Executive summary

1 Présentation de l'Evaluation

1.1 Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation finale a examiné l'ensemble du processus de mise en œuvre et les résultats atteints à la fin du projet Eau et Assainissement dans la région de Kigoma (WASKIRP). Elle a répondu à 13 questions d'évaluation, fondées sur les principes et les critères d'évaluation définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour l'aide au développement, et adaptés par Enabel. Ces critères comprenaient la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité, avec un accent particulier mis sur l'efficacité, l'efficience et la durabilité. L'évaluation a également abordé trois thématiques transversales prioritaires pour Enabel : l'égalité de genre, l'environnement et le changement climatique, ainsi que les droits humains.

Le périmètre temporel de l'évaluation s'est principalement concentré sur la période suivant la décision de prolongation du projet, soit du dernier trimestre 2021 jusqu'à aujourd'hui. Elle a également comporté une dimension prospective, visant à favoriser l'apprentissage et à tirer des enseignements utiles pour de futures interventions, politiques, stratégies et programmes.

Cette évaluation était destinée à toutes les parties prenantes du projet, en particulier à l'agence de mise en œuvre, Enabel, et aux autorités tanzaniennes. Les partenaires de mise en œuvre étaient également des destinataires clés.

1.2 Le projet WASKIRP

Le projet WASKIRP cherche à contribuer au développement équitable et à la réduction de la pauvreté dans les communautés rurales de la région de Kigoma, via l'amélioration de l'accès à une eau potable et salubre ainsi qu'aux services d'assainissement. Le projet comprend la construction de nouveaux systèmes d'approvisionnement en eau, ainsi que la réhabilitation et l'extension des systèmes existants. Il cherche également à renforcer les capacités de maintenance, d'exploitation, et de planification des Organisations communautaires de gestion de l'eau (CBWSOs) et de l'Agence pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement en milieu rural (RUWASA). Un autre objectif essentiel est l'amélioration des pratiques d'hygiène afin de rompre le cycle de contamination, des points de collecte d'eau jusqu'aux points de consommation au sein des ménages.

Le projet WASKIRP intervient sur sept sites desservant quinze villages répartis dans six districts : Kigoma, Uvinza, Kasulu, Buhigwe, Kibondo et Kakonko. Les sites sélectionnés sont majoritairement ruraux et ils comptent une population estimée à 200 000 habitants.

La mise en œuvre du projet est co-dirigée l'Agence belge de développement, Enabel, le ministère de l'Eau et de l'Irrigation (MoWI), et RUWASA.

1.3 Méthodologie

L'évaluation a eu une approche participative, systémique et holistique, s'appuyant sur des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Une attention particulière a été portée à la vérification des sources de données pour s'assurer un haut niveau de triangulation et de garantir la qualité des constats.

L'équipe d'évaluation, composée d'un expert international et d'un expert national, a élaboré une matrice d'évaluation pour décomposer chaque question d'évaluation en sous-questions, les associer à des

indicateurs, et préciser les sources de vérification ainsi que les méthodes de collecte de données. Bien que cette matrice n'ait pas été appliquée de manière systématique, elle a servi de cadre de référence pour structurer les entretiens et l'analyse des données.

L'évaluation s'est déroulée en quatre phases : i) Phase de cadrage ; ii) Phase de collecte de données (8 jours) ; iii) Phase d'analyse et de rédaction ; iv) Phase d'ajustement et de restitution.

Sur la base de la matrice d'évaluation, des entretiens semi-structurés individuels et collectifs ont été menés avec les acteurs du projet autour de questions ouvertes et de discussions thématiques adaptées à chaque groupe cible. Des discussions en groupes de réflexion (*focus groups*) ont également été organisées. La phase de terrain s'est conclue par un atelier à Dar es Salaam. L'équipe d'évaluation y a présenté les résultats préliminaires de l'évaluation devant des représentants de l'équipe d'Enabel et de l'Ambassade de Belgique.

2 Résultats et conclusions

Pertinence	A	La pertinence du projet WASKIRP est **très bonne**.
Cohérence	B	La cohérence du projet WASKIRP est **bonne**.
Efficacité	B	L'efficacité du projet WASKIRP est **bonne**.
Efficience	C	L'efficience du projet WASKIRP est **problématique**.
Durabilité	C	La durabilité du projet WASKIRP est **problématique**.
Impact	B	L'impact du projet WASKIRP est **bon**.

2.1 Analyse de la performance

La pertinence du projet WASKIRP est très bonne. Il s'inscrit dans les priorités et les politiques nationales, en mobilisant des partenariats stratégiques dans le domaine du développement de l'approvisionnement durable en eau et des stratégies d'assainissement, notamment à travers le Programme de développement du secteur de l'eau (WSDP). WASKIRP répond aux besoins critiques des populations locales en matière d'approvisionnement en eau, renforce les capacités locales, et intègre des modèles de gestion communautaire, entre autres les CBWSOs. Le projet répond aux besoins et aux priorités exprimés par les communautés en matière d'accès à une eau propre et salubre, en atténuant les risques liés à l'utilisation de sources d'eau non sécurisées – telles que les rivières, les ruisseaux et les puits non protégés – qui exposent les populations à des maladies d'origine hydriques. Les objectifs du projet sont aussi en adéquation avec les politiques belges et le cadre bilatéral de coopération en matière de développement et de bien-être social.

La cohérence du projet WASKIRP est bonne. Des synergies ont été identifiées avec d'autres interventions d'Enabel, notamment avec le projet Agriculture durable dans la région de Kigoma (SAKIRP) : La construction de ponts en arc de pierre a facilité la mobilité dans la région, et la mutualisation des équipements et du personnel. L'approvisionnement en eau propre pourrait également favoriser la transformation des produits agricoles et le développement des chaînes de valeur associées. Concernant la cohérence externe, les synergies sont moins visibles, mais aucune contradiction n'a été relevée. Le projet est aligné avec les activités de RUWASA dans la région de Kigoma. Les manuels de formation développés par Oxford Policy Management Ltd (OPML) pourraient avoir une portée nationale, car ils ont été adoptés par les autorités.

L'efficacité du projet WASKIRP est bonne. Sept systèmes d'approvisionnement en eau ont été construits ou réhabilités et sont fonctionnels, bien que quelques ajustements et travaux de finition subsistent. Plus de 200 000 personnes bénéficient d'un meilleur accès à une eau propre. Six CBWSOs ont été mis en place et

disposent de bureaux achevés. Des activités de promotion de l'assainissement et de l'hygiène ont été menées dans 22 villages ciblés de la région.

Malgré ces avancées, certaines faiblesses persistent. En particulier, les capacités d'exploitation et de maintenance des infrastructures d'eau doivent encore être renforcées. Les CBWSOs nécessitent un appui supplémentaire en matière de renforcement des capacités, et l'impact des actions de promotion de l'hygiène reste limité.

L'efficience du projet WASKIRP est problématique. Le projet s'est terminé avec deux ans et demi de retard par rapport au calendrier initial et il a nécessité une augmentation budgétaire de 50 % pour atteindre ses résultats. L'eau potable fournie a un coût par habitant relativement élevé par rapport aux standards tanzaniens. Plusieurs facteurs expliquent ce manque d'efficience. Outre les difficultés liées à la construction de systèmes d'approvisionnement en eau – comme les retards dans l'exemption de TVA, la faible capacité de gestion des entrepreneurs, les défauts de conception, l'inflation, les révisions budgétaires belges, le roulement du personnel et l'impact du COVID-19 – la qualité à l'entrée du projet s'est révélée très faible. Des contraintes d'efficience transversales, indépendantes de la construction des systèmes d'eau, ont également été observées, telles que la politisation, la faiblesse de la gestion financière et administrative, l'appui institutionnel limité au démarrage, et les difficultés posées par la réforme du secteur de l'eau. Les tensions engendrées par ces problèmes, associées aux retards et aux surcoûts, ont alimenté un climat de mécontentement, fragilisant ce partenariat et alimentant les reproches mutuels, ce qui a encore compliqué la mise en œuvre.

La durabilité du projet WASKIRP est également problématique. Les résultats en matière d'exploitation, de gestion et de maintenance des infrastructures restent limités. Les capacités des CBWSOs à gérer les installations doivent être renforcées. L'appropriation du projet demeure faible. RUWASA a encore besoin d'un renforcement de capacités pour remplir efficacement son mandat de soutien aux CBWSOs. Les chaînes d'approvisionnement en pièces détachées sont peu développées, et la participation du secteur privé dans le domaine reste marginale. La protection des bassins versants est insuffisante, et la viabilité financière des systèmes d'eau n'est pas assurée. Bien qu'un projet de transition soit en préparation pour répondre à certaines de ces problématiques, l'évaluation estime que ses ressources ne permettront pas de les résoudre de manière exhaustive.

L'impact du projet WASKIRP est bon. Plus de 200 000 personnes bénéficient désormais d'un meilleur accès à une eau propre et salubre, avec des effets probablement positifs – bien que non quantifiés ni confirmés – sur le temps et l'effort nécessaires pour la collecte de l'eau, la prévalence des maladies hydriques, et le développement économique. Cet impact aurait pu être maximisé par une action plus soutenue sur les infrastructures d'assainissement, en particulier la construction de latrines.

2.2 Analyse approfondie

La période post-2022 a permis d'achever avec succès la construction des systèmes d'approvisionnement en eau financés par le projet. Toutefois, malgré des changements apportés à l'équipe de gestion – notamment la nomination d'un nouveau responsable financier et l'ajout d'un expert en passation de marchés – ainsi que du soutien additionnel de Bruxelles et d'améliorations en matière d'efficience, les retards importants ont persisté. Le projet s'est concentré presque exclusivement sur la construction des infrastructures, au détriment du renforcement des capacités d'exploitation et de maintenance des CBWSOs, de la protection des bassins versants, et des efforts de promotion de l'hygiène. Même si le rythme de progression de la construction s'est accéléré, le projet n'a pas été suffisamment efficient pour rattraper les retards accumulés et remédier aux déséquilibres observés lors de la phase initiale de mise en œuvre.

Le manque d'attention porté à l'exploitation et à la maintenance constitue désormais un obstacle majeur à la durabilité des systèmes d'approvisionnement en eau.

Les processus décisionnels adoptés par Enabel ne démontrent pas une prise en compte effective des informations fournies par le personnel ou des avis des partenaires locaux concernant les difficultés rencontrées durant la première phase de mise en œuvre, et ce malgré l'implication accrue de RUWASA dans la prise de décision lors des phases ultérieures du projet. De plus, les travaux analytiques ont été insuffisamment valorisés.

L'évaluation considère qu'un système de Contrôle et Evaluation (M&E) plus performant, couplé à un personnel disposant de compétences techniques renforcées, aurait permis d'atténuer certaines des difficultés rencontrées par le projet WASKIRP – sans toutefois les éliminer entièrement. Un système de M&E a cruellement fait défaut. En pratique, malgré la réalisation d'une étude de référence, aucun système n'a été mis en place. Le suivi de l'avancement du projet s'est principalement limité à la supervision de l'exécution des activités, surtout celles liées à la construction des infrastructures. De plus, la gestion des archives a globalement manqué. Enfin, le contrôle qualité s'est révélé insuffisant.

Concernant la composition de l'équipe, la présence d'un profil technique plus senior en ingénierie – sans nécessairement occuper le rôle de chef de projet – aurait permis de détecter plus tôt les erreurs de conception et d'alimenter les échanges techniques avec les homologues tanzaniens, les partenaires de mise en œuvre et les parties prenantes sur les multiples défis d'ingénierie civile rencontrés tout au long du projet.

La mise en œuvre directe par les partenaires locaux est plus conforme aux principes de Paris sur l'alignement, en positionnant le partenaire au centre du dispositif. Cette approche favorise l'appropriation et contribue à la durabilité du projet. Néanmoins, cela ne s'est pas traduit par une amélioration de la gestion du temps et du budget. De plus, les bénéfices attendus d'une appropriation accrue apparaissent peu significatifs, compte tenu des incertitudes persistantes sur la durabilité à cause des capacités limitées des acteurs locaux en matière d'exploitation et de maintenance. Ces difficultés rencontrées par le projet ont affecté le partenariat entre Enabel et RUWASA. Ainsi, la relation entre les deux entités déjà fragile au moment où le principe de mise en œuvre directe a été choisi, n'a pas créé les conditions idéales pour une collaboration constructive. Cela pourrait indiquer que les difficultés proviennent davantage des modalités et du contexte de la mise en œuvre directe que du principe lui-même.

Les risques de contamination de l'eau sont limités aux systèmes de captage d'eau de surface. Les forages réalisés dans le cadre de WASKIRP ont tous été creusés à une profondeur suffisante pour prévenir les contaminations, compte tenu des niveaux actuels d'utilisation de pesticides et d'engrais chimiques.

Les questions liées à l'environnement, au changement climatique ou aux droits humains n'ont pas été au centre des priorités, bien qu'aucun impact négatif significatif n'a été constaté sur ces aspects. De même, le genre a été identifié comme une thématique d'attention lors de la formulation du projet, mais aucune stratégie opérationnelle n'a été prévue pour passer de la prise en compte à des résultats concrets. Rien n'indique que le projet ait cherché à s'attaquer aux causes profondes des inégalités de genre. Les effets observés en lien avec le genre découlent presque exclusivement de la nature du problème abordé par le projet, qui touche intrinsèquement les femmes et les filles du fait de leur rôle dans la collecte de l'eau.

3 Recommandations

Les recommandations suivantes répondent aux principaux points d'attention identifiés par la mission, sans pour autant être exhaustives. Elles sont présentées par ordre de priorité.

Recommandation	*Conclusion(s) liées*	*Acteurs ciblés*	*Niveau**	*Priorité*	*Type*
1. Élaborer, en collaboration avec RUWASA, un document de sortie clair, fondé sur une évaluation honnête et précise des capacités	6, 8, 9, et 10	Enabel et RUWASA	1 et 2	Court terme	Opérationnel

actuelles des CBWSOs et de RUWASA à gérer, exploiter et entretenir les systèmes d'approvisionnement en eau. Hiérarchiser les activités en fonction du budget disponible.					
2. Accorder une priorité à l'exploitation et à la maintenance des infrastructures tout au long du cycle du projet dans les projets futurs. De la phase de conception à l'appui à l'exploitation.	8 et 9	Enabel et RUWASA	2 et 3	Court terme	Stratégique
3. Développer, en collaboration avec les partenaires locaux, des systèmes de M&E dépassant le cadre du seul projet, pour suivre les progrès réalisés et servir d'outils de gestion de projet. Permettant ainsi un suivi des performances et des ajustements dans les processus de mise en œuvre.	3 et 5	Enabel (HQ, délégation, et RUWASA)	1,2 (et 3)	Long terme	Opérationnel
4. Accorder une priorité au travail analytique (y compris en matière de genre) dès la phase de formulation et durant la mise en œuvre, en l'alignant sur le dispositif de M&E pour garantir une conception adéquate, une solidité stratégique et une capacité d'adaptation suffisante.	1, 2, 3 et 11	Enabel	1, 2 et 3	Moyen terme	Stratégique
5. Lors d'interventions dans des contextes socio-politiques et administratifs complexes, développer un réseau de contacts, y compris à haut niveau, comme stratégie d'atténuation pour limiter les obstacles administratifs potentiels et/ou les situations locales problématiques.	1 et 5	Enabel et Equipe projet	1 et 2	Moyen terme	Opérationnel
6. Veiller à ce que les efforts de renforcement des capacités soient réguliers, conséquents, et articulés avec les autres activités du projet afin d'en maximiser les résultats.	6	Enabel et RUWASA	1	Court terme	Opérationnel
7. Lors de travaux de génie civil, s'assurer que les compétences en ingénierie nécessaires sont disponibles pour assurer un suivi régulier et un appui technique à la mise en œuvre.	4	Enabel et RUWASA	1	Court terme	Opérationnel
8. Afin de maximiser l'impact en matière de santé et d'hygiène,	7	Enabel	2 et 3	Moyen terme	Stratégique

associer les infrastructures d'approvisionnement en eau à des infrastructures d'assainissement					

** Catégories de niveaux : 1 = Projet/programme, 2 = Représentation/pays, 3 = Organisation Enabel, 4 = Cadre global de coopération).*

4 Enseignements tirés de l'évaluation

Leçon 1 : Développer un esprit de cogestion est essentiel à la qualité d'un partenariat de mise en œuvre et pèse plus sur la performance d'un projet que les modalités formelles de mise en œuvre.

La mise en œuvre directe par les partenaires locaux est davantage alignée avec les principes de Paris sur l'alignement, car elle place le partenaire au cœur de l'action. Cette approche renforce l'appropriation et contribue à la durabilité. Toutefois, c'est la qualité du partenariat, bien plus que les modalités officielles (mise en œuvre directe, cogestion, etc.), qui constitue le principal facteur de réussite d'une intervention. Il est donc fondamental que l'intervention soit menée dans un esprit de cogestion, avec une application effective des principes de coresponsabilité et de codécision.

Leçon 2 : Le souci de maintenir un partenariat harmonieux et de démontrer la progression satisfaisante d'une intervention peut conduire à une indulgence excessive à l'égard des insuffisances d'un partenaire ; dans ce cas, les niveaux hiérarchiques supérieurs (comité de pilotage, siège d'Enabel, représentations diplomatiques) doivent intervenir.

Les équipes projet et les partenaires de mise en œuvre ont intérêt à démontrer le succès de leur action. Cela peut conduire à minimiser les défis et tensions, notamment lorsque la qualité du partenariat est un facteur clé du succès. Il est donc impératif que les projets et programmes disposent des mécanismes nécessaires (M&E, dialogue au sein de l'équipe, etc.) pour alerter la hiérarchie dans de telles situations, intrinsèquement sensibles, car elles peuvent impliquer une remise en question des responsabilités.

Leçon 3 : Il est nécessaire de communiquer à plusieurs niveaux hiérarchiques (district, régional, national) et avec un éventail d'acteurs (RUWASA, Commissaires, ministères, TRA, etc.) lorsque des problèmes surviennent, idéalement en incluant toutes les composantes « politiques ».

Les autorités locales, tout comme les échelons administratifs supérieurs, doivent être régulièrement informés. En cas de conflit, il est essentiel que les instances de gestion régionales soient tenues au courant de l'évolution de la situation, au cas où les ministères ou les niveaux centraux feraient appel à elles.

Leçon 4 : Le Contrôle-évaluation (M&E) ne doit pas se limiter au suivi des activités et des résultats.

Il doit également servir d'outil pour réorienter un projet, analyser sa performance et ajuster ses modalités de mise en œuvre. Par ailleurs, une attention particulière doit être portée au renforcement des capacités des parties prenantes afin de garantir la bonne application des outils de suivi.

Leçon 5 : Lorsqu'un projet doit faire l'objet d'une réorientation significative, il est préférable de prendre du recul pour permettre une analyse approfondie et une réévaluation de la situation.

En effet, à la suite d'un premier constat de faiblesses ou de changements contextuels majeurs – en lien avec la conclusion 2 et la recommandation 4 sur l'importance du travail analytique – une réévaluation approfondie doit être conduite. Cette démarche doit inclure la possibilité d'une reformulation substantielle des activités, des calendriers et des objectifs, plutôt que de tenter de s'ajuster aux indicateurs et échéances d'origine ou de s'en tenir aux accords institutionnels initiaux. Une telle approche est essentielle pour garantir l'efficience et l'efficacité du projet.