La liste finale des pays visités sera définie en accord avec le consultant. Dans le cadre de cet appel d'offres, les pays à visiter proposés sont l'Ouganda, le Congo, le Nigéria, le Sénégal, le Burkina Faso, l'Égypte, le Kenya et le Mozambique. Les visites de terrain devront avoir lieu entre les semaines 4 et 10.

### **H.3.7. Obligations et responsabilités**

#### **7.1 Facilité Africaine de l'Eau**

7.1.1 Les consultants travailleront sous la responsabilité directe du coordinateur de la FAE, qui sera chargé de :

- Fournir tous les documents, rapports, instructions, etc. nécessaires dont dispose la FAE ;
- Aider à organiser les réunions formelles et informelles à la FAE/BAD et avec les parties prenantes externes ;
- Mettre à disposition l'espace de bureau et la logistique, pendant les missions et à la FAE à Tunis ;
- Organiser des forums pour les études internes ou externes ;
- Fournir les données et les indications nécessaires au Comité d'évaluation de l'efficacité.

7.1.2 Les travaux et les rapports du consultant seront revus par un Comité d'évaluation de l'efficacité, constitué pour la circonstance.

#### **7.2 Consultant**

7.2.1 Le consultant devra être diligent à mener l'exercice. Il doit disposer de personnel de terrain compétent et des ressources requises pour permettre à son personnel de réaliser correctement les tâches commandées. Les exigences des rapports et le calendrier devront être respectés.

7.2.2 Le consultant devra faire un rapport sur le travail effectué au coordinateur de la FAE, qui pour sa part vérifiera la conformité au programme et assurera la liaison avec le Comité d'évaluation de l'efficacité pour garantir son implication dans l'exercice.

### **H.3.8. Livraisons et calendrier**

8.1 Le consultant préparera les documents suivants :

- i. le rapport de lancement comportant le plan de travail et la matrice préliminaire ;
- ii. le plan de travail à suivre pour les visites de terrain, revu après commentaires de la FAE
- iii. les remarques de débriefing ;
- iv. la première version du rapport ;

v. le rapport final.

8.2 Le rapport final, comportant la réponse de la direction, devra être :

- i. préparé en anglais ou en français ;
- ii. envoyé à la FAE par courrier électronique et au format Word sur CD ;
- iii. envoyé au format papier en 10 exemplaires.

### 8.3 Rapport de lancement

8.3.1 Ce rapport devra décrire en détails la méthodologie de réalisation des tâches exigées, conformément aux termes de références stipulés ici et sera livré dans les deux semaines suivant la signature du contrat. Il doit comporter un plan de travail et une matrice préliminaires. Il doit être conçu puis affiné, sur la base des termes de références originaux et comporter les points suivants :

- présentation des tâches exigées
- attentes de l'évaluation
- rôles et responsabilités des parties
- détails de la méthodologie, y compris la stratégie et les outils utilisés pour collecter et analyser l'information
- cadre de l'évaluation, y compris les questions et les problèmes essentiels soulevés
- reporting
- calendrier des tâches

8.3.2 Dans la semaine suivant la complétion du rapport de lancement, un *Plan de travail final*, comprenant la matrice révisée sera proposé. La matrice devra mettre en valeur les questions soulevées par l'analyse et planifier la collecte d'information. Il en sera livré deux exemplaires papier et un fichier Word en version électronique.

### 8.4 Première version et rapport final

8.4.1 Le Consultant devra présenter une *première version du rapport* dans les trois semaines suivant le retour de la mission sur le terrain, pour révision par la FAE. Deux exemplaires papier seront envoyés. Dans les deux semaines suivant le retour des commentaires de la *première version du rapport* de la part de la FAE, le consultant proposera un *Rapport final*, avec abstract et résumé pour les décideurs.

8.4.2 Le résumé doit constituer une partie séparée du rapport. Elle est destinée à être lue attentivement par beaucoup de décideurs et de ce fait, elle doit comporter :

- i. la date de démarrage et de fin, les buts, la raison et le principe comme stipulé par la FAE ;
- ii. le profil d'investissement de la FAE ;
- iii. les raisons motivant cette étude ;
- iv. les principaux destinataires de cette étude ;
- v. la méthodologie utilisée ;
- vi. les limitations et les stratégies utilisées pour les dépasser;

- vii. les résultats, les recommandations et les conclusions ;
- viii. les leçons à tirer par chacune des parties concernées par cette initiative de la FAE, en termes de gestion et d'efficacité potentielle.

### H.3.9. Qualification du consultant

#### 9.1 Le consultant

9.1.1 Le consultant doit avoir au minimum cinq années d'existence et une expérience importante dans la conduite de missions de conseil sur le développement institutionnel, la gestion et la planification de programmes. Sa compréhension du secteur de l'eau en Afrique et son expérience de la région et de conduite d'évaluation de programmes de développement seront des atouts essentiels.

9.1.2 Les compétences de l'équipe de conseil doivent lui permettre de fonctionner correctement en anglais et en français, que ce soit collectivement ou individuellement.

9.1.3 L'équipe doit également disposer de solides compétences dans l'utilisation d'Internet et des logiciels standards, y compris ceux de statistiques. Le consultant est supposé disposer de ses propres ordinateurs, équipés des logiciels compatibles avec ceux de la BAD (Windows XP Professional et Microsoft Office 2003).

#### 9.2 Qualification des experts

9.2.1 Le bureau de conseil devra fournir trois experts qualifiés pour les tâches requises qui couvriront les domaines : i) de l'eau et des installations sanitaires ; ii) du secteur institutionnel ; iii) du domaine socio-économique et de celui de l'égalité des sexes. L'un d'entre eux aura le rôle de chef d'équipe.

En ce qui concerne l'**expert du secteur de l'eau**, il devra avoir obtenu un diplôme supérieur en gestion des ressources en eau ou en développement, ou encore dans un domaine connexe, et avoir au moins dix ans d'expérience de la gestion et de la planification dans ce domaine. Il devra démontrer qu'il a l'expérience des relations existant entre l'eau, les installations sanitaires, l'environnement et le développement économique. Il ou elle devra prouver son expérience dans la gestion de programmes de développement dans le domaine de l'eau et des installations sanitaires.

L'**expert socio-économique** devra avoir obtenu un diplôme supérieur en sciences sociales et démontrer son expérience d'au moins dix années dans la conception, le montage et la gestion de programmes de développement destinés à la lutte contre la pauvreté de manière générale et en liaison avec le secteur de l'eau en particulier. Le candidat devra démontrer qu'il est familier des activités de popularisation de l'égalité des sexes, tout particulièrement en ce qui concerne les activités liées à l'eau, les analyses d'impact social, la collaboration avec les ONG et les associations civiles, et la participation d'actionnaires.

L'**expert institutionnel** devra avoir obtenu un diplôme du niveau minimum de la maîtrise, préférentiellement dans le domaine de l'administration publique ou des affaires, de la gestion, des sciences sociales, des études sur le développement ou de l'ingénierie. Il est requis une expérience professionnelle de 10 années minimum en conseil en gestion dans les domaines du développement institutionnel, de la gestion et de la planification de programmes, de la programmation, du suivi et de l'évaluation de la gouvernance, aux niveaux nationaux et internationaux. La connaissance des méthodes

basées sur les résultats est un pre-requis. L'expérience du secteur de l'eau est essentielle.

### 9.3 Niveau d'effort

3.1 Il est prévu 14 semaines de travail pour le chef d'équipe et 12 pour chacun des deux autres experts, soit, au total, 38 hommes-semaines.

## Annexe A

### Documents contextuels de la FAE

1. Instrument portant création de la FAE
2. Procédures opérationnelles de la FAE
3. Programme des opérations, 2005 à 2009
4. Programme opérationnel 2008-2010 et sa version révisée 2009-2011
5. Stratégie opérationnelle
6. Stratégie de mobilisation des ressources
7. Stratégie de communication
8. Rapports annuels 2006, 2007, 2008
9. Rapports d'évaluation des projets approuvés

La FAE apportera également son soutien pour fournir les documents relatifs à la BAD, comme ceux présentant les différentes politiques et procédures, ainsi que de documents relatifs à l'Agenda africain de l'eau.

## H.4. Aspects méthodologiques

### H.4.1. Plan de travail

#### a) Phase 1 : Étude de dossiers à la FAE

Le consultant aura visité les bureaux de la FAE dans les locaux de la BAD à Tunis pour réviser, discuter et préparer le présent Rapport préliminaire.

#### Réunion de lancement

Le consultant propose d'organiser une réunion de lancement des activités à Tunis. Les différentes parties prenantes et les informateurs clés de la mission seront invités à cette réunion. Cette réunion doit aussi permettre à l'équipe de contacter tous les cadres de la Banque, de présenter les principales activités et les attentes de tous les participants en détail.

*Remarque : En raison des limites de temps imposée par la proximité de la Semaine africaine de l'eau en Afrique du Sud, la réunion de lancement a été organisée par le Département de l'eau et de l'assainissement de la BAD (OWAS), le premier jour du séjour du consultant à Tunis. Les informations manquantes ont été complétées plus tard durant la visite ou pendant*

*des interviews menés directement auprès des informateurs et des représentants des parties prenantes au sein de la BAD (voir liste en annexe).*

### **Étude des dossiers disponibles**

Cette étude passera en revue la documentation disponible sur les secteurs de l'eau ou encore les indicateurs et les documents internes de la Banque (Instrument portant la création de la FAE, Procédures opérationnelles, Programmes et Stratégie, Rapports annuels, documents sur les politiques et les procédures de la BAD, minutes des Conseils de Direction, documents relatifs aux phases de sélection, d'évaluation, de préparation et de mise en œuvre).

Cette première étude doit couvrir l'ensemble des 51 projets approuvés, en particulier les quatre projets déjà réalisés et la douzaine en phase finale, avec l'objectif d'en évaluer l'impact et d'en tirer les leçons. Elle s'intéressera :

- aux aspects opérationnels : données existantes relatives aux projets qui permettront au consultant de se faire une idée de l'ensemble des projets de la FAE et de proposer son choix ;
- aspects internes : données financières, analyse des ressources humaines. C'est à ce niveau que se fera la plus grande partie de l'évaluation organisationnelle.

*Remarque : Pour mener à bien cette étude, le consultant a pu profiter des améliorations apportées par la FAE à l'heure actuelle, au suivi des étapes de sélection, d'évaluation et de mise en œuvre des projets. Une matrice projet a été proposée aux chefs de projets de la FAE comme outil de collecte de l'information manquante et nécessaire à l'étude de l'ensemble des projets. Cette matrice est maintenant presque complète et les échanges vont se poursuivre après que ce rapport ait été livré. Une étude complète de l'ensemble des projets doit apparaître dans la première version du rapport.*

### **Interviews avec le personnel de la FAE et les représentants clés de la BAD (réalisés)**

Pendant le séjour du consultant à Tunis, se sont tenues plus de vingt réunions avec le personnel de la FAE et de la BAD, sous forme d'interviews semi-directifs. Grâce aux efforts déployés par la direction de la FAE, le consultant a pu rencontrer tous les acteurs clés de l'histoire de la Facilité (anciens directeurs et coordinateurs) ce qui lui a permis de mieux comprendre le contexte historique et les premières années de la Facilité.

### **Préparation et présentation du plan de travail révisé et de la méthodologie détaillée**

Des réunions ont été tenues avec la direction de la FAE à Tunis pour présenter la méthodologie proposée par le consultant pour la Phase 2, et obtenir son feedback sur :

- la sélection des projets à visiter ;
- la sélection des bailleurs de la FAE à visiter ;
- le plan de travail final ; la liste des indicateurs à utiliser, les instructions concernant les interviews, la méthodologie d'évaluation sur le terrain, etc.

### **Produits : le rapport préliminaire et le plan de travail révisé**

Conformément à ce qui avait été négocié lors de la réunion d'octobre, le rapport de lancement a été transformé en rapport préliminaire. Il s'est non seulement concentré sur le plan de travail et la méthodologie mais a également présenté les premières observations et les conclusions préliminaires. Le consultant et la FAE avaient décidé conjointement de

présenter un travail plus avancé au Conseil de Direction, qui était prévu fin novembre à Nouakchott.

### ***b) Phase 2A : évaluation sur le terrain***

#### **Préparation des visites sur le terrain**

Cette phase de préparation est essentielle vu le nombre de visites prévues. Elles sont au nombre de 12 au total : 8 visites de projets (soit 5 conduites par des organisations nationales et 3 par des organisations régionales et multinationales, toutes déjà soutenues par la FAE ou en passe de l'être) et 3 visites aux bailleurs.

Il a été considéré que la visite au secrétariat de l'AMCOW serait facultative, car elle n'a pu être combinée aux visites de projets au Nigéria et qu'il serait possible de rencontrer le secrétariat de direction de l'AMCOW à Abuja, lors de la visite prévue au Conseil de Direction qui se tiendrait à Nouakchott (cette option reste à confirmer).

La phase de préparation consistera en :

- l'élaboration d'une version préliminaire des instructions pour conduire les interviews (ce sera un document à part, à livrer quelques semaines avant le début des visites des projets nationaux) ;
- l'élaboration d'un calendrier, de la logistique et des interviews, avec l'aide du secrétariat de la FAE et éventuellement du bureau national de la BAD.

Parmi les informateurs clés, se trouvent : les membres du Conseil de direction de la FAE, les différents bailleurs et les bailleurs potentiels de la FAE, les pays membres de la région pour lesquels la FAE est mandatée pour les soutenir, l'AMCOW, l'Union africaine par le biais de la NEPAD et les représentants de l'UN Water/Africa.

#### **Mise en œuvre des visites de terrain**

Remarque : Pour les projets sélectionnés, voir ci-dessous la proposition du consultant. La liste présentée dans ce rapport a été décidée conjointement avec la direction de la FAE. La programmation des visites de terrain commencera à partir de cette liste et du calendrier présenté ci-dessous.

Le consultant propose d'étaler le programme sur 11 semaines pour s'assurer que les informateurs clés seront tous disponibles pour un interview et que les visites seront bien préparées avec l'aide de la FAE et de la BAD.

Toutes les visites seront réalisées par un seul expert, puisque tous les experts proposés ont une expérience similaire en évaluation de projet. Les missions seront optimisées en couplant, autant que faire se peut, 2 projets par voyage.

#### **Produits : Remarques de débriefing**

Dans la semaine suivant le retour de chaque visite de terrain, le consultant élaborera une note de débriefing, décrivant l'agenda de la mission et les résultats préliminaires, destinée à donner à la FAE un aperçu du travail fourni avant de recevoir le rapport final. Le plan et le format de ces notes seront décidés avec la FAE, afin de faciliter l'échange avec le consultant au retour de chaque mission.

### ***c) Phase 2B : recherche de consensus***

En plus de ce qui avait été prévu, le consultant propose de programmer un atelier supplémentaire, ou plutôt une « retraite », qui se tiendrait à Tunis, lorsque les visites seront pratiquement toutes terminées et avant de démarrer la phase 3 proprement dite. L'objectif de cet atelier supplémentaire est d'arriver à un consensus non seulement sur les conclusions tirées des visites de projets et sur l'analyse en cours des projets et des procédures de la FAE, mais aussi sur les recommandations. La durée proposée de cet atelier est d'une journée et demie, dont une journée entièrement passée avec l'équipe de la FAE dans un endroit retiré, si possible hors de ses bureaux.

### ***d) Phase 3 : rapport final***

#### **Préparation de la première version du rapport**

3 semaines seront consacrées à l'analyse et la compilation de tous les résultats des visites de terrain et des interviews. Le contenu du rapport final sera basé sur les résultats de l'évaluation et proposera des améliorations et des recommandations. Des outils d'analyse seront utilisés pour permettre la comparaison entre les différents projets.

#### **Présentation et livraison de la première version du rapport**

Il est proposé que cette première version du rapport soit présentée lors d'une réunion à Tunis. Tous les représentants des principales parties prenantes seront invités à une présentation au format Powerpoint. Cela permettra au personnel de la FAE de poser ses questions et au consultant de recevoir un premier feedback.

Il est laissé au choix du Comité d'évaluation de l'efficacité de transformer cette réunion en atelier et de l'ouvrir à d'autres participants. L'organisation de cet atelier est sous la responsabilité de la FAE, si elle décide de lui donner cette forme.

#### **Préparation de la version finale du rapport**

Après avoir recueilli les commentaires de la FAE sur la première version du rapport, le consultant disposera de 2 semaines pour les insérer, modifier le rapport et en produire la version finale qui sera alors envoyée à la FAE. Le résumé pour les décideurs sera également réalisé pour assurer une diffusion maximale des résultats et des conclusions de l'évaluation.

Les livrables seront rédigés en français ou en anglais, mais le consultant propose de rédiger dans les deux langues pour garantir une bonne diffusion des résultats et maximiser l'impact de l'évaluation.

## **H.4.2. Sélection des projets à visiter**

### ***a) Critères à prendre en compte***

Conformément aux termes de référence, les critères à prendre en compte sont les suivants :

- la taille du projet (mesurée par le montant de la subvention allouée par la Facilité)
- la couverture géographique (projet concernant un seul pays ou un ensemble de pays)
- état d'avancement du projet (complètement terminé ou en phase finale)
- diversité géographique au sens des régions de l'AMCOW

- la diversité en termes de types de projets (gestion des ressources en eau transfrontalières (GRET) ou nationales/régionales (GREN), fourniture d'eau et d'installations sanitaires (WSS), etc.)

L'objectif est de faire un choix de 8 projets, en préservant un équilibre raisonnable entre ces 5 critères. Sur la base d'une première analyse de l'ensemble des projets soutenus par la FAE, le consultant a préparé une liste préliminaire, présentée et discutée pendant la réunion du Conseil de Direction à Nouakchott, en décembre 2009. Des ajustements ont été suggérés qui ont été pris en compte après approbation par la direction de la FAE. La liste finale des projets à visiter est donc légèrement différente de celle qui apparaissait dans les termes de référence (voir tableau ci-dessous).

## b) Liste finale des projets à visiter

Tableau 23 : Liste finale des projets à visiter

Source : FAE et données recueillies par le consultant. Dans le cas d'un projet multinational, la sous-région AMCOW est celle à laquelle appartient le pays où se trouve le siège de l'agence de mise en oeuvre du projet.

Pays	Nom du projet	Montant de la subvention	Catégorie	Sous-région AMCOW	Statut	Type de projet
Burkina Faso	Soutien à la création d'une agence du Bassin de la Volta	165 000	Multinational	Ouest	Réalisé	Mise en place d'une agence de gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) à l'échelle d'un bassin
Congo Brazzaville	Soutien à la mise en place d'une politique de fourniture d'eau et d'installations sanitaires et préparation des investissements prioritaires à Brazzaville et Pointe Noire	1 418 235	Un seul pays	Centrale	En cours	Élaboration d'un projet de fourniture d'eau et d'installations sanitaires en zones urbaines
Éthiopie	Soutien au développement de l'information sur l'eau et de systèmes de gestion des connaissances en Éthiopie	500 000	Un seul pays	Est	En cours	Gestion des connaissances en gestion intégrée des ressources en eau (GIRE)
Kenya	Initiative sur l'eau et les installations sanitaires de la commission du bassin du Lac Victoria	994 000	Multinational	Est	En cours	Élaboration d'un projet de fourniture d'eau et d'installations sanitaires en zones urbaines
Mozambique	Élaboration du programme national de fourniture en eau et installations sanitaires en zone rurale	486 233	Un seul pays	Sud	Réalisé	Élaboration d'un projet de fourniture d'eau et d'installations sanitaires en zones rurales
Niger	Soutien au projet Niger-HYCOS (système d'information pour le suivi des ressources en eau dans le bassin du Niger)	1 200 000	Multinational	Ouest	En cours	Gestion de l'information en lien avec la Gestion Intégrée des Ressources en Eau Transfrontalières (GIRET)
Tunis	Geo-Aquifer : amélioration de la gestion des ressources en eau du système aquifère du Nord-Ouest du Sahara	487 000	Multinational	Nord	En cours	Gestion de l'information en lien avec la Gestion Intégrée des Ressources en Eau Transfrontalières (GIRET)
Ouganda	Mise en place d'un projet intégré de fourniture d'eau et d'installations sanitaires pour les quartiers urbains pauvres - Kampala	800 000	Un seul pays	Est	En cours	Projet pilote de fourniture en eau et installations sanitaires en zone urbaine

### H.4.3. Méthodologie d'évaluation des projets

Voir le document séparé

### H.4.4. Interviews des principales parties prenantes

Voir le document séparé

## H.5. Rapport de l'atelier de Prétoria

La Facilité Africaine de l'Eau a organisé un atelier de consultation des parties prenantes à Prétoria, les 26 et 27 avril. Le consultant (HYDROCONSEIL/WEDC) y a présenté une première version d'un article et les résultats et recommandations préliminaires de l'étude. Cette annexe constitue le rapport de cet atelier dans son intégralité, comme l'a rédigé le consultant et après révision par la FAE.

### H.5.1. Introduction

La Facilité Africaine de l'Eau a organisé un atelier à Prétoria en Afrique du Sud, du 26 au 27 avril 2010, afin de discuter du Rapport opérationnel et de l'Évaluation institutionnelle de la Facilité. L'objectif de cet atelier était de permettre aux parties prenantes et aux partenaires de la FAE de contribuer à l'évaluation de l'efficacité de la FAE en cours.

Il a compté 19 participants parmi lesquels des membres du Comité technique d'évaluation du Conseil des ministres africains sur l'eau (AMCOW-TAC), du Réseau africain des organisations civiles (ANEW), du Groupe Inter agence des Nations Unies sur l'eau en Afrique (UN-Water Africa), des bénéficiaires des subventions de la FAE, des représentants des bailleurs, de la BAD et de la FAE. L'atelier a été présidé conjointement par M. Sering Jallow, directeur de la FAE et M. Reginald Tekateka, président de l'AMCOW-TAC et animé par M. Peter Akari de la FAE. Cet atelier de consultation a été jugé très réussi et très productif. La liste des participants est présentée en Annexe 4.

M. Tefera Woudeneh a fait une présentation sur la FAE, M. Peter Akari sur le contexte et les objectifs de l'étude d'Évaluation de l'efficacité et enfin, M. Alain Morel sur les observations et les résultats de l'étude.

Ces présentations ont été suivies de discussions et de sessions de travail en groupes (Groupe 1 sur les questions opérationnelles et Groupe 2 sur les questions institutionnelles). Les points abordés lors de la discussion et les propositions faites pendant les sessions de travail en groupes, sont présentés ci-dessous, dans les sections 2 et 3 respectivement.

### H.5.2. Points principaux de discussion

#### *a) Ensemble des projets*

Actuellement, la FAE soutient 44 projets nationaux dans 34 pays africains et 18 multinationaux dans des régions ou l'ensemble du continent. 9 des 16 pays que compte l'Afrique de l'Ouest accueille des projets FAE. Il apparaît que la FAE devrait soutenir plus de pays de l'Afrique de l'Ouest. C'est également le cas dans d'autres régions. Mais la FAE est un instrument de financement orienté par la demande et a également pour responsabilité de maintenir l'équilibre géographique. Elle ne veut pas susciter trop d'espoir en faisant une publicité excessive par rapport aux limitations de ressources disponibles. Il faut noter que la couverture géographique des projets s'améliore par rapport à ce qu'elle était deux ans auparavant. Tout en cherchant à couvrir toute l'Afrique, il faut néanmoins faire attention aux besoins des Etats fragiles. Un équilibre tant régional que thématique requiert une disponibilité de ressources qui soit à la fois appropriée, prévisible et durable.

### ***b) Organisations de la société civile***

La Facilité Africaine de l'Eau doit faire attention de financer uniquement des projets qui soient compatibles avec la stratégie nationale et ses objectifs dans ce secteur. Dans certains cas, des organisations de la société civile cautionnent la méthode préconisée nationalement dans le secteur, puis développent ensuite leurs propres approches. Que la Facilité Africaine de l'Eau doive financer de telles organisations n'est pas mis en question, car elles ont un rôle important à jouer dans le secteur. Cependant, elles doivent mieux contribuer à améliorer la coordination, le développement de la connaissance et les questions de méthodologie et d'évaluation. Elles doivent également s'assurer que les ONG qui reçoivent le soutien de la FAE financent effectivement des projets compatibles avec les politiques et les stratégies nationales et régionales.

### ***c) Effet de levier***

Les projets doivent comporter, dès leur phase d'élaboration, un mécanisme permettant d'identifier l'effet levier financier potentiel et préparer et soutenir son développement.

### ***d) Stratégie opérationnelle***

En ce qui concerne les projets, leur sélection, leur taille et leur type doivent être revus et ajustés, afin de s'assurer que les leçons tirées de l'expérience puissent être intégrées au développement stratégique du secteur. En ce qui concerne leur préparation, de gros efforts doivent être faits par la FAE pour assister les bénéficiaires dans la phase de préparation. En tant qu'aspect majeur, ils doivent être poursuivis et renforcés. Pour accroître le nombre total de projets sur des sujets spécifiques (finances, suivi et évaluation (M & E), Information & Connaissances, eau et installations sanitaires, etc.), les appels à projets ciblés sont une bonne idée, mais il faut s'assurer que la disponibilité des fonds nécessaires est garantie.

Au sujet du financement des projets, la réduction de la durée du programme en cours de la FAE de 5 à 3 ans, ne se traduira pas par une réduction de la durée des projets. En ce qui concerne la révision de la stratégie, il semble que la FAE ait à considérer un ajustement pour mieux s'aligner sur les engagements de Sharm El Sheik. Les recommandations spécifiques sur les domaines où la FAE dispose d'un avantage doivent être choisies, car les engagements de la déclaration sont nombreux. Une matrice devra être utilisée pour aider la FAE dans le processus de sélection de ces domaines.

### ***e) Gestion des connaissances et communication***

Il est fondamental pour la FAE de développer ses capacités de gestion des connaissances. Cela ne consiste pas seulement à écrire des articles, mais aussi à disposer de mécanismes internes et de compétences permettant de tirer les leçons intéressantes de chaque projet, de mettre en forme, de grouper et de diffuser ces informations de diverses manières. Cela recouvre également la participation, par des contributions importantes, au débat international sur le développement du secteur de l'eau et des installations sanitaires. La FAE doit également démontrer quelle valeur ajoutée elle apporte aux questions, par exemple, de l'élaboration des projets, de leur approbation, des résultats de leur mise en œuvre, des thèmes couverts, etc. et aussi de mieux expliquer ce qu'elle apporte aux bénéficiaires.

### ***f) Collecte des fonds***

La collecte des fonds est une tâche difficile, qui requiert des efforts particuliers et un personnel spécialisé. C'est pourquoi un poste spécifique pour la collecte des fonds a été créé. Il est également nécessaire pour la FAE de considérer cette activité d'une autre manière. La collecte des fonds doit considérer toutes les sources de financement possibles, non seulement les bailleurs traditionnels de la zone OCDE et les Etats-Unis mais aussi les partenaires arabes ou asiatiques, ou africains comme les membres de l'AMCOW, ainsi que

les fondations privées (Gates, Coca-Cola, etc.) La stratégie de collecte de fonds doit également s'appuyer sur la grande notoriété de l'AMCOW. Une table ronde des bailleurs sera organisée en 2010, à laquelle pourraient être conviés des acteurs « non traditionnels ».

Du côté des bailleurs traditionnels, l'Europe, l'Espagne, l'Autriche et la Norvège ont annoncé lors de la 9<sup>ème</sup> réunion du Conseil de Direction à Nouakchott, qu'ils allaient considérer l'augmentation de leur participation au-delà des engagements actuels. Il faut aussi sensibiliser les bailleurs au fait que le développement des secteurs de la fourniture d'eau et des installations sanitaires ainsi que de gestion des ressources en eau, n'est pas un objectif de court terme mais qu'ils requièrent continuité et durabilité dans l'action. Leur financement nécessite donc visibilité, perspective et durabilité et les bailleurs doivent considérer travailler sur le long terme.

### ***g) Emplois***

Quatre nouveaux postes ont été créés et le recrutement est déjà en cours : un poste de collecteur de financement, un poste de responsable de communication, un poste de responsable des achats et un poste de responsable de la gestion des connaissances. Un cinquième poste de responsable de la relation avec la FAE est créé au secrétariat de l'AMCOW. Il serait possible de fusionner les deux postes de responsable de liaison et de collecteur de financement, mais cela supposerait que la personne travaille à la fois à la FAE et à Abuja où se trouve le secrétariat de l'AMCOW, ce qui nécessiterait de répartir les salaires et le temps passé entre chacune des institutions.

En ce qui concerne le personnel de terrain, il est difficile de faire avancer les choses dans le court terme et la FAE devra plus compter sur le soutien des départements des opérations et de terrain de la BAD. À Tunis, la rotation élevée du personnel d'assistance technique est très contraignante pour les opérations de la FAE et, s'il n'est pas possible de garder exceptionnellement les techniciens pour des périodes supérieures à 4 ans comme actuellement, il sera nécessaire considérer des recrutements directs par la FAE. En ce qui concerne la direction, le consultant devra prouver les avantages et la croissance que tirerait la Facilité de sa proposition de créer un poste de directeur propre à la FAE. Ceci doit prendre en compte les arrangements existant pour les autres initiatives et fonds hébergés par la Banque. Néanmoins, la Banque devrait rapidement recruter sur les postes de directeur de la FAE et de coordinateur.

### ***h) Présence de la FAE sur le terrain***

Dans un premier temps, la FAE doit faire meilleur usage des synergies et des ressources additionnelles provenant de la BAD (agences terrain et départements des opérations) pour mettre en œuvre et superviser ses projets. Ce développement doit se faire au sein de la BAD et s'aligner sur les comités régionaux de l'AMCOW. La présence de la FAE sur le terrain devra améliorer le soutien apporté aux partenaires locaux et aux agences chargées de la mise en œuvre, pour résoudre leurs difficultés concernant les procédures administratives, les achats et les dépenses et satisfaire aux exigences de la BAD.

### ***i) Représentation ministérielle de l'AMCOW au Conseil de Direction de la FAE***

L'efficacité de l'AMCOW et donc du partenariat avec la FAE est affectée par les fréquents changements des ministres chargés de l'eau. C'est un problème qui peut être résolu en amenant les conseillers techniques à aider et travailler avec les ministres. La question de savoir si les représentants de l'AMCOW au Conseil de Direction doivent être les ministres eux-mêmes ou bien les conseillers techniques, experts du secteur, a été soulevée. Il est certain que la présence des ministres donne de l'envergure à la réunion et oblige les autres membres à envoyer des représentants haut placés. De manière générale, il est requis que les membres du Conseil de Direction soient des seniors dans leur institution, capables de prendre toute décision devant le Conseil et que chacun d'entre eux ait un remplaçant qui

puisse participer aux réunions en cas d'indisponibilité. Une solution permettant une bonne préparation des ministres et des bailleurs avant les réunions, peut être d'organiser des réunions préparatoires avant chaque réunion du Conseil. En ce qui concerne la participation aux réunions de la FAE, il semble que les ministres devraient payer les frais afférents, démontrant ainsi mieux leur engagement.

### **H.5.3. Propositions d'actions prioritaires de la part des groupes de travail**

#### ***a) Groupe 1 : Propositions d'amélioration des activités opérationnelles de la FAE***

##### **Question 1 : Identifier les besoins de réorientation de la stratégie opérationnelle et faire une liste des thèmes principaux qui la ramèneraient dans la ligne des engagements régionaux, y compris dans le domaine de la gestion des connaissances**

En tenant compte des ressources financières et humaines limitées de la FAE, elle doit se concentrer sur les points suivants :

1. soutien continu conformément aux quatre piliers opérationnels, dans le cadre des politiques, des stratégies et des besoins régionaux et nationaux, tout en évitant les activités pour lesquelles les gouvernements sont mieux placés et disposent de meilleurs financements ;
2. s'appuyer sur les engagements de Sharm-el-Sheikh et autres engagements plus récents et sur ceux faits aux plus hauts niveaux politiques pour traiter les défis nationaux et régionaux essentiels ;
3. bien s'informer de ce que les autres font pour éviter de dupliquer les actions.

En ce qui concerne les thèmes prioritaires, les objectifs généraux et les quatre piliers de la FAE restent valides et en particulier :

1. s'occuper de la gestion des ressources en eau, transfrontalière, de surface ou souterraine et de la vulnérabilité aux changements climatiques ;
2. consolider les partenariats et la capacité à engager des acteurs clés ;
3. renforcer la gestion des connaissances (information générale, mise en forme et diffusion) ;
4. renforcer la base financière ;
5. soutenir les actions de suivi et de reporting des Objectifs du millénaire pour l'eau, notamment dans les domaines de l'eau et des installations sanitaires et ceux pour lesquels l'effort est le plus nécessaire, notamment dans les États les plus fragiles.
6. promouvoir des innovations et intensification de leur diffusion ;
7. se concentrer sur les questions transversales de durabilité et de genre, sur lesquelles chaque projet sera évalué.

##### **Question 2 : Quelles sont les actions prioritaires à mener pour rendre plus efficaces l'élaboration et la mise en œuvre de projets ?**

Les actions sont les suivantes :

1. augmenter le rôle du comité technique de l'AMCOW dans sa promotion du soutien de la FAE pour l'identification et la mise en œuvre de projets nationaux ;

2. fournir des formations aux bénéficiaires au cours des projets et continuer à assister les pays à élaborer les projets ;
3. profiter au mieux de l'expertise des départements et des agences de terrain de la BAD pour soutenir les activités opérationnelles de la FAE, en particulier pour la supervision et le suivi des projets ;
4. créer et entretenir des partenariats forts avec les acteurs clés du secteur ; construire des synergies, partager les ressources et l'expertise, développer les compétences, etc.;
5. faire en sorte d'incorporer les effets levier dans les critères de sélection des nouveaux projets et les actions de suivi.

**Question 3 : Que doit faire la FAE pour mieux répondre aux besoins des bénéficiaires ?**

1. la FAE doit être plus proactive et stimuler la demande dans des domaines stratégiques ;
2. intervenir davantage dans les Etats fragiles, de manière plus systématique et plus structurée ;
3. utiliser plus efficacement les structures de la Banque ; renforcer les relations ;
4. entretenir la flexibilité et continuer la transformation de la Facilité ;
5. continuer à soutenir le processus de construction des compétences ;
6. renforcer les partenariats avec l'AMCOW ; développer un annuaire des fournisseurs de services et des partenaires.

**Question 4 : Quelles sont les actions prioritaires à mener pour améliorer la surveillance et le suivi de la mise en œuvre des projets ?**

1. tirer parti du soutien disponible de la part des départements et des agences de terrain de la BAD
2. gérer les connaissances et construire les compétences, le système et les mécanismes nécessaires pour saisir les informations et les partager
3. externaliser vers des compétences locales notamment dans les organisations de la société civile et le secteur privé
4. renforcer le cadre de suivi et d'évaluation basé sur les résultats au niveau des projets et des programmes
5. réviser le plan de développement des ressources humaines en fonction du niveau actuel d'activités opérationnelles et des scénarios de croissance potentielle, afin d'en cerner tous les aspects.

Le cadre de suivi et d'évaluation basé sur les résultats doit être renforcé et nécessite :

- le développement d'un manuel, définissant clairement les rôles des différents acteurs ;
- un engagement plus important du secteur privé et des organisations de la société civile afin de suivre les résultats des projets ;

- la finalisation du cadre de suivi et évaluation développé par la FAE et en relation avec les mécanismes de reporting nationaux ;
- le développement de la capacité des assistants techniques à suivre des projets et à préparer des rapports ;
- le développement d'une relation plus structurée avec les acteurs clés (ANEW/ANBO/GWP)

**b) Groupe 2 : propositions d'améliorations de la structure institutionnelle de la FAE**

**Question 1 : Quelles sont les actions prioritaires à mener pour améliorer la coopération avec l'AMCOW et les organisations partenaires ?**

1. mieux faire connaître les activités de la FAE dans les 5 régions de l'AMCOW ;
2. élaborer des termes de références clairs concernant le rôle des 10 assistants techniques désignés par l'AMCOW pour travailler avec la FAE ;
3. création d'un poste de responsable FAE de la relation avec le secrétariat de l'AMCOW, se concentrant sur les problèmes de la FAE et apportant son soutien à l'AMCOW.

**Question 2 : Quelles sont les actions prioritaires à mener pour améliorer la collecte de fonds ?**

1. que le secrétariat de l'AMCOW, avec le soutien du responsable de la relation de la FAE et du responsable de la collecte de fonds fassent le suivi des contributions de ses membres à la FAE ;
2. que soit mis en œuvre la décision du Conseil de recruter un expert en collecte de fonds, basé à la FAE, afin d'aider l'AMCOW à mener sa stratégie à ce sujet.
3. que la FAE et l'AMCOW organisent une table ronde des bailleurs sur le sujet ;
4. que l'ambassadeur de bonne volonté et le Président du Libéria Ellen Johnson Sirleaf participent à la campagne de levée de fonds.

**Question 3 : Quelles sont les actions prioritaires à mener pour que la FAE se rapproche des bénéficiaires de ses actions ?**

1. La FAE doit améliorer la mise en oeuvre des projets en construisant des synergies avec les autres départements opérationnels de la BAD;
2. la FAE doit établir des relations plus serrées avec les autres partenaires comme les REC et les ministres responsables du secteur de l'eau, de l'hygiène et des installations sanitaires;
3. mettre en place une stratégie avec notamment la publication d'une newsletter trimestrielle ou mensuelle sur papier et sur le site, à destination des différentes catégories de bénéficiaires.

**Question 4 : Quels sont les éléments clés d'un plan d'action de la FAE pour une gestion efficace des connaissances ?**

1. engager un expert en la matière à la FAE ;
2. extraire les connaissances des projets en cours, mettre en place les éléments de production de connaissances et les bonnes pratiques pour la diffusion et la reproduction au cours des prochains projets ;

3. que l'expert en gestion des connaissances travaille en collaboration étroite avec l'expert en communication pour mettre en place la stratégie de diffusion ;

### Question 5 : L'AMCOW doit-elle être représentée par des ministres dans le Conseil de Direction de la FAE ?

oui, en effet :

- ce sont les autorités politiques dans des secteurs soutenus par des technocrates ;
- ils envoient les bons signaux aux bailleurs, reflétant un engagement de haut niveau ;
- les retirer du Conseil pourrait envoyer aux bailleurs un signal d'engagement moindre.

### H.5.4. Conclusion

Grâce aux nombreuses contributions de la part des participants, l'atelier a été très riche et a démontré l'intérêt porté par toutes les parties au futur de la FAE. La réunion s'est terminée en concluant que les recommandations émises pendant l'atelier devront apparaître dans le rapport d'évaluation que doit présenter le consultant à la BAD et au Conseil de Direction de la FAE.

### H.5.5. Liste des participants

Nom	Pays	Institution	Adresse e-mail
M. Reginald Tekateka	Afrique du Sud	AMCOW-TAC (directeur actuel)	<a href="mailto:tekatekar2@gmail.com">tekatekar2@gmail.com</a>
M. Lutfi Ali Madi	Libye	AMCOW-TAC	<a href="mailto:gwazones@hotmail.com">gwazones@hotmail.com</a>
Mme. Felizmina Antia	Mozambique	AMCOW-TAC	<a href="mailto:afelizmina@yahoo.com">afelizmina@yahoo.com</a>
M. Valdemiro Matavela	Mozambique	AMCOW-TAC	<a href="mailto:matavald@gmail.com">matavald@gmail.com</a>
M. Teshome Yeshaneh	Éthiopie	UN Water Africa	<a href="mailto:tyeshaneh@unicef.org">tyeshaneh@unicef.org</a>
M. Daniel Adom	Ghana	UN Water Africa	<a href="mailto:daniel.adom@unhabitat.org">daniel.adom@unhabitat.org</a>
Melle. Jamillah Mwanjisi	Kenya	ANEW	<a href="mailto:jamillah@anewafrika.net">jamillah@anewafrika.net</a>
M. Gerald Eder	Autriche	Agence de coopération autrichienne	<a href="mailto:robert.burtscher@ada.gv.at">robert.burtscher@ada.gv.at</a>
Dr. Cox Sempebwa	Ouganda	ANEW	<a href="mailto:grassland@infocom.co.ug">grassland@infocom.co.ug</a> <a href="mailto:dr.coxsempelbwa@yahoo.com">dr.coxsempelbwa@yahoo.com</a>
M. N'Guessan Michel Bi Tozan	Côte d'Ivoire	AMCOW-TAC	<a href="mailto:michel_tozan@yahoo.fr">michel_tozan@yahoo.fr</a> <a href="mailto:mytozan@aviso.ci">mytozan@aviso.ci</a>
M. Abibou Ciss	Burkina Faso	2iE – Coordinateur de projet FAE	<a href="mailto:abibou.ciss@2ie-edu.org">abibou.ciss@2ie-edu.org</a>
Mme. Ndina Nashipili	Namibie	MAWF – Coordinateur de projet FAE .	<a href="mailto:nashipilin@mawf.gov.na">nashipilin@mawf.gov.na</a> <a href="mailto:nnashipili@yahoo.co.uk">nnashipili@yahoo.co.uk</a>

Nom	Pays	Institution	Adresse e-mail
M. Usman C. Conteh	Sierra Leone	AMCOW-TAC	<a href="mailto:contehuc@gmail.com">contehuc@gmail.com</a>
M. Alain Morel	France	Consultant	<a href="mailto:morel@hydroconseil.com">morel@hydroconseil.com</a>
M. Freddie Kwesiga	Zambie	ResRep BAD	<a href="mailto:f.kwesiga@afdb.org">f.kwesiga@afdb.org</a>
M. Sering Jallow	Tunisie	OIC OWAS/FAE	<a href="mailto:s.jallow@afdb.org">s.jallow@afdb.org</a>
M. Tefera Woudeneh	Tunisie	OIC FAE	<a href="mailto:t.woudeneh@afdb.org">t.woudeneh@afdb.org</a>
M. Peter Akari	Tunisie	FAE – Chef de la politique de l'eau	<a href="mailto:p.akari@afdb.org">p.akari@afdb.org</a>
Mme. Germaine Diah	Tunisie	Assistante FAE	<a href="mailto:g.diah@afdb.org">g.diah@afdb.org</a>

## H.6. Rapports d'évaluation des projets

Ces rapports sont rassemblés dans un volume séparé