

Evaluation finale de la convention programme

« Amélioration de l'accès à l'eau et des conditions d'hygiène et d'assainissement, renforcement des services de maintenance des ouvrages hydrauliques – Phase III »
Ethiopie, Haïti, Madagascar, Malawi, Mozambique
et Sierra-Léone

Rapport final

SOMMAIRE

ACRONYMES.....	4
1 PROGRAMME À ÉVALUER.....	6
1.1 STRUCTURATION DU PROJET À ÉVALUER.....	6
1.2 OBJECTIF DE L'ÉVALUATION.....	6
2 APPROCHES ET MÉTHODOLOGIE.....	7
2.1 APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES.....	7
2.2 PROGRAMME INDICATIF D'ACTIVITÉS.....	8
2.3 LIMITES DE L'ÉVALUATION EXTERNE.....	10
3 EFFICACITÉ : ATTEINTE DES OBJECTIFS ET DES RÉSULTATS DU PROGRAMME.....	11
3.1 ATTEINTE DES OBJECTIFS ET RÉSULTATS DU PROGRAMME DANS SON ENSEMBLE.....	11

Observations et analyses de la CP à Madagascar

1 RÉSUMÉ.....	16
1.1 CONTENU DU PROGRAMME ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DANS LE CAS DE MADAGASCAR.....	16
1.2 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DE LA CONVENTION-PROGRAMME DANS LE CAS SPÉCIFIQUE DE MADAGASCAR.....	17
2 RAPPEL DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL RELATIF À L'EAU, L'ASSAINISSEMENT ET L'HYGIÈNE À MADAGASCAR.....	18
2.1 CONTEXTE NATIONAL.....	18
2.2 AU NIVEAU CENTRAL.....	19
2.3 AU NIVEAU RÉGIONAL ET COMMUNAL.....	20
3 OBSERVATION ET ANALYSE.....	21
3.1 PERTINENCE ET COHÉRENCE : ADÉQUATION DES PROJETS AU CONTEXTE, AUX BESOINS, À LA DEMANDE ET AUX ORIENTATIONS NATIONALES.....	21
3.2 EFFICACITÉ : ATTEINTE DES OBJECTIFS ET DES RÉSULTATS DU PROGRAMME.....	23
3.3 EFFICIENCE : ADÉQUATION DES RÉSULTATS DES PROJETS ET RESSOURCES MOBILISÉS.....	27
3.4 EFFET ET IMPACT DU PROGRAMME.....	29
3.5 DURABILITÉ.....	36
4 CONCLUSION.....	42
5 RECOMMANDATIONS.....	44
5.1 A PROPOS DU PROGRAMME EN LUI MÊME.....	44
5.2 A PROPOS DES ACTIVITÉS DE MAINTENANCE.....	44
5.3 A PROPOS DES ACTIVITÉS DE SUIVI DES OUVRAGES ET DES GESTIONNAIRES.....	44
5.4 A PROPOS DES ORGANISATIONS LOCALES PARTENAIRES.....	44
5.5 A PROPOS DE LA GESTION DES OUVRAGES.....	45
5.6 PERSPECTIVE D'ÉVOLUTION DES MODES DE GESTION DANS LES ZONES ENCLAVÉES D'INTERVENTION D'INTER AIDE SUIVI RÉALISÉ PAR L'ONG SOAKOJA QUAND LE STEAH FAIT DÉFAUT.....	46
5.7 GESTION DES OUVRAGES PAR LE GESTIONNAIRE « SOAKOJA ».....	47

Observations et analyses de la CP au Malawi

1 RÉSUMÉ.....	48
1.1 CONTENU DU PROGRAMME ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DANS LE CAS DU MALAWI.....	48
1.2 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DE LA CONVENTION-PROGRAMME DANS LE CAS SPÉCIFIQUE DU MALAWI.....	49

2	RAPPEL DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL RELATIF À L'EAU, L'ASSAINISSEMENT ET L'HYGIÈNE AU MALAWI	51
2.1	CONTEXTE NATIONAL.....	51
2.2	AU NIVEAU CENTRAL.....	52
3	OBSERVATION ET ANALYSE.....	52
3.1	PERTINENCE ET COHÉRENCE : ADÉQUATION DES PROJETS AU CONTEXTE, AUX BESOINS, À LA DEMANDE ET AUX ORIENTATIONS NATIONALES.....	52
3.2	EFFICACITÉ : ATTEINTE DES OBJECTIFS ET DES RÉSULTATS DU PROGRAMME.....	59
3.3	EFFICIENCE : ADÉQUATION DES RÉSULTATS DES PROJETS ET RESSOURCES MOBILISÉS.....	61
3.4	EFFET ET IMPACT DU PROGRAMME.....	64
3.5	DURABILITÉ.....	75
4	CONCLUSION.....	77
5	RECOMMANDATIONS.....	79
5.1	RECOMMANDATIONS ORGANISATIONNELLES LIÉES À LA MISE EN PLACE DU PROGRAMME.....	79
5.2	RECOMMANDATIONS SUR LES SERVICES DE MAINTENANCE.....	80

Observations et analyses de la CP en Ethiopie

1	RÉSUMÉ.....	83
1.1	CONTENU DU PROGRAMME ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DANS LE CAS DE L'ÉTHIOPIE.....	83
1.2	RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DE LA CONVENTION PROGRAMME DANS LE CAS SPÉCIFIQUE DE L'ÉTHIOPIE.....	84
2	RAPPEL DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL RELATIF À L'EAU, À L'ASSAINISSEMENT ET L'HYGIÈNE EN ETHIOPIE	85
2.1	CONTEXTE GÉNÉRAL DU SECTEUR.....	85
2.2	CONTEXTE EN MILIEU RURAL.....	85
2.3	CADRE RÉGLEMENTAIRE EN MILIEU RURAL ET DANS LA RÉGION DU SUD (SNPPR).....	85
3	OBSERVATION ET ANALYSE.....	86
3.1	ANALYSE DU CRITÈRE PERTINENCE ET COHÉRENCE – ADÉQUATION DES PROJETS AU CONTEXTE, AUX BESOINS, À LA DEMANDE ET AUX ORIENTATIONS NATIONALES.....	86
3.2	ANALYSE DU CRITÈRE EFFICACITÉ – ATTEINTE DES OBJECTIFS ET DES RÉSULTATS DU PROGRAMME.....	90
3.3	EFFICIENCE – ADÉQUATION DES RÉSULTATS DES PROJETS RESSOURCES MOBILISÉES.....	91
3.4	EFFET ET IMPACT DU PROGRAMME.....	93
3.5	DURABILITÉ.....	95
4	CONCLUSIONS.....	98
4.1	RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION - ETHIOPIE.....	98
5	RECOMMANDATIONS.....	99
5.1	RECOMMANDATIONS LIÉES À LA PERTINENCE ET LA COHÉRENCE.....	99
5.2	RECOMMANDATIONS LIÉES À L'EFFICACITÉ.....	100
5.3	RECOMMANDATIONS LIÉES À L'EFFICIENCE.....	100
5.4	RECOMMANDATIONS LIÉES À LA DURABILITÉ.....	100
5.5	AUTRES RECOMMANDATIONS.....	100
6	CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION DE LA CONVENTION PROGRAMME.....	101
6.1	RÉSULTATS GLOBAUX DE L'ÉVALUATION DE LA CP.....	101
6.2	RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES.....	101

Acronymes

ACEAH	Agent Communal Eau Assainissement Hygiène (Madagascar)
ADC	Area Development Committee (Malawi)
AEP	Adduction d'Eau Potable
AEPG	Adduction en Eau Potable Gravitaire
AEPP	Adduction en Eau Potable par Pompage
AFD	Agence Française de Développement
ALV	Apport Local Valorisé
AM	Area Mechanic / Artisan Mécanicien (Malawi)
ATPC /CLTS	Assainissement Total Piloté par la Communauté /Community Led Total Sanitation
BASEDA	Basic Services Development Agency (Malawi)
BE	Bureau de l'Eau (Ethiopie)
BF	Borne Fontaine
BH	Borehole
CBM	Community Based Monitoring
CE	Comité d'Eau
CONGOMA	Council for Non Gouvernemental Organisations in Malawi
CP	Convention Programme
CPE	Comité de Point d'Eau
DAL	Défécation à l'Air Libre
DHO	District Health Officer (Malawi)
DP	Directeur Programme de Maintenance (Malawi)
DPO	District Project Officer (Malawi)
DREAH	Direction Régionale de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène (Madagascar)
DWDO	District Water Department Officer (Malawi)
EAH	Eau, Assainissement, Hygiène
EHA	Eau, Hygiène et Assainissement
EPM	Enquête périodique auprès des ménages
ESD	Entretien Semi Directif
FDAL	Fin de la Défécation à l'Air Libre
GVH	Group Village Head (sous division du TA au Malawi)
HEW	Health Extension Worker
HP / PMH	Hand Pump / Pompe à Motricité Humaine
HSA	Health Surveillance Assistant (Malawi)
INSTAT	Institut National de la Statistique de Madagascar
JICA	Japanese International Cooperation Agency
JMP	Joint Monitoring Program
KAP	Knowledge Aptitude and Practice
MEAH	Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène (Madagascar)
MICS	Multiple Indicator Cluster Survey
MoAWID	Ministry of Agriculture, Irrigation and Water Development/ Ministère de l'Agriculture, de l'Eau et de l'Irrigation (Malawi)
MRD	Ministère des Ressources Hydriques (Ethiopie)
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPCI	Organisme Public de Coopération Intercommunale
OSC	Organisation de la Société Civile
OTIV	Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (organisme de microfinance)
PASDEP	Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty (Ethiopie)
PE	Point d'Eau
PHAST	Participatory Hygiene And Sanitation Transformation
PMH	Pompe à Motricité Humaine
PPMH / FPMH	Puits ou Forages équipé de Pompe à Motricité Humaine
PS	Magasin Partenaire de revente de pièces détachées (Partner Shop) (Malawi)
PS-Eau	Programme Solidarité Eau
PSNA	Politique et Stratégie Nationale de l'Assainissement
QE	Questions évaluatives
RCBDIA	Rural Community Based Development Initiative Association
RP	Responsable Programme
RWDO	Regional Water Department Office (Malawi)
RWSN	Rural Water Supply Network
SAEP	Système d'Approvisionnement en Eau Potable
STEAH	Service Technique Eau, Assainissement, Hygiène (Madagascar)
SW	Shallow Well
TA	Traditional Authority (sous division d'un district au Malawi)
TdR	Termes de Référence
VHC	Village Health Committee (Malawi)
VLOM	Village Level Operation and Maintenance
WASH	Water, Sanitation and Hygiène
WD	Water Department (Malawi)
WMA	Water Monitoring Assistant (Malawi)
WP	Water Point
WPC	Water Point Committee
WWH	Welt Hunger Hilfe (ONG Allemande)
WWO	Woreda Water Office (Ethiopie)

1 Programme à évaluer

1.1 Structuration du projet à évaluer

Le programme en phase III d'amélioration de l'accès à l'eau et des conditions d'hygiène et d'assainissement, renforcement des services de maintenance des ouvrages hydraulique en Ethiopie, Haïti, Madagascar, Malawi, Mozambique et Sierra-Leone poursuit les activités des deux programmes précédents visant à :

- Couvrir les besoins en eau, assainissement, hygiène des communautés ;
- Consolider les mécanismes de service d'entretien des ouvrages hydrauliques et le renforcement des acteurs locaux dans la gestion de ces services et la compréhension de leur rôle.

L'objectif global du programme est d'améliorer durablement les conditions sanitaires des populations rurales et de proposer des services de maintenance pérennes par des acteurs locaux (structures communautaires, acteurs privés ou publics).

Afin d'atteindre cet objectif global, les objectifs spécifiques sont :

- La couverture en équipements sanitaires (points d'eau protégés et latrines) progresse et les connaissances et les pratiques d'hygiène des familles sont améliorées ; leur ancrage est favorisé par l'intervention d'acteurs locaux,
- Les communautés rurales ont accès à des services de maintenance autonomes et professionnalisés leur permettant d'entretenir leurs équipements hydrauliques dans la durée.

1.2 Objectif de l'évaluation

Cette évaluation s'inscrit dans le cadre de la convention programme III d'amélioration de l'accès à l'eau et des conditions d'hygiène et d'assainissement, renforcement des services de maintenance des ouvrages hydraulique en Ethiopie, Haïti, Madagascar, Malawi, Mozambique et Sierra-Leone. Ce programme réalisé entre 2017 et 2020 par Inter Aide et financé par l'Agence Française de Développement est la troisième phase du programme global du même nom en cours depuis 2012.

L'évaluation a deux buts principaux :

- Valider les principaux résultats du programme obtenus jusqu'à présent.
- Analyser et comprendre les évolutions des approches mises en œuvre par Inter Aide pour la maintenance et l'appui aux partenaires locaux en matière d'eau d'assainissement et d'hygiène permettant la pérennité des infrastructures et des services mis en place. L'objectif, pour cette partie spécifique de l'évaluation est de fournir des recommandations en vue d'une amélioration des actions menées par Inter Aide auprès des communautés et des acteurs locaux.

Il est compris que l'évaluation devra essentiellement porter sur le volet maintenance et appui aux partenaires locaux. La couverture en équipements sanitaires et les connaissances et les pratiques d'hygiène seront évaluées d'un point de vue purement quantitatif par rapport à l'atteinte des résultats du programme en termes d'infrastructures construites. Cette partie de l'évaluation se fera via les bases de données et les rapport soumis à l'AFD fournit par Inter Aide. Ainsi, les questions évaluatives (QE) propres au volet maintenance des Termes de Référence (TdR) sont repris dans la matrice d'évaluation (annexe B) ci-dessous suivant les critères de :

- Pertinence et cohérence du programme en termes de maintenance et appui aux acteurs locaux ;
- Efficacité
- Efficience

- Effet et impact du programme
- Durabilité

2 Approches et méthodologie

2.1 Approches méthodologiques

2.1.1 Approche globale, questions clés et solutions fondées sur les leçons apprises

Il s'agit tout d'abord à la mission d'évaluation de s'interroger sur les bons éléments, afin de délivrer une évaluation impartiale, à la fois critique et juste de la performance de la Convention Programme, et plus particulièrement appliqué aux sous-secteurs de l'hydraulique et de l'assainissement / hygiène en milieu rural, dans les pays ciblés.

Dans ce but, l'équipe d'experts appuie son analyse sur les documents disponibles et accessibles fournis par Inter Aide et les parties prenantes et la documentation réglementaire relative au programme et à d'autres projets connexes.

2.1.2 Questions d'évaluations

En plus des cinq critères d'évaluation du CAD : pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact, l'équipe de consultants prend en compte dans son évaluation les attentes d'Inter Aide, telles que définies dans les Termes de Références (TdR).

Les TdR présentent une liste assez restreinte de questions d'évaluation (QE) avec en regard le ou les critères d'évaluation qui seront utilisés pour apporter des réponses argumentées.

Les QE ont été précisées et affinées au moment du démarrage de la mission, ainsi que des critères et indicateurs de jugement spécifiques, et des modalités et sources pertinentes de vérification. Ces éléments ont été formalisés dans la matrice évaluatives (cf. annexe B).

Des éléments (indicateurs, sources de vérification, ...), contenus dans le cadre logique et/ou relatifs au dispositif de suivi évaluation du projet ont été affectés à certaines QE.

2.1.3 Processus évaluatif

Le processus d'évaluation a été mené en quatre phases, présentées dans le tableau ci-dessous, et détaillées dans le chapitre suivant :

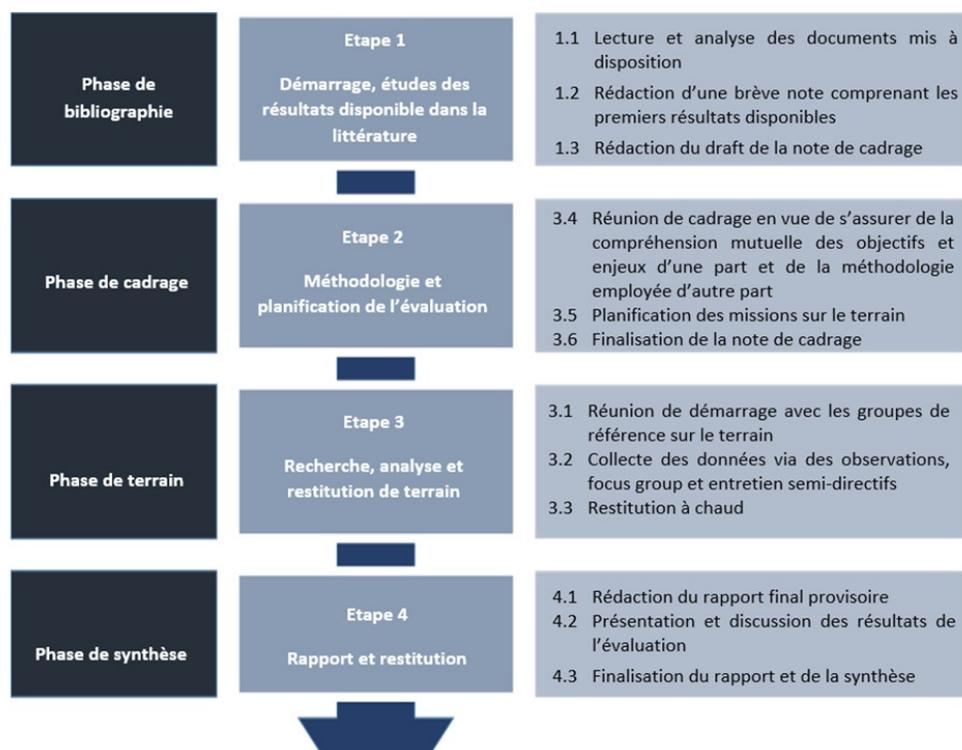


Figure 1 : Processus évaluatif

2.2 Programme indicatif d'activités

2.2.1 Etape 1 : Revue documentaire et production des outils en vue de la collecte des données sur le terrain

Dès le démarrage de la mission, l'équipe d'évaluateurs a reçu les documents de bibliographies envoyés par Inter Aide nécessaire à une première évaluation des résultats quantitatifs et à une meilleure compréhension des stratégies adoptées dans chaque pays pour permettre la pérennité des structures de maintenance des ouvrages. Cette phase de compilation des données est nécessaire à la bonne préparation et à la planification de la phase terrain qui est rediscuté lors de la phase de cadrage.

Cette phase de compilation des données bibliographiques ne doit pas être négligée, pour rendre plus efficace et pertinent possible, le déplacement sur site, en orientant quelques visites.

Afin de bien identifier les spécificités des objectifs et les particularités méthodologiques, et afin de mener à bien cette étape, de manière non exhaustive l'équipe d'évaluation a estimé nécessaire de consulter les documents suivants :

- Les rapports envoyés à l'AFD ;
- Les études et enquêtes réalisées avant (ligne de base) puis après la mise en place du programme (enquête finale) ;
- Les bases de données ;
- Les rapports et outils de suivi des équipes projets ;
- Les rapports du responsable de la capitalisation ;
- Les bilans par zone du niveau d'autonomie des différents modèles d'acteurs de maintenance ;
- Les bilans par zone de l'évolution des activités des différents opérateurs de maintenance ;
- Le rapport de mesure des effets pour les opérateurs de maintenance de la structuration de leur activité ;
- L'évaluation par zone de la couverture des services de maintenance et du niveau d'adhésion des usagers ;
- L'évaluation par zone de l'impact sur l'évolution des taux de fonctionnalité des ouvrages.

A la lecture des documents et informations collectés durant cette phase de l'évaluation, il a été possible d'identifier les pistes de réponses à donner aux questions d'évaluation définies dans la matrice d'évaluation.

La revue documentaire a permis de réaliser une première note comprenant les premières compréhensions des stratégies mises en place par Inter Aide pour appuyer les organisations locales afin d'assurer la pérennité des services de maintenance des infrastructures d'eau.

Lors de cette phase les outils nécessaires à la collecte des données sur le terrain ont été produits et ont été discutés lors de réunions de cadrage.

2.2.2 Etape 2 : Réunion et rédaction de la note de cadrage

La phase de cadrage a trois objectifs distincts et complémentaires :

- Présenter et débattre les premières réponses apportées aux questions d'évaluation ;
- Identifier les sources d'information pour répondre aux questions d'évaluation ;
- Proposer et valider les outils de collecte et la méthodologie qui sera menée pour réaliser la phase de terrain (guide des entretiens semi-collectif, guide des focus group...)

De plus à l'issue de la réunion de cadrage, l'équipe d'évaluation a pu dresser :

- La liste des sites à visiter et le planning des rencontres durant la phase terrain (cf annexe C).

2.2.3 Etape 3 : Collecte des données et visite de terrain

La phase de terrain a permis de compléter les données issues de la revue bibliographique. Afin de collecter un maximum d'information durant cette phase, des guides ont été mis en place préalablement lors de la phase de revue documentaire et affinés suite à la réunion de cadrage afin de mener :

- Des observations
- Des focus group
- Des entretiens semi-directifs

Il a été proposé de débiter la phase de terrain avec une réunion de mise en contexte avec les équipes en charge de la mise en œuvre du programme. Cette première réunion a permis de discuter des différents points d'évaluations.

Observation

L'observation est une méthode classique d'étude, sans interaction, elle permet de limiter le biais d'étude lié à l'enquêteur. Ces observations portent notamment sur l'entretien des ouvrages. Ainsi, les évaluateurs peuvent juger de la qualité du suivi et de la maintenance effectuée sur les infrastructures. Les évaluateurs ont été accompagnés des structures locales partenaires d'Inter Aide pendant ces observations afin d'échanger en direct sur des exemples concrets. Le choix et le nombre des ouvrages à visiter s'est fait avec l'aide d'Inter Aide lors de réunions de cadrage.

Les réflexions sur les observations faites de l'état des infrastructures ont pu être approfondies lors des entretiens semi-directifs pour comprendre les raisons du fonctionnement ou du dysfonctionnement des infrastructures ainsi que pour mettre en évidence les dynamiques de maintenance réalisées par les structures locales de suivi.

Focus group

Le focus group, outil d'étude qualitative doit permettre de favoriser l'émergence de toutes les opinions. Il permet de répondre rapidement aux questions de l'évaluation. Dans ce cas précis, les bénéficiaires ont pu être interrogés notamment sur leur satisfaction concernant les services EHA et leurs connaissances des mécanismes de maintenance. Le



bénéficiaire étant l'usager principal des infrastructures, il est le plus à même de rapporter son avis quant au service, aux nombres de panne, à leur durée etc.

Entretiens semi-directifs (ESD)

L'entretien semi-directif est un outil incontournable des études terrain, le consultant peut notamment développer certaines hypothèses de travail. Les entretiens semi-directifs ont été privilégiés avec les acteurs clés du programme (organisations locales partenaires et structures locales de suivi et de maintenance, ainsi que les responsables programme sur site...). Toutes informations utiles à l'évaluation du projet ont été abordées afin notamment d'évaluer les difficultés de mise en œuvre, l'évolution, les forces et les faiblesses des organisations et structures locales. Les entretiens semi-directifs ont permis de mettre en perspective les opportunités et risques liés à l'activités de suivi et maintenance des infrastructures que les structures locales prennent en charge ainsi que leurs capacités à absorber ces risques.

Les données recueillies lors des entretiens semi-directifs auprès des différents acteurs ont permis une triangulation des informations afin d'assurer la fiabilité des données collectées.

Restitution à chaud

Des restitutions à chaud avec les équipes d'Inter Aide sur le terrain ont été réalisées à l'issue de chacune des missions de terrain. Les premiers éléments analysés lors de la collecte des données sur le terrain ont été discutés afin de recueillir l'opinion des équipes en charge de la mise en œuvre du programme sur ces premières analyses.

2.2.4 Etape 4 : Analyse des données, rapport provisoire et restitution

A la suite de la mission de terrain, l'équipe d'évaluation s'est attachée à croiser les analyses issues des 4 techniques de collecte (revue documentaire, observations, focus group, entretien semi-directifs) afin de produire un document de synthèse complet. Un débriefing a été mené entre les trois évaluateurs pour réaliser une analyse croisée des résultats obtenus entre les différents pays.

Afin de compléter cette évaluation, des recommandations sont apportées sur chaque point jugé utile spécifique à chaque pays.

2.3 Limites de l'évaluation externe

A Madagascar, il n'a pas été possible de rencontrer toutes les personnes souhaitées étant données le mauvais état des routes. Ainsi, l'association à base communale Mirabe n'a pas pu être interviewée ni les usagers de l'eau dont la gestion est réalisée par cette association. Pourtant cette association rencontre des difficultés dans ces recouvrements auprès des comités eau. Aucun technicien réparateur du district de Manakara n'a pu être rencontré, la personne devant être interviewé (le technicien-réparateur de l'OPCI) étant malade au moment de la visite de terrain.

La courte durée de la mission de terrain n'a pas permis de réaliser une approche quantitative de l'évaluation. Toutefois dans sa globalité, l'évaluation facilitée par les responsables de programme et les ONG partenaires a permis d'avoir une bonne vision d'ensemble des différentes modalités de gestion mise en place permettant un bilan et des recommandations pour chacune de ces modalités.

Au Malawi, une majorité des acteurs clés du programme a pu être rencontrée. Cependant, il n'a pas été possible d'interviewer certains représentants du WD local (DWDO) dans le Sud (à Mulanje). L'observation d'une intervention d'AM dans le cadre des projets de BASEDA n'a pas pu être réalisée. Pendant la mission aucune réunion de coordination de groupe d'AM n'était prévue, il n'a pas donc pas été possible d'y assister. Il n'a pas été possible non plus de discuter avec les grossistes de pièces détachées (ESS Entreprise-à Blantyre, ou le magasin Rachel à Zomba), les rendez-vous étant annulés pour cause d'indisponibilité des représentants et l'incapacité d'être présent lors du passage à Zomba. Enfin, il n'a pas été possible de rencontrer la représentante du Ministère de tutelle (MoAWID) à

Lilongwe car son agenda n'a pas pu se libérer lors de du passage à la capitale. Toutefois, la densité des activités observées et discutées lors de la visite permet une bonne compréhension du programme, de l'impact qui résulte des différents projets mis en place par Inter Aide /BASEDA. Ainsi des recommandations adaptées ont pu être définies et développées.

En Ethiopie, la mission de terrain n'a pu se faire qu'un an après la date initialement prévue, suite aux conséquences de la pandémie de COVID. L'évaluateur a par conséquent pris en considération les évolutions de la stratégie d'Inter Aide, au cours de l'année 2020, dans son interprétation. L'ensemble des acteurs clefs du programme ont pu être rencontrés. Toutefois, comme dans les cas de Madagascar et du Malawi, il s'agit d'une évaluation qualitative et non quantitative, ne permettant pas d'avoir une approche statistique des constats faits sur le terrain.

3 Efficacité : atteinte des objectifs et des résultats du programme

3.1 Atteinte des objectifs et résultats du programme dans son ensemble

Dans quelles mesures les résultats et indicateurs de performances présents dans le cadre logique du projet ont-ils été atteints ? Quel est le degré d'atteinte des objectifs du projet ? Quels sont les éléments d'explication justifiant les écarts éventuels ?

Les résultats et indicateurs de performances présents dans le cadre logique ont été analysés par l'équipe du groupement à fin juin 2020.

Objectif spécifique 1 : La couverture en équipements sanitaires (points d'eau protégés et latrines) progresse et les connaissances et les pratiques d'hygiène des familles sont améliorées ; leur ancrage est favorisé par l'intervention d'acteurs locaux relais.

Résultat 1 : Les communautés rurales ont accès à de l'eau potable grâce à des solutions diversifiées (construction, réhabilitation des points d'eau protégés, chloration de l'eau) et leur environnement est assaini du fait de bonnes pratiques d'hygiène, dont l'équipement en latrines.

Activités. 1.1: Développer l'accès à l'eau via des solutions diversifiées et adaptées aux contextes et besoins.

Globalement, les objectifs concernant le nombre de points d'eau construits ou réhabilités ainsi que le nombre de bénéficiaires qui sont étroitement liés ont été atteints fin mars 2020 (période du début de l'évaluation) et ont été dépassés à la fin de la convention. Toutefois, il peut être remarqué que ces résultats pour Haïti, particulièrement, ne sont pas atteints. En effet, la réalisation de captages dans les zones montagneuses des mornes haïtiens s'avère complexe, non seulement d'un point de vue technique mais aussi d'un point de vue de la cohésion sociale. Les ménages sont assez dispersés et Inter Aide a fait face aux réticences de la population dans l'apport communautaire valorisé, base de la stratégie d'Inter Aide pour garantir un entretien des points d'eau¹.

Pour le Malawi, des réhabilitations qui auraient dû se finaliser entre mars à juin, n'ont pu être achevées en raison des restrictions de déplacements dues au Covid 19

	Tranche 1	Tranche 2 partielle (à fin mars 2020)	Tranche 2 complète	Total CP	Objectifs finaux	% atteint mars	% atteint fin CP
Nombre de points d'eau construits ou réhabilités	305	120		455	441	96%	103%
Ethiopie	122	38	50	172	158	101%	109%
Haïti	2	1	1	3	7	43%	43%
Madagascar	118	68	80	198	180	103%	110%
Malawi	29	7	7	36	45	80%	80%
Mozambique	34	6	12	46	51	78%	90%
Nombre de bénéficiaires des points d'eau construits ou réhabilités	84300	24 437		114995	108000	101%	106%
Ethiopie	34 069	9 812	12 370	46439	-	-	-
Haïti	550	200	200	750	-	-	-
Madagascar	21 034	10 875	12 775	33809	-	-	-
Malawi	7 250	1 750	1 750	9000	-	-	-
Mozambique	21 397	1 800	3 600	24997	-	-	-

¹ Ces difficultés sont détaillées dans le rapport d'évaluation de 2018-2019 des projets EHA de Juanaria et Thomonde, menée par ESA Consultance.

Le nombre de famille chlorant l'eau à domicile atteint 72 % fin mars 2020 et les enquêtes finales (comportement, attitude et pratique) réalisées entre mars et juin montrent une certaine désadoption au fil du temps car le ratio de familles traitant régulièrement leur eau par rapport aux familles sensibilisées, descend à 66%. Cette tendance montre les difficultés des stratégies liées au traitement de l'eau à domicile qui peuvent s'expliquer notamment par la non-disponibilité des produits de traitement localement, ou encore un traitement de l'eau ponctuelle en saisons des pluies. Les résultats obtenus par Inter Aide sur cette pratique sont toutefois encourageant au vu notamment des résultats nationaux en Haïti par exemple où 30 % de la population déclarent traitée l'eau contre 8 % réellement observés au niveau national (ESA Consultance, 2018). De plus, au Malawi, le traitement de l'eau à domicile passe principalement par la chloration de l'eau stockée. Dans la mesure où les centres de santé effectuent des campagnes de chloration aléatoires dans les communautés, la population se désintéresse de l'achat et de l'utilisation de produits chlorés comme le Waterguard (acheté en magasins). Elle préfère attendre les campagnes de chloration réalisées par les centres de santé. Ainsi les magasins ne réapprovisionnent par leurs stocks de produits chlorés. Le goût chloré de l'eau décourage aussi une grande partie de la population à utiliser cette méthode de traitement de l'eau.

	Tranche 1	Tranche 2 partielle (à fin mars 2020)	Tranche 2 complète	Total CP	Objectifs finaux	% atteint mars	% atteint fin CP
Nombre de familles chlorant l'eau à domicile	5600	3 088	2 955	7 873	12000	72%	66%
Nombre de personnes chlorant l'eau à domicile	28313	15 441	14 774	39 366	60000	73%	66%
Haïti	11 299	274		17 768	-	-	-
Madagascar	2 983	2229	1836	241	-	-	-
Sierra Léone	14 031	12 938	12938	21 357	-	-	-

Le nombre de famille ayant accès à une eau saine atteignait 84 % en mars et **92% en fin de CP**. Ce résultat est quelque peu en deçà des prévisions et est lié aux résultats de l'adoption du traitement de l'eau à domicile. **Ainsi, il pourrait être envisagé lors d'une future convention programme d'augmenter le nombre d'ouvrages hydrauliques réalisés tout en revoyant à la baisse les objectifs concernant la chloration de l'eau.**

Nombre de personnes ayant accès à une eau saine	113513	27 525	45 469	154 361	168000	84%	92%
---	--------	--------	--------	---------	--------	-----	-----

Activités. 1.2 : Diffuser les bonnes pratiques d'hygiène et appuyer les communautés pour que les couvertures villageoises en latrines atteignent au moins 75%.

L'objectif concernant le nombre de personnes sensibilisées à l'hygiène et à l'assainissement atteignait 77% fin mars 2020 et **88% en fin de CP**. Les objectifs ont donc globalement été atteints, en dépit de l'épidémie de Covid qui s'est déclarée lors des derniers mois de la CP et n'a pas permis de maintenir un rythme de sensibilisation habituel : les sensibilisations se sont faites en porte-à-porte car les réunions en groupes n'étaient plus possibles.

Inter Aide tente de s'appuyer sur des agents locaux pour poursuivre les sensibilisations au-delà de l'intervention. Suivant les pays leur implication est variable. A Madagascar ce sont des agents communautaires (2 par fonkontany, quartier de village), reconnus par le gouvernement mais bénévoles. Il est donc parfois délicat d'attendre qu'ils puissent se déplacer de communautés en communautés à leurs frais. A l'inverse, au Malawi, les « Health Surveillance Assistant » rattachés aux centres de santé, sont rémunérés mais de façon aléatoire et ces derniers comptent le plus souvent sur les indemnités de terrain que beaucoup d'acteurs versent en contrepartie de leur implication à des réunions ou d'activités. Inter Aide, préférant éviter d'entretenir cette dépendance, est confronté à un manque de participation des HSA qui préfèrent participer aux réunions "rentables". En Ethiopie, les HEW sont rémunérées et sont des acteurs fiables. Il serait donc intéressant de poursuivre le lien car le

support à quelque peu été réduit ces dernières années, considérant que ce sont des acteurs autonomes. Un lien plus spécifique pourrait par exemple être créé entre fédérations et agents de santé.

	Tranche 1	Tranche 2 partielle (à fin mars 2020)	Tranche 2 complète	Total CP	Objectifs finaux	% atteint mars	% atteint fin CP
Nombre de personnes sensibilisées et formées à l'hygiène et à l'assainissement	22622	8182	12 398	35 020	40000	77%	88%
Ethiopie	5 254	1881	2273	7 527	-	-	-
Haïti	4 664	1096	1217	5 881	-	-	-
Madagascar	6 179	2 288	6111	12 290	-	-	-
Malawi	1 824	1053	809	2 633	-	-	-
Mozambique	4 701	1864	1988	6 689	-	-	-

Le nombre de latrines construites atteignait 76 % des objectifs en mars et **84% en fin de CP**. Cet écart peut s'expliquer notamment par un nombre de latrines construit au Malawi plus faible que planifié (1 264 construites contre 4 500 sur la base des années passées). Cela est dû à une réorientation du modèle et mode de construction des infrastructures sanitaires dès 2019 afin de proposer une solution technique plus appropriée face aux contraintes de terrains : fortes précipitations ces dernières années à Phalombe et inondations régulières, et à l'effondrement de 50 % des latrines construites pendant les deux dernières années. Ce changement de modèle, passant de la construction des villageois de dalle à la construction d'une latrine surélevée de type « éco-san à double fosses », en briques, a ralenti considérablement le rythme de construction, puisque que cela requiert la présence de techniciens externes spécialisés.

	Tranche 1	Tranche 2 partielle (à fin mars 2020)	Tranche 2 complète	Total CP	Objectifs finaux	% atteint mars	% atteint fin CP
Nombre de latrines construites ou améliorées	8996	3738	5 193	14 189	16800	76%	84%
Ethiopie	2 615	1072	1128	3 743	-	-	-
Haïti	921	150	637	1558	-	-	-
Madagascar	2 581	1 146	1757	4338	-	-	-
Malawi	804	422	460	1264	-	-	-
Mozambique	2 075	948	1211	3286	-	-	-
Nombre de bénéficiaires des latrines	44403	19047	26 465	70 868	84000	76%	84%
Ethiopie	13 075	5360	6140	19 215	-	-	-
Haïti	4 605	750	3185	7790	-	-	-
Madagascar	12 903	6 089	8785	21688	-	-	-
Malawi	3 445	2108	2300	5745	-	-	-
Mozambique	10 375	4740	6055	16430	-	-	-

Les objectifs concernant le volet accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène sont globalement atteints. L'épidémie de Covid n'ayant concerné que les derniers mois d'activité. Les écarts sont liés à des difficultés bien spécifiques au niveau de certains pays qui sont à présent connus d'Inter Aide, des contraintes souvent liés au milieu physique dans lequel sont menés les projets (exemple des captages en Haïti ou encore des latrines au Malawi).

S'il est observé des progressions intéressantes dans les connaissances en matière d'hygiène, la généralisation prend du temps. Le changement s'opère d'une part par une pression du collectif, il est donc important d'accompagner les prescripteurs de normes à faire appliquer des règlements. La répétition est également incontournable, ce qui justifie là encore l'appui aux agents de Santé. Sur le volet spécifique du traitement de l'eau à domicile, le rythme de formation pourrait être diminué pour privilégier un suivi plus approfondi. Enfin il est indéniable que le changement passe par l'éducation

des enfants. Il pourrait donc être pertinent de prévoir des modules spécifiques pour les enfants, les mères, voire des collaborations avec les instituteurs.

3.1.1 Objectif spécifique 2 : Les communautés rurales ont accès à des services de maintenance autonomes et professionnalisés leur permettant d'entretenir leurs équipements hydrauliques dans la durée.

Résultat 2 : L'extension et la consolidation de services de maintenance des points d'eau, adaptés aux contextes des zones, permettent aux structures communautaires et aux usagers d'entretenir leurs équipements dans la durée.

Activités 2.1: Consolidation des dynamiques de maintenance préventive

Activités 2.2: Consolidation, renforcement et extension de services et de réseaux d'acteurs en mesure de répondre aux besoins des usagers en termes de maintenance préventive et de réparations

NB : Pour les données liées aux services de maintenance, les données sont cumulatives pour la tranche 2 : hormis les agents hydrauliques, les personnes formées en première période continuent d'être appuyées en deuxième période, à moins que leurs performances aient amené à s'en séparer (et qu'elles n'aient pas été remplacées).

Le nombre d'agents de suivi formés et renforcés atteint 78 % de l'objectif final. A Madagascar, bien que 25 agents de suivis aient été formés, le nombre d'agents en terme d'ACEAH réellement actifs est inférieur. En effet, bon nombre d'ACEAH ne sont plus en poste (cf. durabilité des STEAH). Toutefois, suite au constat d'Inter Aide concernant une durabilité des ACEAH compromise, la stratégie a été réorientée pour que le suivi soit réalisé par des agents embauchés directement par l'ONG Soakoja. Ainsi, il serait intéressant dans le cadre d'une nouvelle convention-programme d'intégrer dans ce décompte les agents de suivi formés et renforcés au sein des ONG partenaires locales.

	Tranche 1	Tranche 2 partielle (à fin mars 2020)	Total CP	Objectifs finaux	% atteint mars	% atteint fin CP
Nombre d'agents de suivi formés et renforcés	96	102	98	130	78%	75%
Ethiopie (fédération)	80	77	80	110	73%	73%
Madagascar (ACEAH, Tehyna, Soako)	16	25	18	20	80%	90%

Le nombre de réparateur de pompe est atteint dans tous les pays de la convention-programme et même dépassé en Sierra Léone et à Madagascar.

	Tranche 1	Tranche 2 partielle (à fin mars 2020)	Total CP	Objectifs finaux	% atteint mars	% atteint fin CP
Nombre de réparateurs de pompes	269	278	291	265	105%	110%
Malawi	205	205	218	210	98%	104%
Sierra Léone	28	41	37	27	152%	137%
Mozambique	29	23	29	25	92%	116%
Madagascar	7	9	7	3	300%	233%

	Tranche 1	Tranche 2 partielle (à fin mars 2020)	Total CP	Objectifs finaux	% atteint mars	% atteint fin CP
Nombre d'agents hydrauliques	102	141	215	180	78%	119%
Ethiopie	56	12	146	90	76%	162%
Haïti	2	3	5	-	-	
Madagascar	44	24	64	90	76%	71%

Le nombre de revendeurs de pièces détachées atteint 65 % de ce qui était prévu. Cet écart est lié au faible nombre de revendeurs à Madagascar et au Mozambique. Que ce soit à Madagascar ou au Mozambique, l'écart s'explique par une réorientation de la stratégie d'Inter Aide. A Madagascar, initialement la revente de pièces détachées se serait faite via certains ACEAH, actuellement elle est réalisée par les deux ONG partenaires puisqu'elles réalisent le suivi des ouvrages (et que cela constitue des rentrées d'argent pour financer le service). Au Mozambique, certaines petites boutiques ont été écartées au profit de boutiques de plus grande ampleur. De plus, certains réparateurs vendent aussi des pièces détachées et ils ne sont pas comptabilisés au sein des revendeurs.

	Tranche 1	Tranche 2 partielle (à fin mars 2020)	Total CP	Objectifs finaux	% atteint mars	% atteint fin CP
Nombre de revendeurs de pièces détachées	116	114	111	170	67%	65%
Malawi	94	94	89	134	70%	66%
Mozambique	13	11	13	30	37%	43%
Madagascar	2	2	2	4	50%	50%
Sierra Léone	7	7	7	3	233%	233%

De manière plus globale, concernant la maintenance des points d'eau, il est aussi intéressant d'analyser si l'ensemble des maillons de la « chaîne » permet d'assurer une bonne gestion, ce qui se traduit notamment par un taux de fonctionnalité des ouvrages élevé.

Le tableau ci-dessous montre que dans tous les pays le taux de fonctionnalités est supérieur où approche de 75 %. Le taux de fonctionnalité des ouvrages en Sierra Léone « n'atteint que » 66 % car un nouveau district a été intégré durant la période et le besoin en réhabilitation reste important. Le taux de fonctionnalité dans les districts "historiques" atteint 80%.

	Nombre de techniciens / agents de suivi (Fédérations, Associations...)	Nombre de boutiques / revendeurs de pièces	Nombre de points d'eau couverts par ces services	Fonctionnalité
Ethiopie	80	-	825	85%
Madagascar (AEPG)	18	-	678	76%
Madagascar (PPMH)	7	2	100	72%
Malawi	218	89	14700	73%
Mozambique	29	13	1200	89%
Sierra Léone	37	7	3000	66%

Les objectifs sont globalement atteints, si l'on intègre les évolutions et réorientations stratégiques pertinentes au vu des difficultés rencontrées. Les bons taux de fonctionnalité atteints à l'échelle de l'ensemble des territoires concernés et pour l'ensemble des ouvrages de ces territoires, démontrent l'efficacité des systèmes/services de maintenance et de gestion des ouvrages

Observations et analyse de la convention-programme à Madagascar

1 Résumé

3.2 Contenu du programme et objectifs de l'évaluation dans le cas de Madagascar

Le programme d'Inter Aide à Madagascar vise à améliorer la couverture en équipements sanitaires et à faire progresser les connaissances et les pratiques d'hygiène des familles. Il vise aussi à améliorer l'accès à des services de maintenance autonomes et professionnalisés permettant d'entretenir les ouvrages hydrauliques de manière durable.

Pour ce qui est de l'accès à l'eau, à Madagascar, Inter Aide construit principalement des Adductions d'Eau Potable Gravitaire (AEPG) et des puits équipés de Pompe à Motricité Humaine (PPMH). Pour les ménages étant trop éloignés les uns des autres ou trop éloignés des points d'eau construits, des campagnes de sensibilisation pour le Traitement de l'Eau à Domicile (TED) sont réalisées.

Pour ce qui est de l'accès à l'assainissement, des campagnes de sensibilisation à l'assainissement sont mises en place pour encourager les ménages à construire leurs latrines. Des dalles Sanplat sont aussi construites et vendus à prix préférentiels. Les localités d'intervention doivent avoir une couverture en assainissement minimum de 75 % avant qu'Inter Aide intervienne sur le volet « eau ». En réduisant la défécation à l'air libre grâce à un taux d'accès à l'assainissement élevé, les sources d'eau sont protégées de la contamination fécale, contribuant à fournir une eau de meilleure qualité.

A Madagascar spécifiquement, deux ONG - Tehyna œuvrant dans le district de Manakara et Soakoja œuvrant dans les districts de Vavatenina et Fenerive Est - appuient et conseillent les communes dans leur rôle de maître d'ouvrage pour la mise en place de Service Technique Eau, Assainissement, Hygiène (STEAH) qui assurent le suivi des comités eau, gestionnaires des points d'eau construits. Dans le cas où les mairies sont moins dynamiques, ces deux ONG assurent elles-mêmes le suivi des comités eau. Elles revendent également des pièces détachées.

Inter Aide en collaboration avec les ONG Soakoja et Tehyna testent différents modes de gestion des ouvrages hydrauliques adaptés aux zones rurales reculées. Peu de retours d'expérience d'autres Organisation de la Société Civile (OSC) existent quant à la gestion des ouvrages en milieu rural enclavé. Dans un premier temps, Inter Aide s'est intéressé à la gestion du service public de l'eau via la promotion de STEAH afin d'initier la maîtrise d'ouvrage communale. Suite aux difficultés rencontrées pour la pérennisation des STEAH, les ONG Soakoja et Tehyna se substituent petit à petit au STEAH afin d'assurer le suivi des comités eau gestionnaires des réseaux. De la même manière et forte de son expérience, Inter Aide et ses organisations locales partenaires testent un nouveau modèle de gestion faisant intervenir l'ONG Soakoja en tant que gestionnaire direct pour pallier la contrainte de comités eau désintéressés par la gestion de leur réseau. Les différents modèles de gestion sont présentés ci-dessous :

- **Modalité 1** : Gestion communautaire améliorée avec un suivi par le STEAH de la commune, matérialisé par le poste d'Agent Communal de l'Eau et de l'Assainissement et de l'Hygiène (ACEAH). La rémunération de cet ACEAH est assurée principalement par le biais d'une redevance incluse dans les cotisations des usagers, et reversée sur un compte spécifique de la commune. Dans une moindre mesure, et selon les cas, les communes participent également sur leurs fonds propres au financement de ce service.

- **Modalité 2 :** Gestion communautaire améliorée avec un suivi par le STEAH de l'Organisme Public de Coopération Intercommunale (OPCI), matérialisé par le poste d'Agent Communal de l'Eau et de l'Assainissement et de l'Hygiène (ACEAH). La rémunération de cet ACEAH est assurée principalement par le biais d'une redevance incluse dans les cotisations des usagers et d'une redevance versée par les communes, dépendante du nombre d'ouvrages suivis dans chaque commune (l'ONG Tehyna appuie encore pour le moment la coordination entre les 10 communes s'étant mutualisées en OPCI).
- **Modalité 3 :** Cogestion communautaire améliorée avec un service de suivi effectué par les ONG Soakoja ou Tehyna : lorsque l'approche ACEAH a échoué, ou que la commune souhaite déléguer ce service, l'ONG Soakoja/Tehyna propose des services professionnels de suivi technique et financier des gestionnaires (SMR², Associations et Comités Eau). Ce service est financé sur le même principe de prélèvement d'une redevance incluse dans les cotisations des usagers dans certains cas – cette modalité de gestion étant en cours de mise en œuvre dans le district de Manakara. Un contrat tripartite est signé entre la commune, Soakoja et l'association représentant les usagers – SMR. Ce contrat permet à la commune de toujours suivre et donner son aval quant aux décisions de gestion et d'avoir un droit de regard.
- **Modalité 4 :** Cogestion communautaire améliorée, pilotée par l'ONG Soakoja : dans cette quatrième approche, lorsque la commune ne souhaite pas s'impliquer dans la mise en place et le suivi de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages, elle délègue cette responsabilité à la SMR et à Soakoja en charge de cogérer les ouvrages au niveau de chaque village. Dans ce cas le service proposé permet un approvisionnement en eau potable garanti en échange d'un paiement annuel forfaitaire ou volumétrique de l'eau potable par les usagers à Soakoja (un agent Soakoja fait la relève des compteurs et la facturation pour les branchements privés et la collecte des forfaits. 90 % des recettes sont réservées à Soakoja pour la gestion du service public de l'eau et 3 % sont reversées à la commune pour payer la taxe communale ; les 7 % restant sont versées à la SMR pour payer ces frais de fonctionnement).

Il est proposé ici de s'intéresser plus spécifiquement aux effets-impacts du programme sur l'autonomisation des STEAH et des ONG Tehyna et Soakoja, ainsi qu'à leur durabilité. Des recommandations seront émises afin de renforcer, autonomiser et assurer la durabilité de ces deux types d'entités et de la gestion du service public de l'eau en général.

3.3 Résultats de l'évaluation de la convention-programme dans le cas spécifique de Madagascar

De manière générale, les résultats de l'évaluation révèlent que le programme mis en place par Inter Aide s'avère pertinent et cohérent. Il est aussi efficace et efficient. Toutefois au vu du contexte communal actuel, et bien qu'un réel effort d'accompagnement des communes ait été réalisé, le programme n'a pu avoir l'impact escompté sur l'autonomie des STEAH et donc sur la durabilité de ce service. Dans un souci de durabilité des ouvrages, des organisations partenaires locales sont nées des programmes d'Inter Aide. Ces ONG ont permis d'avoir un impact sur l'accès à des services de maintenance et sur le taux de fonctionnalité des ouvrages dans les districts d'intervention. Inter Aide travaille actuellement avec ces organisations pour permettre leur durabilité.

Critères évalués	Notations					Commentaires
	1	2	3	4	5	
Pertinence et Cohérence						Le programme est pertinent et les zones ciblées justifiables de par leur accès réduit aux service EAH. Il est aussi pertinent et en

² SMR : Solotenan'ny Mpisotro Rano = association fédérant les usagers à l'échelle de la commune

					ligne avec les orientations sectorielles
Efficacité					Les outils de suivi mis en place sont efficaces bien qu'à harmoniser et à optimiser pour une lecture simplifiée d'utilisateurs externes.
Effizienz					Le programme est efficient et la répartition coûts liés aux activités VS coût de fonctionnement est compétitive. Toutefois, il y a eu un dépassement de 14 % du budget initial de la tranche 1 pour ce qui concerne Madagascar.
Effets et Impacts					Le programme a eu des impacts positifs sur l'accès à des services de maintenance et le taux de fonctionnalité des ouvrages. Cependant, le programme n'a pas eu les effets escomptés sur l'autonomisation des STEAH. Toutefois, les activités de suivi des organes de gestion sont effectuées par les organisations locales partenaires permettant notamment l'activation des comités eau et la durabilité des ouvrages.
Durabilité					La durabilité des STEAH est compromise du fait de la conjoncture actuelle au niveau communal. Le projet est dans une phase de transition où le rôle des organisations locales partenaires dans l'appui aux communes reste à préciser et à renforcer, notamment leurs activités liées au suivi des organes de gestion ou à la gestion directe. Elles doivent être validé par le ministère de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène (des démarches sont actuellement en cours auprès de la DREAH Analanjirofo). Ces activités doivent être financièrement autonomes pour respecter le code de l'eau. Un appui à ces organisations est encore à apporter pour pouvoir juger de leur durabilité.

4 Rappel du contexte institutionnel relatif à l'eau, l'assainissement et l'hygiène à Madagascar

4.1 Contexte national

En 2018, la population malgache était estimée à 26,26 millions d'habitants avec une croissance annuelle de 2,7 %. Le Revenu National Brut par Habitant (Méthode Atlas) a augmenté passant de 470 USD en 2010 à 510 USD à 2018 (*Madagascar - Vue d'ensemble, 2018*). Les terres agricoles (terres cultivées) représentent 40% du capital naturel, suivi par les produits forestiers (ligneux et non ligneux), les aires protégées (32%) et les pâturages (26%) (Banque mondiale, 2014).

Une enquête menée en 2012 par l'Institut National de la Statistique de Madagascar (INSTAT) sur le suivi des objectifs du millénaire pour le développement à Madagascar montrait que la région Vatovavy Fitovinany était la plus touchée par les maladies diarrhéiques chez les enfants de moins de 5 ans avec 21,6 % de cas de diarrhée dans les deux semaines précédant l'enquête ; 8,6 % des enfants étaient touchés en Atsimo Atsinanana et 13,0 % des enfants en Analanjirofo (INSTAT, 2014).

Concernant les indicateurs relatifs à l'eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH), l'enquête Multiple Indicator Cluster Survey (MICS) réalisé en 2018 par l'INSTAT (INSTAT ; UNICEF, 2018) a révélé que :

- 41 % de la population nationale avait accès à un service de base en eau de boisson³ dont 69 % en milieu urbain contre 32 % en milieu rural (40% dans la région d'Analanjirifo, 24% et 11%, respectivement pour les régions de Vatovavy Fitovinany et d'Atsimo Atsinanana, couvertures les plus faibles du pays)
- Au niveau national, seulement 6 % de la population a accès à un service de base en assainissement⁴ (15 % en milieu urbain et 4 % en milieu rural). 40 % des malgaches n'ont accès à aucun service (45% en milieu rural et 22 % en milieu urbain).
 - o En Analanjirifo, l'accès à un assainissement basique est de 4 % : 80 % de la population utilise des sanitaires non améliorées, taux le plus élevé en sanitaire non amélioré du pays et 9 % pratiquent la défécation à l'air libre ;
 - o 1 % de la population en Atsimo Atsinanana a accès à un assainissement basique (27 % de la population utilise des sanitaires non améliorées et 72 % pratiquent la défécation à l'air libre) ;
 - o 3 % de la population en Vatovavy Fitovinany utilise un assainissement de base (30 % de la population utilise des sanitaires non améliorées et 64 % pratiquent la défécation à l'air libre).
- 23 % des malgaches ont accès à une hygiène de base⁵, 32 % n'ont aucune installation :
 - o En Analanjirifo, la population utilisant un service d'hygiène de base est de 45 % ;
 - o En Atsimo Atsinanana, région utilisant le moins de service d'hygiène de base s'élève à seulement 4 % ;
 - o En Vatovavy Fitovinany, seulement 6 % de la population a accès à un service d'hygiène basique.

4.2 Au niveau central

Le Ministère de l'Eau à Madagascar a été créé en juillet 2008 suite au Sommet de l'Union Africaine. La gestion de l'eau et de l'assainissement était auparavant une direction sous la tutelle du Ministère de l'Energie et des Mines. En avril 2011, le Ministère de l'Eau est rebaptisé Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène (MEAH). En avril 2017, le ministère de l'EAH a été fusionné avec le ministère de l'Energie et des Hydrocarbures pour donner le ministère de l'Eau, de l'Energie et des Hydrocarbures. Actuellement, le titre du Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène est de nouveau attribué par le décret n° 2018- 548 (*Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène | Source de vie et pilier de Développement, 2020*)

La politique de l'eau et de l'assainissement a été fixée par la Déclaration de Politique Sectorielle de l'Eau et de l'Assainissement de 1997 et par la loi 98-029 portant Code de l'Eau promulguée en 1999 et ses décrets d'application sortis en 2003 (*Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène | Source de vie et pilier de Développement, 2020*). Ce code de l'eau est en cours de révision depuis 2014.

Les principes suivants y sont énoncés (Code de l'Eau, 1999):

- L'eau est une ressource vitale, il faut permettre à tous d'y accéder, notamment les plus pauvres et démunis ;
- La gestion des ressources doit être réglementée et contrôlée de la part de l'État, et avec la

³ Les services d'eau potable de base font référence à une source d'eau améliorée, avec un temps de collecte de l'eau ne dépassant pas 30 minutes pour un aller-retour, y compris le temps d'attente

⁴ Les services d'assainissement de base font référence à l'utilisation d'installations sanitaires améliorées qui ne sont pas partagées avec d'autres ménages. Les installations sanitaires améliorées sont celles conçues pour séparer les excréments du contact humain de manière hygiénique.

⁵ Un service d'hygiène de base fait référence à la disponibilité d'une installation de lavage des mains sur place avec de l'eau et du savon

participation de toutes les parties concernées (secteur privé, Organisation Non Gouvernementale (ONG), communes, usagers) sur la base d'une répartition claire des responsabilités ;

- L'État se désengage des activités d'exploitation et se concentre sur son rôle de promoteur et responsable de la mise en place d'un contexte favorable au développement du secteur ; À ce titre, il négocie les prêts et les dons avec les bailleurs de fonds, s'occupe de la gestion des ressources en eau, passe des contrats avec des bureaux d'études privés (pour les études de portées nationales) ;
- L'État assurera la satisfaction du principe fondamental du service public pour l'accès à l'eau potable, en mettant en place une structure de régulation ;
- L'État apporte un appui technique aux Communes Maître d'ouvrages à travers ses services déconcentrés, pour l'établissement, le suivi et le contrôle des contrats passés entre les communes et les privés (bureaux d'études, entreprises, ONG et exploitants privés) ;
- La libéralisation du secteur doit être mise en œuvre par l'encouragement au secteur privé à s'impliquer dans les travaux d'aménagement, d'exploitation et de gestion des installations d'alimentation d'eau et d'assainissement ;
- Le paiement de l'accès à l'eau potable est appliqué pour tous les usagers, pour assurer l'exploitation durable des ressources, la pérennisation du service public de l'Eau Potable, de l'Assainissement et de l'Hygiène de façon efficace et satisfaisante ;
- La tarification de l'eau devra inclure le coût réel de l'eau en tenant compte de la capacité de payer des bénéficiaires ;
- L'organisation du secteur se basera sur une répartition claire des rôles et responsabilités de tous les intervenants permettant une synergie efficace des actions.

Les orientations et les objectifs du secteur sont définis dans la Politique et Stratégie Nationale de l'Assainissement (PSNA). Un Manuel des Procédures a également été ajouté aux documents officiels encadrant le secteur de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène à Madagascar.

4.3 Au niveau régional et communal

Les Directions Régionales de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène (DREAH) ont pour rôles de :

- Diffuser et faire appliquer les politiques et stratégies nationales de l'Eau et de l'Assainissement ;
- Coordonner les activités du secteur EAH ;
- Communiquer, mobiliser et sensibiliser les citoyens pour une meilleure gestion des ressources en Eau et pour un changement dans les comportements en matière d'hygiène et d'assainissement ;
- Rechercher des partenaires et des financements pour les travaux et études.

Les Communes rurales et urbaines sont les maîtres d'ouvrage des systèmes d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement collectif des eaux usées domestiques, situés sur leur territoire respectif. Elles exercent ces attributions par l'intermédiaire du conseil municipal. Toutefois, aussi longtemps que les Communes ne satisferont pas les critères de capacité définis par décret pour l'exercice de tout ou partie des responsabilités incombant aux maîtres d'ouvrage, celles-ci seront exercées par le Ministre chargé de l'Eau Potable jusqu'à leur habilitation. Durant cette période, le Ministre chargé de l'Eau Potable agira comme maître d'ouvrage délégué des Communes à travers les directions régionales de l'eau ((Code de l'Eau, 1999)).

Les critères d'habilitation de la commune pour exercer son rôle de maître d'ouvrage (Décret N°2003/193 portant fonctionnement et organisation du service public de l'eau potable et de

l'assainissement des eaux usées domestiques, 2003) sont :

- Respecter l'ensemble des obligations administratives, financières, budgétaires et comptables inscrites dans les lois et règlements organisant les Communes ;
- Disposer des services appropriés pour exercer l'ensemble des responsabilités de Maître d'ouvrage ;
- Avoir établi un plan de développement du Service Public de l'Eau et de l'Assainissement comportant le programme d'investissement à réaliser sur cinq ans au moins, ainsi que son mode de financement ;
- Avoir établi avec l'Etat, représenté par la Société de Patrimoine, un inventaire des biens du Système d'Eau et d'Assainissement et des dettes contractées pour le financer ;
- S'engager, par une convention signée avec la Société de Patrimoine, à solder ses dettes vis à vis de ladite Société de Patrimoine et démontrer sa capacité à assurer l'équilibre financier du Service Public de l'Eau, compte tenu de cet engagement bien que les textes réglementaires proposent trois types de gestion que sont la Gérance, l'Affermage et la Concession. Le Ministère de l'EAH recommande aujourd'hui que les réseaux d'eau soient gérés par affermage suite aux nombreux échecs de la gestion des réseaux par la communauté.

5 Observation et analyse

5.1 Pertinence et cohérence : adéquation des projets au contexte, aux besoins, à la demande et aux orientations nationales

5.1.1 Pertinence et cohérence externe du programme

Le projet, à la fois dans son contenu et dans la hiérarchisation de ses objectifs, étaient-ils adaptés au contexte d'intervention et aux enjeux identifiés ?

Les trois régions visées par les programmes d'Inter Aide à Madagascar présentent :

- Le nombre de cas de diarrhées chez les enfants de moins de 5 ans le plus élevé (région Vatovavy Fitovinany) ;
- Les taux d'accès de service de base en eau de boisson les plus faibles du pays (Atsimo Atsinanana);
- Les taux de défécation à l'air libre parmi les plus élevés du pays (régions Vatovavy Fitovinany et Atsimo Atsinanana) ou le taux de sanitaire non améliorés le plus élevé de toutes régions confondues (région Analanjirofo) ;
- Le taux d'accès à une hygiène de base les plus faibles du pays (régions Vatovavy Fitovinany et Atsimo Atsinanana).

Afin de remédier à ce problème, le programme d'Inter Aide propose la construction ou la réhabilitation de points d'eau, la construction de latrine familiale et la formation et la sensibilisation à l'hygiène et à l'assainissement des familles.

Le programme d'Inter Aide est donc pertinent que ce soit en termes de ciblage des zones d'intervention, et d'actions proposées pour augmenter la couverture en équipements sanitaires (points d'eau protégés et latrines) et pour améliorer les pratiques d'hygiènes des familles.

La faible qualité des services publics et la non-durabilité des infrastructures en EAH était considéré comme une des grandes problématiques du secteur souligné dans le document de stratégie nationale de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène de 2013 (Ministère de l'eau, 2013).

Ainsi, la volonté d'Inter Aide de travailler sur l'accès des services de maintenance autonome est pertinent au vu du contexte d'intervention.

Les indicateurs du programme étaient-ils suffisants au regard des infrastructures totales à maintenir ? Les objectifs initiaux ont-ils donné lieu à une réactualisation au regard de l'évolution du programme ?

En considérant les chiffres avancés par Inter Aide, afin d'atteindre l'objectif spécifique 1 qui vise à augmenter la couverture en équipements sanitaires, il était prévu la construction ou la réhabilitation de 180 points d'eau. Afin d'assurer l'extension et la consolidation des services de maintenance des points d'eau, Inter Aide prévoyait à Madagascar de former :

- 3 réparateurs de pompe ;
- 90 agents hydrauliques ;
- 4 Services Technique Eau, Assainissement, Hygiène (STEAH) pouvant assurer la revente de pièces détachées.

Inter Aide considère un réparateur pour 55 Pompes à Motricité Humaine (PMH) sur la base de son expérience des projets de réseaux de techniciens pour la maintenance de PMH menés au Malawi et en Sierra Leone et adapté au contexte rural malgache (entretien avec le représentant d'Inter Aide à Madagascar), les trois réparateurs pourraient donc intervenir sur 165 (PMH). Sur les districts de Manakara et Farafangana, où les PMH sont le plus présentes, sur la période considérée, 113 puits équipés de PMH ont été construits ou réhabilités (68 à Farafangana et 45 à Manakara). Le guide de référence du réseau de maintenance des points d'eau en milieu rural réalisé par la coalition de Diorano-WASH en 2012 considère un réparateur de pompe pour un minimum de 25 PMH afin d'assurer une charge de travail suffisante pour que l'activité soit attrayante (Diorano-WASH, 2014). Les trois réparateurs couvriraient suivant les standards de ce guide un minimum de 75 points d'eau. Ainsi, Inter Aide assure ce minimum standard, toutefois, **il n'est pas possible pour l'équipe d'évaluation de juger si ce ratio est suffisant sans une réflexion complémentaire sur la durée moyenne des réparations d'une pompe, la zone géographique à couvrir etc** (cf recommandation).

Pour assurer les petites réparations des points d'eau 90 agents hydrauliques devaient être formés, ce qui correspond à un agent hydraulique pour deux points d'eau. Sachant que par point d'eau, il est entendu aussi bien les bornes fontaines (BF) que les puits et qu'au sein d'un comité eau il y a plusieurs (deux à trois) bornes fontaines maintenus par un même agent hydraulique, **cet indicateur semble suffisant au regard des infrastructures totales à maintenir pour cette phase de la convention.**

Inter Aide intervient dans quatre districts, Vavatenina, Fenerive Est, Manakara et Farafangana. Si on considère que la vente de pièces détachées doit se faire à l'échelle du district, **les 4 STEAH, prévus pour réaliser cette activité, semblent suffisants.**

Le programme s'aligne-t-il sur les orientations sectorielles nationales définies par les autorités de la zone d'intervention ? Les structures mises en place sont-elles légitimes ?

L'accompagnement des communes dans l'élaboration de leur plan de développement communal EAH et l'appui aux communes pour la mise en place de STEAH permet aux communes de débiter dans leur rôle de maître d'ouvrage en remplissant deux des cinq critères d'habilitation pour assurer son rôle de maître d'ouvrage.

Dans le cadre des programmes d'Inter Aide, les communes confient la gestion des infrastructures aux comités eau, à des associations à base communale ou encore à une ONG. Bien que la délégation de gestion à un privé soit encouragée par la stratégie nationale de l'eau, de l'assainissement et de

l'hygiène de 2013 (Ministère de l'eau, 2013), la gestion communautaire n'est pas interdite, toutefois conditionnée à la légalisation des entités. Le code de l'eau ne mentionne pas la gestion par une association à base communale mais ne l'interdit pas non plus, de même si l'entité est légalisée. Cependant, la délégation de gestion à un privé semble difficile à mettre en place dans les zones d'intervention d'Inter Aide : milieu rural reculé et des réseaux couvrant des localités de moins de 3 000 habitants. En effet, la gestion des infrastructures hydrauliques dans ce type de milieu n'attire pas les entreprises privées car jugée trop contraignante et peu voire pas rentable. L'effort à fournir semble alors trop important comparé aux bénéfices que pourrait rapporter cette activité. Il est aussi à préciser que les essais de gestion par affermage à Madagascar, bien que nombreux depuis ces cinq dernières années, font face à de nombreuses difficultés. Ce métier est relativement nouveau à Madagascar et la professionnalisation de ce secteur est en cours au travers de diverses initiatives. Pour répondre à ces contraintes, Inter Aide a donc choisi de se tourner vers la gestion communautaire améliorée par des systèmes de suivi de ces types de gestionnaires.

Le paiement de l'eau par les usagers respecte aussi les dispositions du code de l'eau qui stipule que : « l'accès au service public de l'eau, que ce soit aux points d'eau collectifs ou aux branchements individuels, est payant ».

Afin d'assurer le suivi des communes dans leur rôle de maître d'ouvrage et des comités eau dans leur rôle de gestionnaire, deux ONG ont émergé : Tehyna à Manakara et Soakoja à Vavatenina et prochainement Fenerive Est. Des discussions ont lieu actuellement entre Inter Aide et ces ONG pour l'évolution du rôle d'appui-conseil à un rôle de cogestionnaire de réseau dans le cas de comité eau non fonctionnel. Il n'est pas prévu dans les textes de loi la gestion des réseaux d'eau par une ONG, cependant rien ne l'en interdit non plus. L'indépendance financière de cette activité devra cependant être étudiée pour respecter la réglementation en vigueur à savoir : « pour chaque système d'eau et d'assainissement, les tarifs applicables doivent permettre l'équilibre financier des gestionnaires de systèmes et tendre vers le recouvrement complet des coûts » (Code de l'Eau, 1999) (cf recommandation).

Le programme s'aligne donc sur les orientations sectorielles en termes de gestion et principe tarifaire du service public de l'eau. **Les STEAH sont légitimes** au vu du code de l'eau dans la volonté de renforcer les communes dans leur rôle de maître d'ouvrage. **Les comités eau sont aussi légitimes** pour la gestion d'ouvrage en milieu rural reculée bien que non encouragés par le MEAH. Ces comités semblent actuellement la seule alternative au vu du désintérêt du secteur privé pour la gestion des infrastructures hydrauliques dans ce type de zone.

5.1.2 Cohérence interne du programme

Les activités mises en œuvre sont-elles en adéquation avec les objectifs initiaux en termes de maintenance et gestion des infrastructures

Les activités mises en œuvre sont en adéquation avec l'objectif d'accès à des services de maintenance autonomes et professionnalisés leurs permettant d'entretenir leurs équipements, et en particulier :

- La formation de réparateurs de pompes ;
- La formation technique et financière des gestionnaires de points d'eau ;
- La mise en place de STEAH et le suivi des comités eau ;
- La formation ou l'identification d'acteurs capables de répondre à des pannes plus importantes ;
- L'extension et l'autonomisation des chaînes d'approvisionnement en pièces détachées.

Le programme s'avère donc globalement pertinent aussi bien en ce qui concerne les zones ciblées que les actions proposées pour répondre aux besoins. Le nombre d'agents hydrauliques et de points de vente de pièces détachées semblent suffisant au vu du nombre de points d'eau à maintenir. Toutefois, il n'est pas possible de se prononcer si le nombre de réparateurs de pompes formés est

suffisant pour le nombre de PMH construits ou réhabilités. Le programme s’aligne sur les orientations sectorielles nationales et les structures mises en place sont légitimes bien que la gestion communautaire ne soit pas encouragée par le MEAH.

5.2 Efficacité : atteinte des objectifs et des résultats du programme

5.2.1 Atteinte des objectifs et résultats du programme

Dans quelles mesures les résultats et indicateurs de performances présents dans le cadre logique du projet ont-ils été atteints ? Quel est le degré d’atteinte des objectifs du projet ? Quels sont les éléments d’explication justifiant les écarts éventuels ?

Pour cette partie spécifique, se reporter au 4.1.

5.2.2 Qualité du dispositif de suivi et évaluation des organisations locales et des partenaires locaux

Quels ont été les dispositifs mis en place pour suivre et mesurer l’évolution des organisations locales et des partenaires locaux ?

Un travail est en cours pour capitaliser et analyser des processus de mise en place de modèles de maintenance (modalités, analyse de l’efficacité et bilan sur les facteurs de succès ou d’échec...). C’est une analyse transversale en collaboration avec le Programme Solidarité Eau (PS-Eau), qui vise à mettre en perspective des programmes de maintenance menés par Inter Aide dans différentes zones. Une des résultantes de ce travail est la définition d’une grille d’indicateurs commune, permettant d’évaluer l’impact des services de maintenance et en particulier de suivre dans quelle mesure ces services permettent une évolution de l’état de fonctionnement des points d’eau.

Cela se matérialise par une classification des points d’eau. Cette grille est utilisée par Soakoja (et dans un principe similaire par les fédérations Ethiopiennes, par les réparateurs de pompes en Sierra Léone et progressivement par ceux du Malawi).

Dans la région Analanjirofo (Soakoja) un inventaire de la fonctionnalité de l’ensemble des ouvrages⁶ a été effectué et les ouvrages ont été classés par critère (très bon état, bon état, besoin de petites maintenances, besoin de réparation par un technicien, dysfonctionnel et suivi, dysfonctionnel mais non suivi, non suivi).

Actuellement, une analyse du fonctionnement des comités eau est aussi en cours suivant ces quatre critères :

- Ouverture d’un compte Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (OTIV)⁷ ;
- Evaluation du risque de détournement d’argent ;
- Visites supplémentaires à celle prévues ;
- Taux de recouvrement des cotisations avec l’objectif qu’il soit supérieur à 75 %.

Toutes ces données sont répertoriées dans un fichier Excel appelé Suivi Post-Ouvrage (SPO) mise à jour mensuellement afin de suivre l’évolution des différents indicateurs. Une page récapitule tous les indicateurs essentiels suivant l’année, l’agent de terrain ou encore la commune et permet d’avoir une vue d’ensemble de l’évolution de l’état des ouvrages, de l’évolution du taux de recouvrement, du pourcentage d’ouvrages suivi et des actions à mener pour assurer la pérennité des ouvrages.

⁶ Ouvrages construits ou réhabilités par Inter Aide et ouvrages construits par d’autres partenaires technique et financier sur un territoire donné.

⁷ Organisme de micro-crédit

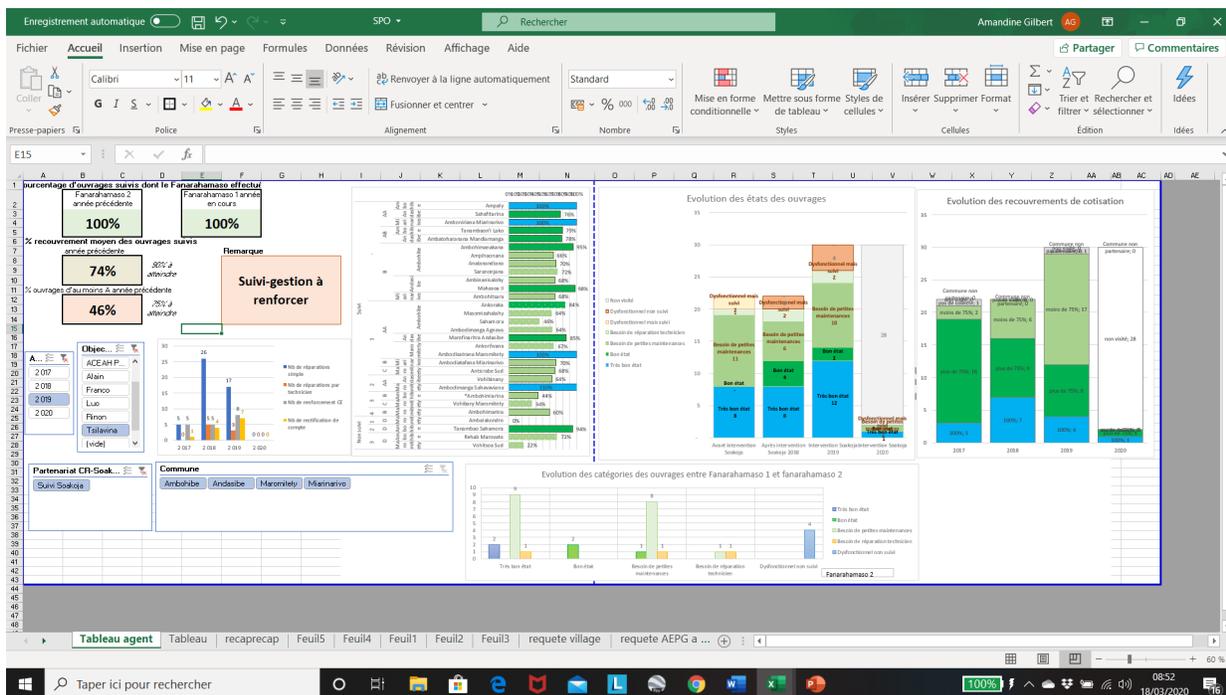


Figure 3 : Extrait du fichier de suivi utilisé dans la région Analanjirofo par l'ONG Soakoja

De manière générale, il est prévu de mettre en place le même type d'outils que ceux utilisés par l'ONG Soakoja au niveau de l'ONG Tehyna afin d'assurer un suivi professionnel des ouvrages et des organes de gestion. Il est aussi prévu de réaliser un inventaire des ouvrages et des comités eau dans la région Vatovavy-Fitovinany afin de mettre en place les actions nécessaires pour la pérennité des ouvrages⁸ (entretien avec le représentant d'Inter Aide à Madagascar).

Dans le district de Farafangana, la base de données utilisée renseigne sur le suivi des activités des programmes d'Inter Aide à savoir la couverture initiale en assainissement, les connaissances initiales en hygiène, la couverture initiale en eau, les sensibilisations à l'hygiène, la construction d'ouvrages d'assainissement, la construction/réhabilitation de points d'eau, la qualité de l'eau, la mise en place des comités eau.

⁸ Cet inventaire ciblera, outre ce qui est déjà suivi par l'ONG Tehyna actuellement, les AEPG de sept communes représentant 27 AEPG desservant 77 BF. De nouveaux inventaires pourront avoir lieu au fur et à mesure dans d'autres communes en fonction des résultats obtenus préalablement.

Figure 4 : Extrait de la base de données utilisée à Farafangana par Inter Aide

En plus de cette base de données, un autre fichier Excel est utilisé pour suivre le recouvrement des comités eau par commune.

Figure 5 : Extrait de la base de données utilisée pour le suivi des recouvrements des comités eau par commune

Ceci est compléter par des rapports annuels synthétisant les taux de recouvrement par commune et les taux de fonctionnalité des ouvrages. Il y a donc deux types de rapport pour le suivi des ouvrages et des comités eau.

Les organisations locales partenaires font aussi l'objet d'un suivi pour mesurer leur évolution. Ce travail est en cours. L'équipe d'évaluation détaille ces constats quant au degré d'autonomie et aux besoins en renforcement des ONG locales aux paragraphes 3.3 ; 3.4.3 et 3.5.2

Ces bases de données permettent un bon suivi des activités du programme pour Farafangana et Vavatenina/Fenerive-Est. Tandis que la base « SPO » permet un bon suivi de la fonctionnalité des ouvrages et des comités eau. La base de données « SPO » pourrait être dès à présent utilisée dans les districts de Manakara et Farafangana afin d'harmoniser le suivi des ouvrages, des comités eau et des STEAH. Il serait cependant conseillé de bien la reprendre afin de l'optimiser pour ne pas avoir de doublon d'information. La page de synthèse des résultats sur les différentes communes par année permettant en un coup d'œil de pointer les forces et faiblesses de chaque commune ainsi que les actions à mener pour y remédier est un atout majeur de cette base de données. Cette forme de synthèse pourrait être réutilisée dans les « bases de données programme » afin d'en faciliter leur lecture à toute personne extérieure au programme.

5.3 Efficience : adéquation des résultats des projets et ressources mobilisés

5.3.1 Moyens humains

Les ressources humaines déployées sont-elles suffisantes pour une mise en œuvre correcte du programme ?

Dans la région Analanjirifo, l'équipe d'Inter Aide est composé d'un responsable de programme (RP) basé à Fenerive Est qui a pour rôle de gérer les projets de ce district et assure le lien avec l'ONG Soakoja pour le suivi des ouvrages construit par Inter Aide à Fenerive Est.

L'ONG Soakoja est elle-même composé d'un directeur général qui dirige une équipe de deux chefs d'antenne (un à Vavatenina et un à Fenerive Est) qui assurent le suivi de 3 agents communaux de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène (ACEAH) et six agents de terrain. Les trois ACEAH et les six agents de terrain assurent la visite de 163 ouvrages (pour la plupart des ouvrages d'AEPG) (fichier SPO) et le suivi des comités eau deux fois par an (entretien avec l'ONG Soakoja). Cela correspond en moyenne à la visite de 27 ouvrages par agents de terrain soit environ cinq ouvrages à visiter par mois. Les agents de terrain sont généralement deux à trois semaines sur le terrain et consacrent une à deux semaines pour l'écriture des rapports de suivi. Les temps de déplacement peuvent être long entre chaque ouvrage, beaucoup d'ouvrages n'étant pas accessibles par la route mais seulement à pied. Ainsi, ils passent environ deux à trois jours de visite par ouvrage, ceci semble un bon ratio pour avoir le temps de réaliser la visite technique et assurer le suivi des comités eau de chaque ouvrage (cf Effet et impact du programme).

Dans les régions Atsimo Atsinanana et Vatovavy Fitovivany, l'équipe d'Inter Aide est composé d'un RP basé à Farafangana qui a pour rôle de gérer les projets de Farafangana et d'assurer un appui à l'ONG Tehyna sur Manakara.

L'ONG Tehyna est composé d'un directeur général qui encadre un chargé d'appui communal et son assistant, l'agent d'appui communal, deux animateurs et un technicien⁹. L'agent d'appui communal a pour rôle d'assurer l'autonomisation des communes dans leur rôle de maître d'ouvrage tandis que les animateurs eux assurent la sensibilisation, la restructuration des comités eau lorsqu'un des membres se désengage, l'appui aux recouvrements des cotisations. Le directeur lui-même participe au suivi des trois techniciens assurant la maintenance et au suivi du bon fonctionnement pour les deux associations à base communale et l'OPCI.

Il peut être difficile pour les RP d'appuyer les ONG partenaires dans leurs activités à distance surtout quand le RP n'était pas présent lors de la mise en place de ces partenariats : l'historique, les forces et faiblesses peuvent donc être plus difficiles à apprécier dans un premier temps. Les chefs de secteurs jouent alors un rôle clé dans la passation des informations et la compréhension des enjeux de ces

⁹ Au moment de la visite de terrain, l'équipe de l'ONG Tehyna était réduite, l'agent communal avait démissionné et le technicien avait été renvoyé.

organisations locales partenaires. **Cette organisation des ressources humaines semble suffisante pour une mise en œuvre correcte des programmes.**

Les ONG partenaires font face à des difficultés dans la gestion des ressources humaines. L'ONG Soakoja qui pense intensifier ses activités est actuellement en phase de recrutement et a confié avoir des difficultés à trouver des personnes compétentes et intéressées à travailler en milieu rural (entretien avec l'ONG Soakoja). L'ONG Tehyna a connu le départ de son agent communal et le renvoi de son technicien, deux personnes clés dans l'appui aux communes et l'appui à la maintenance des ouvrages (entretien avec l'ONG Tehyna). Il sera donc nécessaire de recruter deux personnes à compétences équivalentes pour assurer la pérennité des ouvrages et des modes de gestion mis en place. Le manque de ressources humaines compétentes est en effet une des difficultés rencontrées par tout acteur travaillant à Madagascar, d'autant plus présente en milieu rural reculé du fait de l'enclavement et du faible niveau d'éducation dans ces zones. Inter Aide qui a fait et fait face à ces difficultés a réalisé un travail soutenu de formation et d'accompagnement du nouveau personnel afin que ces derniers puissent assurer leur rôle de manière efficace. Inter Aide étant confronté à cette difficulté depuis plusieurs années pourrait poursuivre l'accompagnement des ONG locales dans ce travail de recrutement, notamment en contribuant à faire émerger de nouvelles recrues possibles, en formant et accompagnant de nouvelles ressources humaines (cf. recommandations).

5.3.2 Ressources financières

Les ressources financières nécessaires ont-elles été bien mises en place, en temps voulu pour l'ensemble du programme ?

Globalement, le budget initial (cf annexe D) de la tranche 1 a été dépassé de 14 %. Ce dépassement est essentiellement dû aux dépassements sur les matériaux de construction pour les ouvrages hydrauliques + 106 % et aux missions d'appui suivi et contrôle + 117 %. Le budget révisé pour la tranche 2 prend en compte ces écarts par rapport à la tranche 1 pour éviter de nouveaux dépassements.

Le budget est géré de manière correcte sauf toutefois pour les lignes prévues pour la construction et le suivi contrôle pour lesquelles il y a un écart majeur avec ce qui était prévu initialement.

L'analyse de la répartition du budget permet de mettre en avant les points suivants :

- Les dépenses de fonctionnement du siège prévu initialement à 10 % représentent finalement que 5,4 %, tandis que les dépenses de fonctionnement localement atteignent 13,7 %. Le cumul des dépenses de fonctionnement du siège et localement est de l'ordre de 20 % ce qui est relativement peu par rapport aux projets de développement (en général il est compté 30 % pour les coûts de fonctionnement).
- Une grande partie du programme repose sur des activités de sensibilisation-formation et d'accompagnement de partenaires locaux ainsi les ressources humaines représentent près de la moitié du budget (47,4 %). Ce poste de dépense est important mais cohérent avec les activités menées sur le terrain.
- 26,8 % du budget est alloué aux investissements immobilier, technique et mobilier qui correspondent majoritairement (83 %) aux matériaux pour la construction des ouvrages hydrauliques. Ce poste important se justifie aux vues des résultats à atteindre en termes de construction d'ouvrage hydraulique à Madagascar (180 points d'eau). Ce budget représente en moyenne 1 487 € par point d'eau et 8 € par bénéficiaire. Le coût d'investissement de l'ouvrage par personne est tout à fait acceptable.

Réalisation budgétaire - Tranche 1 -

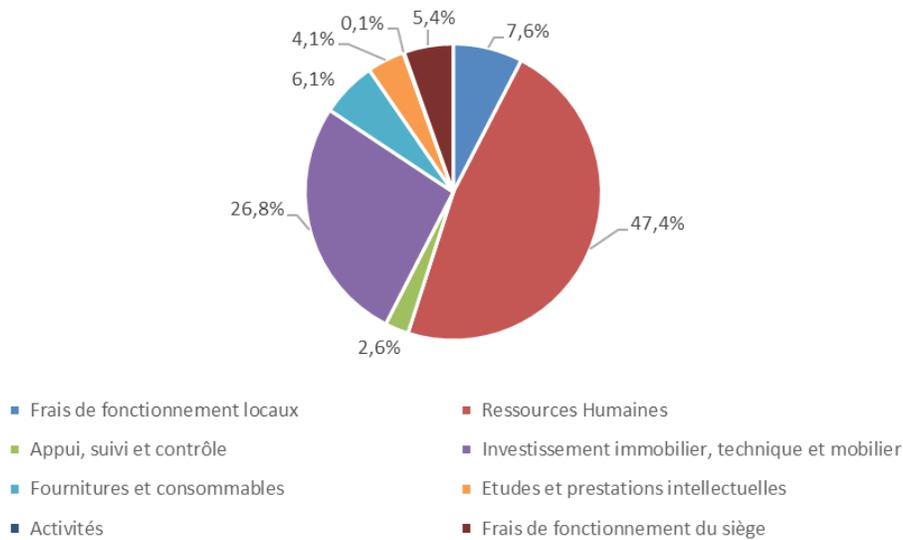


Figure 6 : Réalisation budgétaire - Tranche 1 -

La structuration des équipes d'Inter Aide semble suffisante pour une mise en œuvre correcte du programme. Le faible turn-over des responsables de programme semble un atout majeur pour la bonne continuité des activités de suivi et le renforcement des compétences des organisations locales partenaires. Les ONG partenaires voient leurs activités évoluer. Il semble donc nécessaire qu'elles puissent recruter de nouvelles personnes. Cependant, ces ONG partenaires de même qu'Inter Aide font face à des difficultés de recrutement du fait de l'enclavement et du faible niveau d'éducation de ces zones.

Le budget est correctement structuré avec une répartition des coûts liés aux activités (sensibilisation et construction) et des coûts de fonctionnement compétitive. Globalement le programme a une bonne efficience.

5.4 Effet et Impact du programme

5.4.1 Effet et impact sur l'accès à des services de maintenance

Le programme a-t-il eu des effets et impacts sur l'accès à des services de maintenance ?



Vavatenina autour d'un des trois points d'Ambohibe

Globalement, la formation de 90 agents hydrauliques permettant la réparation de pannes mineures et la maintenance

préventive a eu un impact sur la disponibilité localement de personnes ressources pouvant effectuer la maintenance de base. Les usagers savent en général à qui s'adresser en cas de problème sur le point d'eau (focus group avec des usagers des points d'eau), ces agents hydrauliques sont donc identifiés au sein des communautés. Toutefois le renouvellement de ces personnes localement n'est pas aisé et à chaque départ d'un agent hydraulique, un nouveau doit être formé. Il n'est donc pas évident que ce système fonctionne dans la durée, après le départ d'Inter Aide pour les zones où il n'y a pas de partenaires locaux prenant le relais sur ce type d'activité (Farafangana par exemple).

Pour ce qui est de la maintenance de plus grande ampleur, les comités eau peuvent faire appel aux ONG Soakoja et Tehyna qui mettent à disposition un technicien capable de proposer une maintenance plus poussée.

Pour les puits, trois réparateurs ont été formés dans le district de Manakara (ONG Tehyna), un qui s'occupe spécifiquement des puits de l'OPCI et un pour l'association Ranomadio dans la commune d'Ampasimanjeva. Ces techniciens semblent avoir des niveaux de compétences inégales, l'association Ranomadio fait toujours appel à l'ONG Tehyna pour les réparations de ces PMH car le technicien manque d'expérience (entretien avec l'association à base communale Ranomadio). Le technicien de Ranomadio s'occupe de trois puits¹⁰ depuis juillet 2017. Cependant, la mise en compétence de ce technicien semble plus lente que dans le cas de l'OPCI où 45 PMH sont à maintenir. Il est raisonnable de penser que cette inertie soit due au nombre limité de PMH à maintenir à Ampasimanjeva ; des actes de maintenance peu élevés sur une courte période ne permettrait donc pas au technicien de monter en puissance et d'assurer son autonomie¹¹. **Il apparaît alors que les travaux pratiques, les exemples concrets de réparations sur une période rapprochée ait un impact sur le niveau d'autonomie du personnel de maintenance et donc sur l'impact de l'accès aux services de maintenance locale.**



Figure 8 : Une pompe à motricité humaine à Ampasimanjeva

Spécifiquement en Analanjirofo

Il y a eu une augmentation des réparations simples entre 2017 période où Soakoja ne réalisait pas le suivi des comités eau et 2018-2019 période où des visites régulières ont été effectuées par l'ONG Soakoja. Le programme d'Inter Aide a donc eu des impacts sur l'accès à des services de maintenance, ce service semble d'ailleurs s'activer de manière plus intensive si un suivi extérieur en est fait (cf recommandation). En ce sens et partant de ce constat, Inter Aide a intensifié les activités de suivi via les STEAH quand cela était possible ou les ONG locales partenaires le cas échéant. **Ainsi, le suivi des comités eau par l'ONG Soakoja a aussi un impact sur l'activation des services de maintenance simple.**

Tableau 1 : Réparations simples des points d'eau de la région Analanjirofo (source : fichier SPO)

Année	Réparations simples	Nombre de PE investigué	% de réparation simple
2017	13	147	8,84
2018	59	326	18,10
2019	46	375	12,27

¹⁰ Deux puits dans le chef-lieu et un puits dans le village périphérique de Tanambao. La réhabilitation d'un quatrième puit est en projet au Lycée technique Faraony.

¹¹ Pour remédier à cette difficulté Tehyna a organisé un échange de compétence entre le technicien de l'OPCI qui assure la maintenance de 45 PPMH et le technicien de Ranomadio afin qu'il ait plus d'exemple concret de réparation. Il a suivi le technicien de l'OPCI pendant un mois.

Concernant les réparations plus lourdes par un technicien, aucune n'était effectuée en 2017. Après l'intervention de Soakoja c'est entre 4 et 5 %¹² des points d'eau qui sont réparés. **Ainsi, pour les réparations nécessitant un technicien, l'intervention de l'ONG Soakoja semble primordiale.**

Tableau 2 : Réparation par un technicien des points d'eau de la région Analanjirofo (source : fichier SPO)

Année	Réparations par un technicien	Nombre de PE investigué	% de réparation par un technicien
2017	0	145	0,00
2018	15	313	4,79
2019	16	374	4,28

Le programme a-t-il eu des effets et impacts sur le taux de fonctionnalité des ouvrages ?

Région Analanjirofo

En Analanjirofo, l'ONG Soakoja appuyée par Inter Aide assure le suivi de 163 ouvrages depuis 2018. La figure suivante montre l'évolution de l'état des ouvrages :

¹² Ces chiffres peuvent sembler faibles. Cependant ils doivent être mis en relation avec le taux de fonctionnalité des ouvrages (paragraphe suivant) qui augmente et qui n'ont pas besoin de maintenance par un technicien.

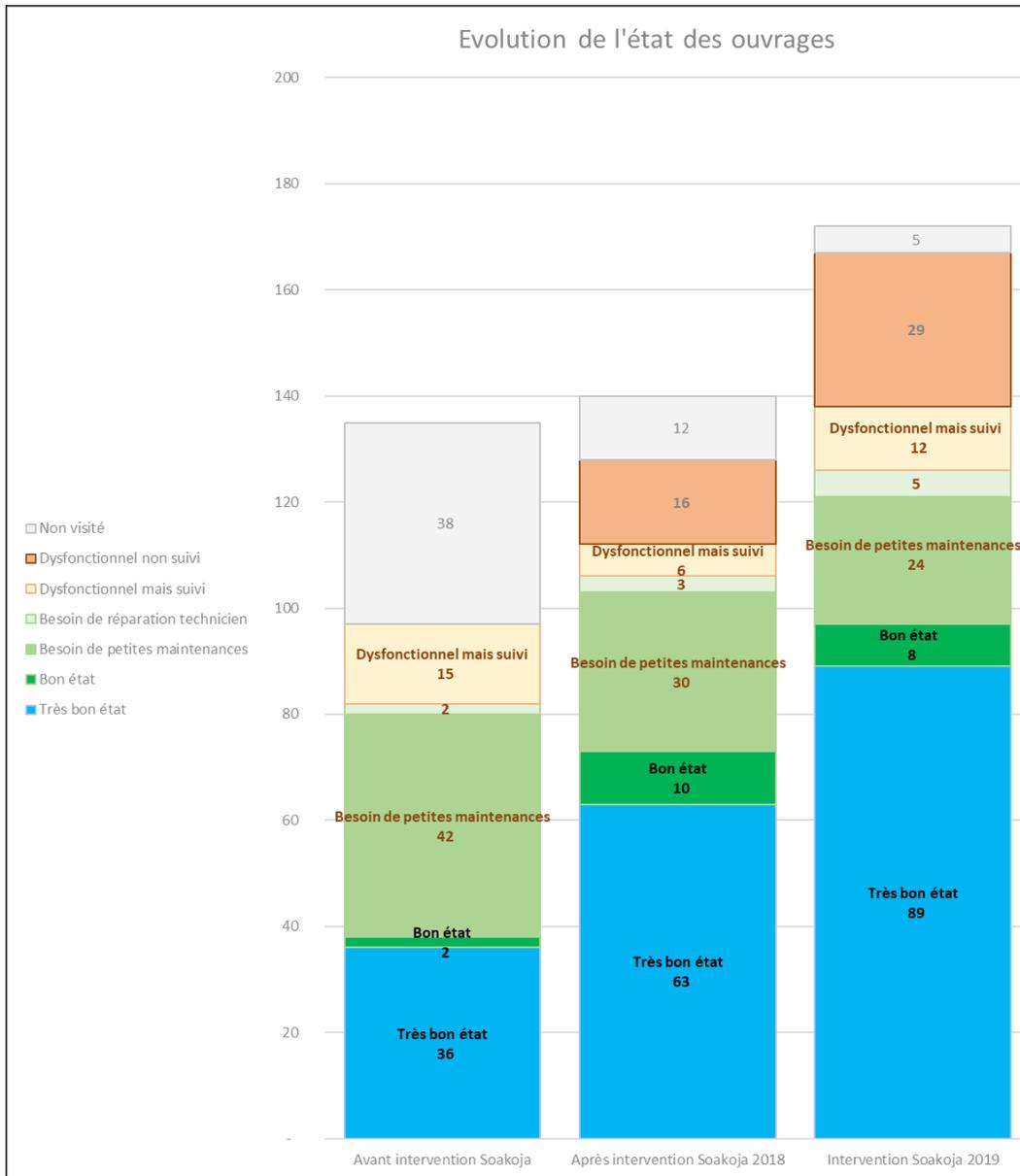


Figure 9 : Evolution de l'état des ouvrages dans la région Analanjirofo (source : fichier de suivi des ouvrages de l'ONG Soakoja)

Tableau 3 : Proportion des ouvrages fonctionnels et dysfonctionnels

Etat de l'ouvrage	Avant intervention de Soakoja (en nombre)	Après intervention de Soakoja (en nombre)	Intervention de Soakoja 2019 (en nombre)	Avant intervention de Soakoja (en pourcentage)	Après intervention de Soakoja (en pourcentage)	Intervention de Soakoja 2019 (en pourcentage)
Très bon état	36	63	89	27%	45%	52%
Bon état	2	10	8	1%	7%	5%
Besoin de petites maintenances	42	30	24	31%	21%	14%
Besoin de réparation par un technicien	2	3	5	1%	2%	3%
Dysfonctionnel mais suivi	15	6	12	11%	4%	7%
Dysfonctionnel mais non suivi	0	16	29	0%	11%	17%
Non visité	38	12	5	28%	9%	3%
Nombre total d'ouvrage	135	140	172			

Globalement il y a eu une augmentation des ouvrages en très bon état de 27 % à 45 % et en bon état de 1 % à 7 % après l'intervention de l'ONG Soakoja. La proportion d'ouvrages suivis dysfonctionnels a diminué de 11% à 4 % après l'intervention de l'ONG Soakoja.

Le nombre d'ouvrages en très bon état et en bon état est en légère augmentation entre 2018 et 2019 passant de 52 % à 55 %. En revanche, entre l'année 2018 et 2019, il y a aussi eu une légère augmentation des ouvrages dysfonctionnels suivis passant de 4 % à 7 % et des ouvrages dysfonctionnels non suivis passant de 11 % à 17 %. Cette légère augmentation peut être due au suivi de nouveaux ouvrages n'ayant pas encore fait l'objet d'une remise à niveau mais aussi de l'augmentation significative d'ouvrage visités ces dernières années. Il sera intéressant de suivre cette évolution les prochaines années pour y apporter des mesures correctives le cas échéant.

Il est à souligner que le nombre d'ouvrages non visités est en nette diminution depuis le début des diagnostics des ouvrages, atteignant 3 % à la fin de l'année 2019. Cela démontre que l'équipe de l'ONG Soakoja est suffisante pour assurer la visite de tous les ouvrages (conférer 5.3.1).

Deux raisons peuvent être à l'origine d'un meilleur taux de fonctionnalité des ouvrages :

- La remise à niveau des ouvrages par l'ONG Soakoja lors du suivi de nouveaux ouvrages
- Le suivi régulier des ouvrages permettant des interventions de maintenance préventive grâce à une vision globale de l'état des ouvrages. La maintenance préventive contribue à diminuer le taux de pannes plus difficile à gérer pour les comités eau.

Il n'est pas possible d'affirmer avec certitude si l'augmentation du taux de fonctionnalité est due en majorité à l'une ou l'autre des deux raisons évoquées ci-dessus. Il serait donc intéressant de poursuivre l'analyse de l'évolution du taux de fonctionnalité des ouvrages sur une période plus longue pour s'assurer qu'un suivi régulier des ouvrages permet en effet de déclencher l'activation du comité eau pour régler les petites pannes et permettant une augmentation du taux de fonctionnalité des ouvrages.

Toutefois, en Analanjirifo **le taux de fonctionnalité des ouvrages est en augmentation depuis l'intervention et le suivi par l'ONG Soakoja.**

Région Vatovavy-Fitovinany

Dans la région Vatovavy-Fitovinany, 47 points d'eau ont été réhabilités entre 2017 et juillet 2019 dont 24 PPMH, 8 FPMH et 6 AEPG regroupant 15 points d'eau. Les 47 points d'eau sont fonctionnels suite à la remise à niveau des infrastructures depuis 2017 par Tehyna. **Le programme a donc eu un impact sur le taux de fonctionnalité des ouvrages dans la région Vatovavy-Fitovinany** par l'appui des structures locales de suivi réalisé par l'ONG Tehyna.

Région Atsimo Atsinanana

Dans la région Atsimo Atsinanana, 68 PPMH ont été construites et une réhabilitation a été effectuée depuis 2012 dont 29 PPMH ont été construites entre 2017 et aujourd'hui dans 7 communes (Base de données programme hydrau Farafangana). Sur les 7 communes initiales d'intervention, six sont toujours suivi par Inter Aide (Bilan annuel 2018 ARP). Sur les six communes suivies par Inter Aide, 100 % des ouvrages sont fonctionnels en 2017 et 2018¹³. **Le programme a permis de maintenir un taux de fonctionnalité de 100 % des ouvrages suivi par les ACEAH accompagné d'Inter Aide depuis 2012.** Il sera intéressant de poursuivre le suivi du taux de fonctionnalité des ouvrages une fois l'intervention d'Inter Aide terminée.

5.4.2 Effets et impact sur les structures locales de suivi et maintenance

Le programme a-t-il eu des impacts sur l'autonomisation des STEAH/structures locales de suivi et maintenance ?

Plusieurs formes de gestion ont vu le jour dans les régions d'Analanjirifo, Vatovavy-Fitovinany et Atsimo Atsinanana. Globalement le rôle de suivi est assuré soit par :

- Un STEAH ;
- L'ONG Soakoja ou l'ONG Tehyna (dépendamment de la région d'intervention) ;

Dans un premier temps, la stratégie d'Inter Aide était de mettre en place des STEAH dans toutes les communes d'intervention pour réaliser le suivi technique et financier des comités eau assurant la gestion des points d'eau (approché initiée en 2011 avec des communes pilotes puis étendue dès 2012). Dans la région Analanjirifo trois ACEAH sont encore actifs sur quatre communes¹⁴ et encadré par l'ONG Soakoja, les comités eau des dix autres communes sont suivi directement par l'ONG Soakoja. Dans la région Vatovavy-Fitovinany, il n'existe plus de STEAH par commune. Partant du constat que chaque commune ne pouvait subvenir aux dépenses liées à un STEAH, une OPCI regroupant dix communes a été mise en place pouvant s'offrir les services d'un agent de suivi et de maintenance. Ce STEAH intercommunal est suivi par l'ONG Tehyna. En revanche dans la région Atsimo Atsinanana, six STEAH sont actifs sur les sept communes d'intervention d'Inter Aide. Ces STEAH sont formés et suivis par Inter Aide.

Globalement sur les 31 communes d'intervention d'Inter Aide, 10 ACEAH sont encore actifs dont six suivis par Inter Aide. Plusieurs explications peuvent être fournies :

- Le non-maintien des STEAH lors du renouvellement des équipes communales ou lors du départ d'une partie du binôme maire/ACEAH. A chaque élection, un important travail de plaidoyer et de formation sur le Code de l'eau et les autres textes réglementaires a dû être réalisé auprès de la nouvelle équipe communale pour expliquer l'importance d'un STEAH ;
- Les budgets communaux réduits, ne permettant pas de maintenir un poste d'ACEAH en cas de difficulté de recouvrement des cotisations ;
- Une densité d'ouvrage trop faible, du fait de la faible quantité de personnes à desservir et/ou du non-respect des conditions de collaboration pour les programmes d'Inter Aide par certains villages, ne permettant pas de financer un STEAH (comprenant aussi bien le salaire de l'ACEAH que les coûts de fonctionnement liés à ce service)

On peut alors dire que **le modèle de STEAH mis en place par Inter Aide et promu par les textes de lois connaît certaines limites du aux contraintes multiples mentionnées préalablement.** En revanche

¹³ Les données de 2019 ne sont pas actuellement disponibles, les ateliers bilans n'étant pas effectués jusqu'à présent.

¹⁴ Un ACEAH réalise le suivi des comités eau de Vavatenina et de Tanamarina. Il est prévu qu'il soit affecté à temps plein sur la commune de Vavatenina.

d'autres **structures de suivi** (ONG Soakoja et Tehyna) sont nées suite aux difficultés de mettre en place/maintenir des STEAH qui ont **un impact positif sur la dynamisation des comités eau et la fonctionnalité des ouvrages**. Dans le cas de STEAH actif, ces mêmes **structures de suivi jouent un rôle clé dans la dynamique des STEAH**. Par exemple, l'ONG Soakoja s'assure en permanence que les rapports de visite des ACEAH soient réalisés à la fin de chaque mission de terrain. Les ACEAH utilisent d'ailleurs les outils mis en place par l'ONG Soakoja, lorsque ce dernier effectue les suivis en direct. L'ONG Tehyna assure une dynamique entre l'OPCI et l'ACEAH pour la tenue des réunions biennuelles par exemple. Elle appuie également les associations d'usagers qui ont pu se mettre en place dans deux communes et ayant pris les responsabilités du STEAH (en incluant des représentants de l'équipe communale au sein du conseil d'administration des associations). **Il n'est donc pas possible d'affirmer l'autonomie des STEAH actuels sans l'appui des ONG Soakoja et Tehyna d'une part et d'Inter Aide d'autre part** (entretien avec les ONG Soakoja et l'ONG Tehyna).

Le programme a eu des impacts sur l'accès à des services de maintenance par la formation d'agents hydrauliques et de techniciens réparateurs. En revanche, l'autonomie des STEAH n'a pu être atteinte (ou peu). Ils sont toujours suivis par Inter Aide et les ONG Soakoja et Tehyna ou sont même remplacés par eux lorsque la commune n'a pas maintenu ce service. Toutefois, le taux de fonctionnalité des ouvrages est en augmentation dans les quatre districts d'intervention.

5.4.3 Effets et impact sur les organisations locales partenaires

Le programme a-t-il eu des impacts sur le niveau de compétences des organisations locales partenaires d'Inter Aide ?

Deux organisations locales partenaires sont nées des interventions d'Inter Aide. L'ONG Soakoja qui travaille dans les districts de Vavatenina et Fenerive Est ; et l'ONG Tehyna qui œuvre dans le district de Manakara.

Structuration de ces organisations locales

Inter Aide a appuyé ces deux organisations locales pour l'obtention du statut d'ONG. Tehyna a été créée en 2012 sous le statut d'association et à évoluer vers un statut d'ONG en 2019. Soakoja a directement été créée sous le statut d'ONG en 2019. **Ainsi le programme d'Inter Aide a eu un impact sur la structuration de ces ONG.**

Compétences techniques

Les deux organisations partenaires ne semblent pas avoir de difficultés techniques pour la maintenance des AEPG et des PPMH. Elles sont capables de former des techniciens ou de faire appel à des techniciens compétents pour proposer des services de réparation. Toutefois, certains captages s'assèchent en saison d'étiage et l'ONG Soakoja semble faire face à des difficultés pour trouver des solutions à ces problèmes temporaires¹⁵ (cf recommandation). Pour le cas d'Ampasimanjeva, une pompe immergée fonctionnant à l'aide d'un système d'exhaure solaire est dysfonctionnelle¹⁶. Il n'est pas certain que dans ce cas particulier d'AEPP, l'ONG Tehyna ait les compétences nécessaires pour proposer des services de réparation, compétences très spécifiques, ne nécessitant pas d'être mobilisées fréquemment. Ainsi lorsque ce système sera remplacé, il serait intéressant de se rapprocher d'entreprises fournissant ces services pour évaluer la possibilité d'un contrat de maintenance.

Les organisations locales ont donc des compétences techniques valorisables à compléter par des compétences extérieures pour les cas qui demandent une expertise plus approfondie.

Compétences organisationnelles

Au sein de l'ONG Soakoja les rôles de chacun semblent être clairs (entretien avec l'ONG Soakoja) :

¹⁵ Difficultés pour trouver des sources captables.

¹⁶ La pompe ne fonctionne plus de 2 mois, elle ne refoule pas l'eau jusqu'au réservoir. Cependant lors de la visite celle-ci était toujours alimenté par les panneaux solaires et tournait sans pouvoir refouler l'eau.

- Le directeur générale pilote l'ensemble des activités pour le volet construction et le volet suivi-maintenance. Il assure la mise à jour de la base de données permettant le suivi des ouvrages et des comités eau ;
- Deux chefs d'antenne, un basé à Vavatenina et l'autre basé à Fenerive Est supervisent une équipe d'agent de terrain et appui les STEAH en place, le cas échéant. Ils réalisent aussi des visites de terrain de manière aléatoires pour s'assurer de la véracité des informations fournies par les agents de terrain ;
- Les six agents de terrain réalisent le suivi des ouvrages et des comités eau au minimum deux fois par an, des visites complémentaires ont lieu lors de difficultés des comités eau dans leur rôle de gestionnaire. Lors des visites de terrain il vérifie l'état des ouvrages et le taux de recouvrement. Au besoin les agents de terrain appuient les comités eau dans le recouvrement des cotisations. Les agents de terrain fournissent un rapport de visite des ouvrages et des comités eau mensuellement aux chefs d'antenne.

Cette organisation interne semble efficace et fonctionnelle, elle ressemble à l'organisation des programmes d'Inter Aide avec des responsables de programme (qui seraient l'équivalent des chefs d'antenne ici) et des animateurs (qui seraient l'équivalent des agents de terrain). **Ainsi les programmes d'Inter Aide ont eu un impact sur l'organisation de l'ONG Soakoja en « imitant » l'organisation propre à Inter Aide tout en se l'appropriant pour réaliser les activités qui incombent à cette ONG.**

Au sein de l'ONG Tehyna, le partage des tâches semble moins évident (entretien avec l'ONG Tehyna) :

- Le directeur général assure le suivi des deux associations à base communale et de l'OPCI ;
- Un chargé d'appui communal accompagné de son agent d'appui communal suit et appui les communes dans leur rôle de maître d'ouvrage ;
- Deux animateurs qui assurent la sensibilisation, l'appui à la restructuration des acteurs lorsqu'au sein d'un comité eau il y a un départ, l'appui aux agents de suivi pour le recouvrement...

Dans cette configuration, les rôles de chacun semblent moins distincts et la hiérarchie moins maîtrisée. Les animateurs doivent-ils se référer au directeur ou au chargé communal ? Qui produit les rapports ? Comment cette configuration permettrait une mise à l'échelle pour le suivi d'un nombre d'ouvrage plus important ? (cf recommandation). **Toutefois, le programme d'Inter Aide a eu un impact sur l'organisation de l'ONG Tehyna qui reste à renforcer.**

Ressources humaines et partage des valeurs d'Inter Aide

Le personnel clé de ces organisations sont des anciens employés d'Inter Aide localement ayant une bonne connaissance des zones d'intervention et des approches promues par Inter Aide. L'extension de l'ONG Soakoja requiert le recrutement de ressources humaines supplémentaires. Cependant ce recrutement semble poser des difficultés au directeur de l'ONG car il ne trouve pas d'ingénieur localement ou prêt à s'installer dans la durée dans les zones ciblées par le projet. De plus, les potentiels candidats n'ont pas forcément de vision de ce que devrait être le service public de l'eau, qui est un sujet travaillé pour lequel certains modèles ont émergé de manière assez récente la (entretien avec l'ONG Soakoja). Ce dernier commentaire montre que **le programme d'Inter Aide a eu des impacts sur la manière de travailler des organisations locales partenaires bien qu'elles aient des difficultés à recruter des personnes extérieures aux programmes gouvernementaux ou internationaux ayant déjà abordés la question du service public de l'eau. Ces difficultés s'accroissent avec l'enclavement des zones d'intervention (cf efficience).**

Vision globale des activités et gestion des difficultés

Inter Aide apporte un appui aux deux organisations partenaires locales vis-à-vis de leur orientation stratégique en termes d'appui à la gestion avec pour but la maintenance des ouvrages et la pérennité de ceux-ci. Ainsi, des missions régulières sont effectués par le chef de secteur afin de réaliser l'état d'avancement des différents modèles de gestion et discuter des mesures à prendre en cas de non-fonctionnement des stratégies testées. Le suivi des mesures « correctives » et l'accompagnement quotidien dans les réflexions des organisations partenaires locales sont assurés par les deux responsables de programme l'un basé à Fenerive Est et l'autre à Farafangana. Ce mode de fonctionnement a fait naître plusieurs modèles de gestion qui amène les organisations locales à avoir un œil critique sur la gestion actuelle du service public de l'eau. **Le programme d'Inter Aide a donc un impact sur la vision d'ensemble et la compréhension du service public de l'eau de ces organisations locales partenaires.**

Ce travail de fond et rapproché avec les organisations locales partenaires a eu des impacts sur leur vision de la gestion du service public de l'eau, leur structuration, leurs compétences techniques, l'organisation des ressources humaines. Ainsi les organisations locales partenaires sont montées en compétences tout au long du programme mené par Inter Aide. Certains points restent à renforcer comme notamment le management et/ou le recrutement de ressources humaines.

5.5 Durabilité

5.5.1 Durabilité des structures locales de suivi de maintenance

Les structures locales de suivi et maintenance sont-elles d'un point de vue organisationnel et financièrement autonomes ?

Organisation des STEAH

Actuellement, les STEAH sont composés d'une unique personne, l'ACEAH, qui assure le suivi des ouvrages et des comités eau sur le terrain. Cet ACEAH est appuyé par les ONG Soakoja ou Tehyna et Inter Aide pour :

- L'organisation de son planning de visite de terrain et de son travail global ;
- Le rapportage des informations de suivi collectées sur le terrain.

Cet appui devrait être assuré idéalement par l'équipe communale qui est l'employeur de l'ACEAH pour en garantir l'autonomie et la pérennité. Cependant, les capacités techniques et financière des communes restent restreintes au minimum et ce malgré les multiples formations auxquelles elles ont pu participer dans le cadre des programmes d'Inter Aide. Du fait du contexte institutionnel de ces dernières années relativement peu favorable à la maîtrise d'ouvrage communale dans le secteur EAH, les communes n'ont globalement pas été impliquées ou de manière légère dans les projets à l'exception de ceux menés par Inter Aide. Les autres partenaires techniques et financiers ont choisi comme interlocuteur principal la DREAH en tant que maître d'ouvrage délégué. Tous les quatre ans, suite aux élections, l'équipe communale peut changer et la nouvelle équipe peut remettre en cause l'ACEAH déjà formé surtout si les aspirations politiques sont divergentes (ce commentaire est aussi bien valable pour les ACEAH que pour les organes de gestion à base communale). Lors de la visite de terrain à Ampasimanjeva, il a été mentionné que le maire avait émis l'idée de changer certains membres actifs de l'association, cela pour des divergences d'opinion politique lors des campagnes municipales (entretien



avec l'ONG Tehyna). Malgré la présence de contrat, d'accord de collaboration etc, cet organe de suivi peut être révoqué à tout moment. Ce renouvellement des équipes communales amène Inter Aide et les ONG locales partenaires à faire un travail régulier et continu de plaidoyer et de vulgarisation du principe de STEAH. Ceci dit, ce plaidoyer peut être, dépendamment des cas, bien ou mal reçu.

La conjoncture actuelle au niveau communal n'est pas propice à la durabilité des STEAH et ce malgré un réel effort réalisé par Inter Aide de renforcement communal, les communes étant techniquement réduites au minimum.

Autonomie financière

Région Analanjirofo

L'autonomie financière des STEAH est en grande partie dépendante du nombre d'ouvrages à suivre et donc du nombre de cotisants participants, par le biais d'une redevance au financement du STEAH qui se réduit bien souvent au financement du salaire de l'ACEAH. Le salaire de l'ACEAH est de 300 000 Ar/mois, si les cotisations ne permettent pas de couvrir ce salaire, il est alors complété par la commune.

Tableau 4 : Participation des usagers et de la commune de l'eau au salaire des ACEAH si le recouvrement est de 100 % dans la région Analanjirofo en 2018

Communes	Nombre de cotisants	Montant de la redevance revenant à l'ACEAH par cotisant	Montant annuel en Ar	Equivalent mensuel en Ar	Participation de la commune en Ar
Vavatenina	5273	700 Ar	3 691 100	307 592	-
Tanamarina	2456	700 Ar	1 719 200	143 667	156 333
Anjambe	1842	700 Ar	1 289 400	107 450	192 550
Ampasina	3415	700 Ar	2 390 500	199 208	100 792

Région Vatovavy-Fitovinany

Dans la région Vatovavy-Fitovinany, le nombre d'ouvrages étant réduit, une OPCI a été mis en place afin de financer le poste d'un ACEAH. L'ACEAH reçoit de la part des dix communes de l'OPCI :

- 25 000 Ar/ouvrage/an
- 6 000 Ar/pour deux procès-verbal pour chaque ouvrage suivi.

L'ACEAH reçoit donc pour les 41 ouvrages suivis actuellement 1 025 000 Ar, soit presque 106 000 Ar par mois. Ce salaire est complété par des prestations de réparations d'un coût de 30 000 Ar/réparation et de remise à niveau facturé 40 000 Ar/remise à niveau. Ce poste ne constitue pas un temps plein et peut être évalué à deux à trois jours de travail par semaine en moyenne (entretien avec Tehyna). Le salaire perçu par l'ACEAH de l'OPCI correspond donc bien à l'équivalent du salaire minimum d'un mi-temps.

Région Atsimo Atsinanana

De la même manière qu'en Analanjirofo, le salaire de l'ACEAH dépend du nombre d'ouvrages à suivre, mais contrairement à cette région, il ne dépend pas du nombre de cotisants. A Atsimo Atsinanana, la commune participe aussi, en principe, au paiement du salaire de l'ACEAH.

Tableau 5 : Participation des usagers et de la commune de l'eau au salaire des ACEAH dans la région Atsimo Atsinanana en 2018

Communes	Nombre d'ouvrages	Montant de la cotisation par ouvrage	Participation des usagers annuel en Ar	Participation de la commune annuelle prévisionnel/réelle en Ar	Equivalent prévisionnel /réel mensuel
Sahamadio	7	25 000 Ar	175 000	125 000	25 000
Ambalatany	7	25 000 Ar	175 000	50 000/40 000	18 750/17 916

Namohora	7	20 000 Ar	140 000	57 300/60 000	16 442/16 500
Maheriraty	17	20 000 Ar	340 000	20 000/0	30 000/28 333
Ambohigogo	15	20 000 Ar	300 000	50 000/0	29 167/25 000
Evato	12	20 000 Ar	240 000	80 000	26 667

Excepté pour la commune de Vavatenina, où l'ACEAH suit 22 ouvrages avec un nombre de cotisants de 5273, les salaires des ACEAH restent bas. Bien qu'en temps partiel, ce salaire pourrait ne pas être assez motivant pour continuer ce type d'activité qui est de surcroît fluctuant en fonction des taux de recouvrement, que ce soit au niveau des usagers que des communes. Il serait toutefois intéressant d'évaluer le nombre de jour de travail que représente ce poste dans les différentes communes afin de le comparer au salaire mensuel minimum à Madagascar de 200 000 Ar.

En outre les salaires des ACEAH, les communes n'ont pas à disposition des moyens de déplacement ni de moyen informatique pour réaliser un suivi professionnel des ouvrages. Par exemple en Analanjirofo, les ACEAH profitent parfois des déplacements de l'ONG Soakoja pour réaliser leur visite, sinon ils se déplacent à pied (entretien avec l'ONG Soakoja). Pour l'OPCI Grand Ambahive, l'ACEAH effectue ses déplacements avec sa propre bicyclette et l'OPCI lui accorde le remboursement des réparations de sa bicyclette en cas de nécessité (entretien avec l'OPCI). Les communes qui peinent déjà à participer au salaire de l'ACEAH n'ont pas non plus les moyens de participer aux frais de fonctionnement de ce service.

Ainsi l'autonomie financière des STEAH semblent compromise en l'état actuel des cotisations demandées aux usagers, de la densité d'ouvrage suivi et des capacités financières de ces communes.

Quel serait l'accompagnement à mettre en œuvre pour assurer l'autonomisation des structures locales de suivi et maintenance ? Quelles seraient les recommandations pour assurer la durabilité de cette structure ?

A court et moyen termes : un suivi réalisé par Soakoja et Tehyna

A cette contrainte de durabilité des STEAH, pour les communes moins dynamiques ou volontaires à leur mise en place, Soakoja et Tehyna assurent déjà le suivi des ouvrages et des comités eau ou autres organes de gestion. **A court et moyen termes, cette stratégie semble la plus durable en attendant une réelle capacité des communes à jouer leur rôle de maître d'ouvrage.**

Toutefois, cette stratégie doit être étudiée en détail car le suivi et la maintenance des ouvrages ne peuvent être financés que par le paiement de l'eau (Code de l'Eau, 1999). Il serait donc intéressant d'analyser à la fois :

- Le volume d'ouvrage qu'une personne peut suivre sur une période de six mois sur la base de deux visites annuelles et sur un territoire donné, et ce, pour un temps plein ;
- Ce que représenterait le total des cotisations en l'état actuel des différentes modalités de paiement des cotisations pour les ACEAH pour ce volume d'ouvrages donné ;

Et ensuite d'analyser la réponse la plus appropriée suivant les cas :

- Est-ce qu'une densification des ouvrages permettrait de financer un poste à temps complet ;
- Est-ce que les modalités des cotisations peuvent évoluer (cotisation par usagers vs cotisation par ouvrage ? augmentation des cotisations ? etc) en considérant la capacité/volonté de la population à payer pour l'accès à l'eau.

Les ACEAH déjà formés faisant preuve de motivation et d'un souhait de continuer ce travail, pourraient être donc valorisés lors de ce processus. Dans la région Analanjirofo où la densité d'ouvrages est plus importante, ce processus semble pouvoir être mis en place plus aisément. Serait-il envisageable de

densifier les ouvrages dans les districts de Manakara et Farafangana ou de regrouper certaines communes à l'exemple de l'OPCI du Grand Ambahive ?

A long terme : renforcement de la maîtrise d'ouvrage communal

Il est possible de voir cette période de transition où le suivi serait organisé, supervisé, piloté par Soakoja et Tehyna comme une délégation de la commune à ces ONG. Tout au long des programmes d'Inter Aide, les communes ont reçu une multitude de formations afin de prétendre à la maîtrise d'ouvrage communal. Inter Aide a d'ailleurs développé un mémento à l'usage des équipes des mairies des communes rurales, pour le suivi de la gestion des infrastructures hydrauliques dans ce cadre. Cependant, les efforts consentis par Inter Aide pour renforcer les communes et mettre en place des STEAH ne semblent pas suffire aux vues des difficultés inhérentes aux communes et à la décentralisation. **Ainsi, les communes ne pourront totalement remplir leur rôle que si le gouvernement malgache leur en donne les moyens d'une part et les appuie dans leur structuration d'autre part, que si la décentralisation est voulue et effective.** Et cela ne pourra être réalisé que sur le long terme. Une fois les communes en capacités d'assurer leur rôle, elles reprendraient les commandes dudit suivi. Les agents de terrain formés par ces ONG pourraient alors être embauchés par les communes pour devenir les futurs ACEAH. Le plus important étant que les compétences techniques, organisationnelles et financière soient disponibles localement.

Sur le long terme, afin d'assurer une maîtrise d'ouvrage communale pérenne, les communes devront gagner en structuration, management des ressources humaines, tenu des budgets communaux, recouvrement des taxes... Une fois ces compétences acquises, il est possible pour un programme de continuer l'accompagnement de ces communes spécifiquement pour la question de l'accès à l'eau potable en :

- Mettant en œuvre un programme de formations¹⁷ à destination de toutes les communes d'une même région ou d'un même territoire. Il peut être intéressant de réunir toutes les communes de manière plus régulière afin de créer un espace de partage sur les bonnes pratiques notamment en matière de cadre réglementaire, tarification, contrats de délégations, fonctionnement des différents systèmes d'adduction en eau potable, importance du suivi des ouvrages etc. ;
- De continuer à créer des outils spécifiques aux communes (en dehors des plans de développement communaux, et des conventions de partenariat) : des fiches de suivi d'inspection technique, financière afin de les familiariser avec les outils futurs potentiels que les ACEAH utiliseront.

Au vue de la conjoncture actuelle au niveau communal, la durabilité organisationnelle et financière des STEAH semblent compromise. L'augmentation du nombre d'ouvrages suivis par un ACEAH au sein d'une même commune ou au sein d'un regroupement de communes limitrophes et la révision des montants des cotisations demandées au comités eau sont deux pistes de réflexion à explorer afin de pallier cette contrainte.

Commentaire Inter Aide : nous portions déjà ce constat -et donc partageons le point de vue- de défaut d'implication sur le long terme de la plupart des communes dans le cadre d'un STEAH malgré les formations et appuis répétés (bien qu'il y ait quelques exceptions – notamment en région Analamanga, hors périmètre CP). Nous observons l'impact sur l'amélioration de l'état des ouvrages grâce au regard externe d'un agent diagnostiqueur auprès des comités et nous observons également que bien que la plupart des communes ne sont pas en mesure de piloter de tels services, ces informations et ce suivi leur

¹⁷ Des formations sont déjà dispensées aux communes, l'idée serait de créer une émulation collective des communes d'une même région sans pour autant se restreindre aux communes cibles d'Inter Aide, Soakoja ou Tehyna

est important. C'est donc pour cela que nous avons effectivement encouragé le développement de Soakoja et le repositionnement stratégique de Tehyna pour permettre un appui continu aux communes. Ce constat de l'équipe d'évaluation valide donc notre choix stratégique d'investir sur les ONG locales comme support aux communes. Pour ce qui est du regroupement de communes, nous souhaitons effectivement continuer à suivre l'option OPCI pour voir si elle est transposable ailleurs. C'est effectivement ce constat d'augmenter le nombre d'ouvrages à suivre qui nous avait amené à mettre en œuvre cette option, tout comme la construction d'ouvrages là où c'est possible. Cela fait d'ailleurs partie de nos axes d'intervention pour la suite où la maintenance n'est plus une sous-activité des activités de construction, mais où c'est une logique de planification territoriale et d'appui à des services de gestion et de maintenance qui nous amène à densifier le nombre d'ouvrages pour pérenniser ces services, les rendre viable financièrement.

La révision des montants des cotisations fait partie d'une réflexion plus globale à mener avec Soakoja et Tehyna qui doivent renouveler des exercices de projections financières.

5.5.2 Durabilité des organisations locales partenaires

Dans quelle mesure les organisations locales partenaires ont-elles les compétences nécessaires pour continuer l'appui au STEAH/ou d'autres mécanismes de gestion proposé ? Quelles sont les compétences des organisations locales partenaires à renforcer afin qu'elles puissent elles-mêmes apporter un appui aux structures locales de suivi ?

Durabilité structurelle

Les deux ONG mises en place sont toutes deux administrativement structurées (cf 3.4.3 Effets et impact sur les organisations locales). Toutefois, il serait recommandé de continuer et d'intensifier le plaidoyer qui est fait au niveau des DREAH pour la reconnaissance des différents modèles de gestion proposés, surtout lorsque la gestion se fait directement par l'ONG afin de pérenniser les activités des deux ONG.

Durabilité technique

Les compétences techniques sont acquises. Toutefois pour les cas particuliers qui demandent une expertise spécifique, il serait intéressant de se rapprocher des bureaux d'études et/ou entreprises capables de fournir les prestations nécessaires. Par exemple :

- Pour le pompage solaire, il pourrait être envisagé d'identifier les entreprises travaillant à Madagascar pour connaître les services proposés par ces dernières en cas de besoin ;
- Pour les difficultés liées à l'assèchement des ressources, il pourrait être envisagé de se rapprocher de bureaux d'étude spécialisés en la matière, afin de connaître les prestations proposées et les coûts s'y afférent.

Durabilité organisationnelle

Au niveau de l'organisation interne des deux ONG, il semblerait que l'identification de ressources humaines compétentes et partageant les valeurs des deux organisations demeurent un challenge (cf. Effets et impact sur les organisations locales). Inter Aide ayant l'habitude des recrutements pourraient renforcer l'appui déjà fournit en ce sens en participant à quelques entretiens et en les aidant à l'analyse des différents profils rencontrés. Il est en effet difficile qu'une même personne remplisse tous les critères, ce n'est cependant pas pour autant que le candidat n'est pas valorisable. Il serait donc intéressant de les appuyer à déceler les points forts et points faibles des candidats et proposer un accompagnement pour l'amélioration des points faibles du candidat retenu.

En particulier pour l'ONG Tehyna¹⁸, un travail de clarification des rôles de chaque poste permettrait une meilleure efficacité. Il pourrait être envisagé de réaliser ce travail d'organigramme et de répartition des tâches avec le directeur aux vues des nouvelles activités¹⁹ à mener.

Durabilité financière

L'aspect financier de ces organisations sera aussi un point important à renforcer. A titre d'exemple, l'ONG Soakoja a remporté le financement d'un bailleur autre qu'Inter Aide²⁰, bénéficiant ainsi de formation/atelier pour la rédaction de la proposition et d'une formation à la gestion des fonds (entretien avec l'ONG Soakoja). Bien que ceci contribue au renforcement de leurs capacités en recherche de fonds, il reste nécessaire de s'assurer du transfert effectif de ces nouveaux acquis par la tenue de modules additionnels. Ceci contribuerait aussi à comprendre les différentes exigences de différents bailleurs, et ainsi permettre aux ONG de répondre à des appels d'offre diversifiés.

Les deux ONG Soakoja et Tehyna semblent prendre un tournant dans la nature de leurs activités, se réorientant vers :

- Le suivi direct des comités eau ;
- La gestion directe d'ouvrage hydraulique.

Le suivi direct de comité eau est déjà réalisé par l'ONG Soakoja et est en cours de formalisation pour l'ONG Tehyna. L'ONG Soakoja est déjà rémunérée pour cette activité par les comités eau, qui lui versent une redevance. **Cependant, le suivi représente, sur l'année 2019, un déficit de 7 000 000 Ar (soit environ 1 700 €) (entretien avec l'ONG Soakoja), les redevances ne couvrant pas la totalité des frais afférant à cette activité.** L'ONG Tehyna n'est, en revanche, actuellement aucunement rémunérée pour cette activité dans la mesure où celle-ci n'est pas formalisée.

Afin de respecter le code de l'eau et dans la même dynamique de recherche de solution pour l'autonomie financière des STEAH, l'activité de suivi des comités eau réalisée par ces deux ONG devrait s'auto-financer via les redevances reçues des gestionnaires. L'ONG Soakoja a déjà entamé des réflexions à ce sujet, il comptabilise le nombre de jours passés sur les projets de construction d'une part et de suivi d'autre part, il sera nécessaire de poursuivre ces efforts et de l'accompagner dans cette démarche. En revanche, l'ONG Tehyna n'est pas encore à ce stade des réflexions, cependant elle pourra être impulsée pendant l'inventaire des ouvrages qui contribuera à la vision d'ensemble sur le long terme du volume d'ouvrages à suivre pour assurer son autonomie, pour connaître ses besoins en termes de ressources humaines etc. Dans cette optique, il serait donc recommandé d'accompagner les deux ONG dans la mise en place de plans d'affaires pour analyser quand cette activité sera à l'équilibre financièrement, et sous quelles conditions, au risque de ne pouvoir pérenniser ce suivi et donc la gestion des ouvrages hydrauliques par les comités eau.

Durabilité des stratégies de pérennité des ouvrages hydrauliques

L'ONG Soakoja s'est récemment lancée dans la gestion directe d'ouvrages hydrauliques (trois AEPG villageois et un AEPG de chef-lieu de commune). L'ONG passe en gestion directe lorsqu'il n'est pas possible de former des comités eau, de part :

- La structure de la zone desservie par l'AEPG (cas du chef-lieu, où le fonctionnement n'est pas semblable à un fonctionnement de village, car il comprend plus d'habitants et présente des réalités socio-économiques diversifiées) ;

¹⁸ Travail en cours qui demande à être poursuivi

¹⁹ Inventaire analyse de la fonctionnalité des ouvrages et des comités eau

²⁰ Fond FANAINGA

- Des paiements au volume que ce soit au niveau des kiosques ou des branchements privés qui demande une gestion professionnelle ;
- Le manque de cohésion sociale régnant au sein du village.

L'ONG Soakoja envisage aussi la gestion directe dans les villages où ils réalisent déjà le suivi, mais au sein desquels les comités eau ne sont pas dynamiques.

Cette gestion directe implique qu'il n'y a plus de mécanisme de suivi technique et financier du gestionnaire, l'ONG Soakoja étant normalement responsable de cette activité. Soakoja ayant pris le relais de gestionnaire, il serait donc fortement recommandé, par soucis de transparence, de se rapprocher de la direction régionale de l'eau afin de mettre en place un mécanisme qui permette ce suivi des gestionnaires sur le long terme qui permettrait une sortie d'Inter Aide sans impact sur la transparence des gestions proposées²¹. Ce suivi externalisé permettrait de contrebalancer les rapports desdits gestionnaires auprès des communes, n'étant pas lui-même impliqué dans la gestion. Il devrait avoir un regard factuel et neutre sur les performances des gestionnaires, afin que la DREAH - en tant que maître d'ouvrage délégué, de concert avec la commune - futur maître d'ouvrage des installations hydrauliques – soient en mesure de prendre des décisions appropriées en cas de mauvaise gestion des infrastructures, et cela dans un but de pérennité du service public de l'eau.

Pour ce qui est de la professionnalisation de Soakoja en tant que gestionnaire, la mise en place systématique d'un plan d'affaire pour chaque réseau, ainsi que pour l'ensemble des ouvrages est à encourager, afin de :

- Analyser l'équilibre financier de ses Système d'Approvisionnement en Eau Potable (SAEP)
- Se fixer des objectifs en termes de nombre de clients dans le cas des AEPG, avec paiement au volume, pour arriver à atteindre l'équilibre financier et en tirer des profits qui pourraient être alloués à des AEPG moins rentables.
- Prévoir des fonds de renouvellement et d'extension pour assurer, d'une part, la continuité du service, et d'autre part, son amélioration dans les zones encore non desservies.

Ce plan d'affaire serait idéalement accompagné d'un plan d'action, afin d'atteindre des objectifs en termes d'augmentation de branchements particuliers et des volumes consommés, du taux de recouvrement, du rendement du réseau etc. Globalement, cette gestion devrait être suivie d'indicateurs de performance, afin de garantir la pérennité technique et financière des ouvrages.

Ainsi, les organisations locales partenaires sont en voie de pérennisation, les statuts des deux organisations étant en règle ; il semble nécessaire que les différents modèles de gestion soient validés par la DREAH, via le ministère de l'eau, afin de garantir la durabilité des modèles de gestion proposés et donc la durabilité d'une partie des activités des organisations partenaires locales. La pérennité des deux organisations locales partenaires passera aussi par l'équilibre financier des activités de suivi des comités eau qui n'est pas atteint à l'heure actuelle. La durabilité des activités des organisations partenaires locales restent donc à travailler.

6 Conclusion

Cette partie de l'évaluation externe s'intéresse à la convention programme menée à Madagascar et visant : l'amélioration de la couverture en équipements sanitaires et la progression en termes de connaissance et pratique d'hygiène des familles ; l'accès à des services de maintenance autonomes et professionnalisés permettant d'entretenir les infrastructures hydrauliques dans la durée.

²¹ Un courrier a été envoyé à la DREAH Analanjirofo fin d'année 2019 auquel était joint une note méthodologique décrivant la collaboration de Soakoja avec les communes. Le directeur a bien accusé réception et s'est montré prêt à défendre l'approche auprès du Ministère. Un processus similaire est en cours pour Tehyna en région Vatovavy Fitovinany.

Différents modèles de gestion ont vu le jour à Madagascar avec la mise en place de STEAH, de deux ONG locales Soakoja et Tehyna, et d'association à base communale. Ces acteurs assurent le suivi des gestionnaires qui peuvent être des comités eau, des associations à base communale ou encore un OPCI.

Les régions visées par le programme présentaient des taux d'accès aux services de base des plus faibles du pays : la région Vatovavy Fitovinany est la plus touchée par les maladies diarrhéiques chez les enfants de moins de cinq ans (INSTAT, 2014) ; la région Atsimo Atsinanana à la plus faible couverture en accès à un service de base en eau de boisson ; la région Analanjirifo a un taux d'accès à des latrines non améliorés le plus élevé du pays (INSTAT ; UNICEF, 2018). Une intervention incluant la construction de points d'eau, de latrine et une sensibilisation à l'hygiène est donc totalement justifiée. De plus, la faible qualité des services publics EAH justifie un travail approfondi sur l'accès à des services de maintenance autonome pour assurer la pérennité des ouvrages.

Les indicateurs du programme étaient suffisants par rapport aux besoins en agents hydrauliques et en service capable d'assurer la revente de pièces détachées. Toutefois, la question du nombre de réparateurs à former reste une question à étudier pour juger de la suffisance de cet indicateur.

La mise en place de STEAH pour assurer le suivi des comités eau gestionnaires des ouvrages hydrauliques complété avec le renforcement des communes dans leur rôle de maître d'ouvrage s'aligne avec les orientations sectorielles. Cependant, la gestion communautaire n'est pas encouragée, le MEAH recommandant la gestion par affermage suite aux nombreux échecs de la gestion des réseaux par les communautés. Toutefois, la gestion communautaire semble dans un premier temps l'unique solution pouvant être proposée du fait de l'enclavement des zones d'intervention d'Inter Aide et du désintérêt du secteur privé à s'installer dans ces zones.

Les outils permettant le suivi des activités du programme sont efficaces bien qu'ils pourraient être améliorés notamment avec une synthèse automatique permettant de suivre l'évolution des indicateurs du programme de manière plus aisée par un utilisateur externe. Les outils permettant le suivi de la fonctionnalité des ouvrages développé par l'ONG Soakoja est bien conçu. L'effort de synthèse permettant de voir en un coup d'œil l'état des ouvrages et les taux de recouvrement des comités eau en fonction des années et des communes est à saluer. Dans le but d'optimiser cette base de données afin d'éviter des doublons d'information il serait conseillé de la nettoyer.

Le programme est efficient : les ressources humaines d'Inter Aide mise à disposition pour ce projet sont bien structurées ; le budget est correctement structuré et la répartition des coûts liés aux activités et des coûts de fonctionnement est compétitive.

Le programme a eu des impacts positifs sur le taux de fonctionnalités des ouvrages, en augmentation dans les quatre districts d'intervention. Cette augmentation du taux de fonctionnalité peut être en partie due à un meilleur accès à des services de maintenance, et ce grâce à la formation d'agents hydrauliques et techniciens réparateurs locaux. Les services locaux de maintenance sont complétés par l'expérience des ONG Soakoja et Tehyna en cas de réparations plus techniques. Le programme a donc aussi eu un impact positif sur l'accès à des services de maintenance. L'augmentation du taux de fonctionnalité des ouvrages peut aussi s'expliquer via la dynamisation des comités eau qui est assurée par un suivi rapproché de ces derniers par les ONG locales partenaires. Toutefois, au vu du contexte institutionnel des dernières années, les communes n'ont pas pu assumer leur rôle pleinement, la décentralisation n'étant pas effective. Ainsi, malgré les efforts réalisés par Inter Aide pour le renforcement communal lié à l'EAH, le programme n'a pu avoir l'impact escompté sur l'autonomisation des STEAH ; le relais est alors pris par les ONG Soakoja et Tehyna.

Le programme a eu des impacts positifs sur la structuration des organisations locales partenaires. Les deux organisations ont des compétences techniques valorisables qui peuvent être compléter sur des points particuliers. L'organisation et/ou le recrutement des ressources humaines reste un point à renforcer. Enfin, le programme a eu un impact sur la vision du service public de l'eau de ces

organisations partenaires locales en les appuyant sur les réflexions à mener sur les différents modes de gestion actuels.

La conjoncture actuelle au niveau communal, n'est pas propice à la durabilité organisationnelle et financière des STEAH. Ainsi, l'autonomie financière des STEAH est compromise aux vues des cotisations actuelles des comités eau et de la faible capacité financière des communes à financer ce poste. Afin de pallier cette difficulté les cotisations pourraient être revues et le nombre d'ouvrage à suivre par ACEAH pourrait être augmenter pour que ce poste soit financièrement plus intéressant.

Les organisations locales partenaires sont durables d'un point de vue structurelle. Elles restent à renforcer pour les questions de recherche de fond, d'autonomie financière sur les activités de suivi des ouvrages et de gestion directe afin que la nature même des activités de ces deux organisations ne puissent être remise en cause.

Globalement les programmes d'Inter Aide ont fait émerger des compétences : agents capables de réparer des points d'eau, agent de suivi, fontainier, leader sur les questions d'hygiène, organisations capables de suivre les comités eau, gestionnaire etc. Afin d'assurer la pérennité des ouvrages toutes ces personnes sont valorisables suivant les modes de gestion proposées. Un travail d'analyse pourra être mené afin de réorganiser ces compétences en cas de dysfonctionnement du modèle actuel.

7 Recommandations

7.1 A propos du programme en lui même

Harmoniser et améliorer les bases de données.

Les bases de données pourraient être harmonisées afin de faciliter la lecture des résultats par un interlocuteur externe au programme.

Valider les différents modèles de gestion auprès du ministère de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène.

Les efforts de validation des différents modèles de gestion auprès du MEAH sont à poursuivre pour permettre la durabilité d'une partie des activités des deux organisations locales partenaires.

7.2 A propos des activités de maintenance

Mener une réflexion sur la durée moyenne des réparations de pompes et la zone géographique pouvant être couverte par un technicien.

Cette réflexion pourrait permettre de connaître le nombre d'ouvrages pouvant être réparé par un technicien pour que cette activité soit financièrement intéressante et permettre l'adhésion des techniciens réparateurs à cette activité.

7.3 A propos des activités de suivi des ouvrages et des gestionnaires

Mener une réflexion sur le nombre d'ouvrages pouvant être suivi par un agent et la zone géographique pouvant être couverte.

Cette réflexion pourrait aussi bien servir au STEAH, qu'aux organisations partenaires locales afin de ne pas sur ou sous staffer ces organes de suivi.

Calculer la rentabilité de l'activité « suivi » des ouvrages qu'elle soit réalisé par un STEAH ou les ONG Soakoja et Tehyna et viser sa rentabilité.

Cette réflexion permettra de comprendre quand/si cette activité sera à l'équilibre financier et donc assurer sa durabilité.

Faciliter la densification d'ouvrages hydrauliques dans une même zone géographique.

Cette activité permettra d'augmenter le nombre d'ouvrages à suivre et est un des axes sur lequel Inter Aide peut travailler avec pour but de rendre l'activité de suivi de ces ouvrages (qu'elle soit réalisée par un STEAH ou les organisations locales partenaires) financièrement viable. Ceci permettra aussi de renforcer les techniciens réparateurs sur une plus courte durée, les travaux pratiques étant plus rapprochés dans le temps.

Mettre en place un système de suivi des gestionnaires (dans le cas où les ONG Soakoja et Tehyna deviennent elles-mêmes gestionnaires).

Ce rôle étant jusqu'à présent joué par les STEAH ou les ONG partenaires ; lorsque les ONG deviennent elles-mêmes gestionnaires il serait recommandé de se rapprocher de la DREAH afin de pouvoir mettre en place un système de suivi de l'ensemble des gestionnaires.

7.4 A propos des organisations locales partenaires

Appuyer les ONG Soakoja et Tehyna dans leur recherche de compétences techniques plus spécifiques.

Toutes les compétences techniques n'étant pas nécessairement disponibles au sein des organisations partenaires locales, il est encouragé de les aider dans l'identification d'acteurs pouvant répondre aux demandes particulières.

Appuyer et soutenir la restructuration de l'ONG Tehyna.

La mise en place de nouvelles activités et le départ d'une partie de l'équipe de l'ONG Tehyna est le moment opportun pour appuyer cette organisation dans sa restructuration.

Appuyer les organisations partenaires locales dans leur recherche de nouvelles ressources humaines.

L'expérience d'Inter Aide pourra permettre d'appuyer les deux ONG Soakoja et Tehyna dans leurs difficultés de recrutement.

Continuer le travail auprès des communes dans le renforcement de leur rôle de maître d'ouvrage.

Une fois la décentralisation effective. Le renforcement des communes pourra se faire via des programmes de formation dense et la création d'outils spécifiques au suivi technique et financier des ouvrages hydrauliques²².

7.5 A propos de la gestion des ouvrages

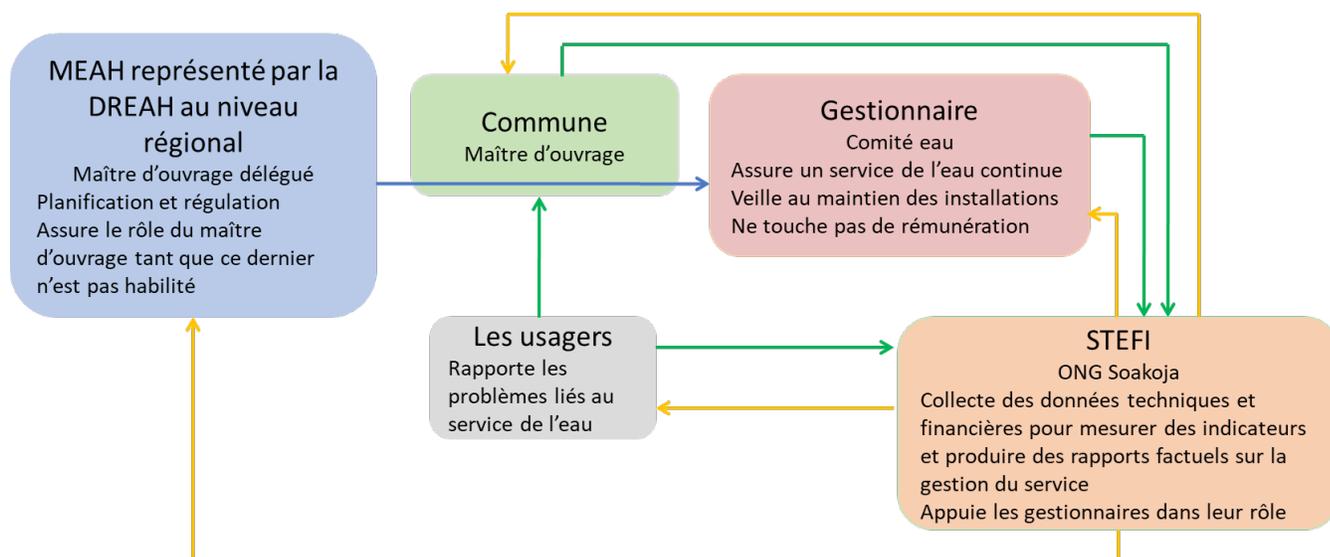
Appuyer l'ONG Soakoja dans son nouveau rôle de gestionnaire

Cet appui visera à rendre la gestion des réseaux d'eau par Soakoja professionnelle. Il pourra notamment être appuyé dans l'élaboration de ses plans d'action et ses plans d'affaire.

²² Les outils déjà mis en place pourront être réutilisés et adaptés le moment venu.

7.6 Perspective d'évolution des modes de gestion dans les zones enclavées d'intervention d'Inter Aide Suivi réalisé par l'ONG Soakoja quand le STEAH fait défaut

L'objectif final étant la pérennité des ouvrages, lorsque le modèle de gestion envisagé faisant intervenir un STEAH ne pouvait être viable (pour les raisons évoquées dans le reste du rapport), l'ONG Soakoja s'est « substituée au STEAH » pour réaliser le suivi des ouvrages et des comités eau, ce qui a été appelé ici STEFI.



Force

Le suivi est réalisé par un organe professionnel
Communication entre les acteurs de la gestion public du service de l'eau basé sur des rapports factuels.

Les usagers peuvent faire entendre leur voix via une multitude d'échelon : communal, suivi ou gestionnaire

Opportunité

La maîtrise d'ouvrage communale peut être renforcée par le STEFI
Les comités peuvent monter en puissance
Le MEAH peut jouer son rôle de régulateur grâce aux données factuelles fournies par le STEFI
Inter Aide peut travailler en parallèle à renforcer la fédération des usagers en association de consommateurs pour donner une place plus importante à la représentation de la Société Civile (piste envisagée avec les SMR)

Faiblesse

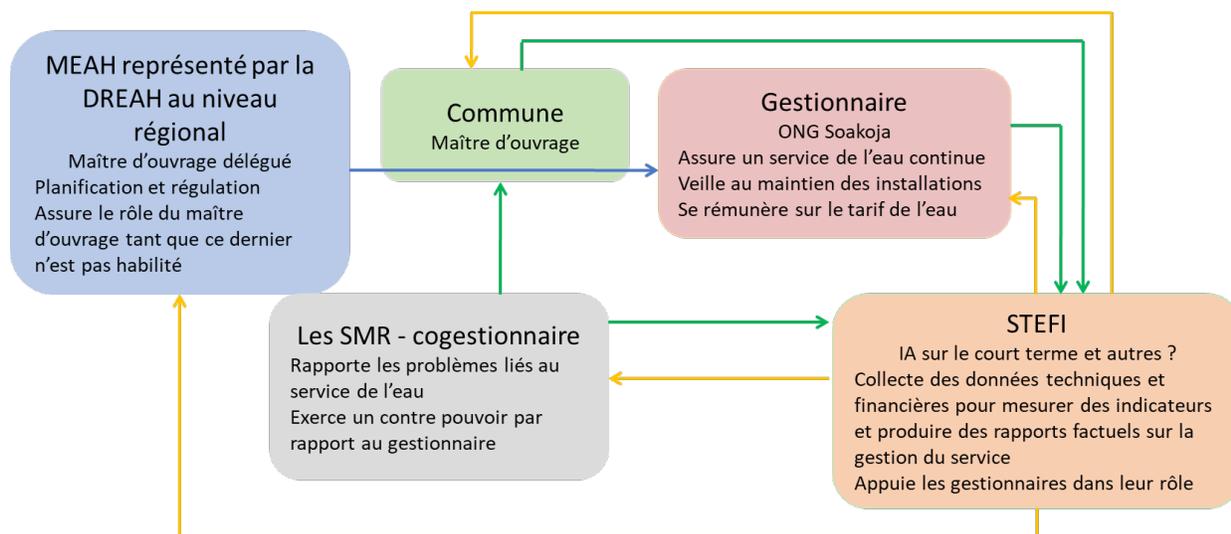
Les comités eau ne sont pas réellement autonomes et le « STEFI » apporte un appui tel qu'il pourrait se substituer aux comités eau

Risque

Le comité eau se désengage complètement et le STEFI prend le rôle de gestionnaire : la globalité de la gestion du service public de l'eau serait donc descendue d'un échelon en termes de transparence.
Les associations ne sont pas assez robuste pour représenter la société civile et jouer un rôle d'arbitrage.

7.7 Gestion des ouvrages par le gestionnaire « Soakoja »

L'objectif final étant toujours la pérennité des ouvrages, lorsque le STEAH fait défaut et que le comité eau n'est pas dynamique, l'ONG Soakoja intervient en tant que gestionnaire direct²³.



Force

La gestion peut être professionnalisée aux vues des compétences de l'ONG Soakoja

Faiblesse

Le suivi est réalisé dans un premier temps par Inter Aide
Le gestionnaire appuie la commune dans son rôle de maître d'ouvrage (conflit d'intérêt)

Opportunité

La DREAH serait « obligée » de jouer son rôle de régulateur s'il est appuyé dans ce sens et afin d'assurer le STEFI
Il est donné un vrai rôle à la société civile pour faire entendre sa voix et contrebalancer le poids du gestionnaire

Risque

D'autres systèmes de suivi ne voient pas le jour : la gestion serait donc descendue d'un échelon en termes de transparence
La société civile n'est pas assez robuste pour avoir un poids réel
La commune se désintéresse de la gestion du service public de l'eau

Ces deux stratégies de gestion présentent des forces et opportunités ainsi que des faiblesses et risques. Toutefois le principal enjeu demeure la transparence dans la gestion auquel le premier modèle semble répondre de manière plus effective, le premier modèle ayant déjà été testé et présentant de bon résultat. Il restera donc à analyser la capacité des SMR à combler « ce vide ».

²³ Ce mode de gestion a été testé que très récemment et ne peut faire l'objet d'une évaluation. Toutefois des recommandations peuvent être adressés dans le cadre de cette modalité de gestion.

Observations et analyse de la convention-programme au Malawi

1 Résumé

7.8 Contenu du programme et objectifs de l'évaluation dans le cas du Malawi

Inter Aide mène des activités EAH depuis 1991 au Malawi. Le développement des services de maintenance est mené en partenariat avec l'ONG locale Basic Services Development Agency (BASEDA) à travers ses deux programmes de maintenance de points d'eau (PE) avec PMH : Madzi Mjigo (région Centre) et TIMMS (région Sud). Inter Aide leur apporte un appui technique et financier.

La convention-programme (CP) de l'AFD sur la période de juillet 2017 à juin 2020 s'inscrit directement dans l'appui à ces programmes EAH. Bien que le périmètre concerné par la CP ne cible que les zones couvertes par Inter Aide et non celles de BASEDA, l'évaluation inclue une analyse de la relation de partenariat entre Inter Aide et BASEDA, notamment quant à la cohérence de la méthodologie « services de maintenance ».

Les activités menées dans le cadre de cette CP sont divisées en 4 piliers principaux au Malawi (bien que dans les grandes lignes, ce soit un déroulé d'activités que l'on retrouve dans les autres zones d'intervention) :

- L'amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement

Les communautés rurales sont appuyées pour la construction ou la réhabilitation de points d'eau protégés : forages ou puits équipés d'une pompe manuelle (PMH). Les familles sont accompagnées pour la construction de latrines individuelles améliorées (simple fosse ou EcoSan²⁴), pour un meilleur assainissement.

- La sensibilisation à l'hygiène

Les familles sont progressivement formées aux bonnes pratiques d'hygiène et d'assainissement en utilisant la méthode PHAST. Dans les villages et les écoles rurales, des sessions participatives (démonstrations pratiques et ateliers ludiques) sont organisées par petits groupes de formation.

- Le renforcement des comités villageois

Les comités villageois sont formés pour accompagner les familles (construction des latrines, suivi individuel), assurer la bonne gestion des points d'eau (règles d'utilisation, cotisations financières des utilisateurs) et la maintenance préventive des pompes (entretien régulier et changement des pièces défectueuses).

Ces trois premiers piliers ciblent spécifiquement le district de Phalombe. Semi-enclavé à la frontière mozambicaine, ce district présente une densité de population parmi les plus élevées du pays (315 hab./km²), entraînant une vulnérabilité et un sous-développement aigu des communautés (Rapport d'activité Inter Aide 2019). La forte densité renforce le niveau de vulnérabilité des familles, ainsi que les besoins et la pression démographique exercée sur les équipements, et en particulier les points d'eau, accélérant irrémédiablement leur vitesse d'usure.

Phalombe est également ciblé dans le cadre du développement des services de maintenance.

La mise en place de services de maintenance autonomes

²⁴ Latrine à double fosses permettant d'alterner en vidant la fosse où la matière aura pu mûrir et produire un compost utilisable sur les cultures.

Le programme évalué cible 15 districts et vise la pérennisation de services autonomes de maintenance des ouvrages hydrauliques. Ces services ont été développés dans le Centre du pays à partir de 2008 sur les districts de Dowa, Mchinji et Salima puis étendus en 2011 aux districts de Kasungu et Ntchisi, Phalombe en 2014 et enfin au district de Nkhotakota en 2017. La région Centre est actuellement couverte (districts de Lilongwe, Dedza en 2012 et Ntcheu en 2017) et suivie par BASEDA (projet Madzi Mjigo). Il en est de même pour la zone Sud du pays (projet TIMMS), les districts de Zomba (2004), Mulanje (2005), Chiradzulu (2010), Machinga (2017) et Thyolo (2018) viennent compléter l'étendue géographique du système de maintenance. Ces derniers sont par ailleurs, parmi les districts les plus densément peuplés du pays, où la moyenne est d'environ 230 hab/km².

L'annexe E illustre la répartition de ces zones géographiques sur le pays avec quelques chiffres clés en références aux objectifs atteints.

Au niveau national, Inter Aide favorise et appuie les initiatives du gouvernement ainsi que d'autres intervenants publics dans le domaine de l'accès à l'eau et l'assainissement, notamment pour l'adaptation des politiques nationales au contexte rural, en particulier en matière de maintenance des points d'eau (PE). Par exemple, Inter Aide et BASEDA ont été fortement impliquées dans la définition des normes publiées dans les Directives Nationales sur la maintenance des pompes manuelles²⁵. Ces directives émanent majoritairement des outils et éléments de méthodologie développés par Inter Aide et son partenaire local.

Les Water Department (WD), représentants des services publics de l'eau, sont également informés et consultés sur les détails de conception et conviés aux réceptions d'ouvrages. Les équipes d'Inter Aide leur transmettent rapports d'activités, liste des réalisations et résultats des analyses d'eau pour s'assurer du respect des normes de construction.

Au niveau local, un réseau rural de réparateurs et de revendeurs de pièces détachées de pompes est mis en place. Les artisans-réparateurs partenaires (AM) proposent des services de maintenance préventive payants. Ils sont officiellement reconnus par les WD qui valident les tarifs des AM et le prix des pièces détachées dans les magasins au sein de chaque district. Afin de compléter la « chaîne de la maintenance », des fournisseurs régionaux réapprovisionnent en pièces détachées les revendeurs au niveau local (les Partner Shops-PS) chez qui les comités peuvent s'approvisionner.

Dans certains districts où les WD ont suffisamment de ressources, le suivi des réparateurs de pompes est réalisé conjointement entre les équipes terrains du WD et celle d'Inter Aide. Il arrive même que le suivi soit transféré directement au WD pour les districts les plus avancés (exemple du district de Salima faisant suite à une première tentative infructueuse – voir détails page 62).

7.9 Résultats de l'évaluation de la convention-programme dans le cas spécifique du Malawi

De manière générale, les résultats de l'évaluation révèlent que le programme mis en place par Inter Aide s'avère pertinent et cohérent. Il est aussi partiellement efficace (sur certains volets du programme) et assure la mise en place d'activités durables et avec un impact fort.

Il reste cependant important d'assurer une harmonisation des différentes initiatives du réseau de maintenance tout en s'assurant que l'ONG locale qui est appuyée (BASEDA) maintienne le même niveau de suivi qualitatif du réseau de maintenance. De plus, il a été engagé et défini un processus de transfert de responsabilités auprès des équipes du Ministère de l'Eau (MOAWID) et des autorités locales, c'est un enjeu majeur identifié par Inter Aide et qui doit se poursuivre afin de permettre à Inter Aide de transférer cette compétence au WD et ainsi donc amorcer son désengagement du suivi quotidien du système de maintenance.

Globalement ce programme apporte un réel appui aux communautés vulnérables ciblées et aux autorités compétentes du gouvernement du Malawi dans le secteur de l'accès à l'eau, l'assainissement, et l'hygiène dans les zones rurales.

²⁵ www.interaide.org/watsan/malawi/index.php/category/context/wash-institutions-and-policies

Critères évalués	Notations					Commentaires
	1	2	3	4	5	
Pertinence et Cohérence						Le réseau de maintenance est pertinent par rapport au contexte national d'accès à l'eau en zone rurale. De plus il est en adéquation avec les stratégies nationales et en guide même en partie l'opérationnalisation et, la concrétisation sur le terrain. Il est nécessaire cependant d'harmoniser les approches entre districts et avec BASEDA pour plus de cohérence, d'efficacité et un meilleur suivi. C'est un processus en cours, qu'Inter Aide a identifié mais qui doit être renforcé.
Efficacité						<p>Les objectifs quantitatifs sont globalement atteints puisque l'extension progressive des services de maintenance à 15 districts (BASEDA inclus) matérialise concrètement une mise à l'échelle.</p> <p>Cependant cette dimension représente un volume important d'activités à mener et de suivis à réaliser. Les équipes d'Inter Aide ou de BASEDA ont une large zone à couvrir pour s'assurer de la qualité des prestations des AM, des boutiquiers, de la satisfaction des usagers, de l'implication des Water Departments etc .</p> <p>L'évaluation des performances des services de maintenance et de leur impact est encore à améliorer. Cela passe aussi par un travail d'harmonisation (en cours) pour disposer d'outils, d'indicateurs et de référentiels communs entre Inter Aide et BASEDA car parfois les méthodes varient d'une zone à l'autre.</p> <p>Il est d'autant plus important d'arrêter une méthodologie de suivi que l'on voudrait transférer au WD dans le cadre d'une stratégie de sortie.</p>
Efficienc						Les ressources financières allouées à ce volet du programme sont utilisées avec soin afin d'optimiser l'impact du réseau. En limitant les frais de bouches et indemnités lors des nombreuses réunions et formations (ainsi que l'appui logistique des partenaires), le programme accroît le volume de suivi des parties prenantes clefs. Les frais de structures et d'appui aux composantes du mécanisme restent légers favorisant ainsi une augmentation des activités terrains. L'équipe RH est adéquate pour mettre en place et suivre toutes les activités tout en restant adaptés aux objectifs.
Effets et Impacts						Le système de maintenance demeure l'option la plus structurée et aboutie du pays (et inscrite dans les directives nationales). Les composantes du système mis en place favorisent un impact direct sur les PE (et donc sur les communautés qui les utilisent). Ces composantes sont aussi efficaces et proches de la réalité terrain. Elles tentent de prendre en considération les défis rencontrés. Cependant, il est nécessaire de résoudre la problématique de la vision

					stratégique d'autonomisation du CPE ainsi que les limites du fonctionnement global du système à cause de stratégies différentes d'intervenants externes et non homologués.
Durabilité					<p>L'objectif d'autonomiser les services de maintenance est un travail de longue haleine pour lequel des enjeux subsistent.</p> <p>Si d'une part, les artisans réparateurs dans leur ensemble sont bien formés et que l'on peut raisonnablement imaginer qu'une partie d'entre eux poursuivent leurs activités même après le départ d'Inter Aide ; si par ailleurs pour certains districts la filière d'approvisionnement en pièces détachées est en bonne voie d'autonomisation grâce à la mise en lien direct des boutiques avec des fournisseurs, d'autres actions restent encore à poursuivre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La stratégie qui consiste à renforcer les équipes terrains du WD pour la reprise du suivi et entretenir la dynamique de ce système est récente et la collaboration a encore besoin d'être accompagnés, à la fois vis à vis des acteurs terrains : cotisation des communautés pour le CPE en adéquation avec les prix des contrats et des pièces détachées pratiquées par les AM et les PS ; - De plus, le suivi des réseaux de maintenance effectué par BASEDA peut être parfois un peu léger et pas suffisamment approfondi.

8 Rappel du contexte institutionnel relatif à l'eau, l'assainissement et l'hygiène au Malawi

8.1 Contexte national

Le Malawi est un pays d'Afrique australe stable et en paix. Avec 18 millions d'habitants, dont 84 % en zone rurale, il appartient aux pays les moins économiquement avancés. Il est aussi un des pays les plus densément peuplés (180 hab/km²) et des plus ruraux d'Afrique. Environ 70 % de la population vit avec moins de 1,5 €/jour et 80 % des foyers dépendent, pour leur accès à l'eau, d'une pompe manuelle (Rapport Annuel Inter Aide, 2019).

Les populations contraintes d'utiliser des sources d'eau non protégées sont directement exposées aux maladies hydro-transmissibles, et en particulier diarrhéiques, dont la propagation est renforcée par la défécation à l'air libre (DAL) encore pratiquée par de nombreuses familles rurales, ainsi que les mauvaises pratiques de lavage des mains. Elles représentent la deuxième cause de mortalité des enfants avec une prévalence atteignant 43% chez les moins de 2 ans. Les épidémies de choléra sont épisodiques en saisons pluvieuses, notamment dans le district de Phalombe (Rapport Inter Aide, 2018). L'accès à l'eau potable et à l'assainissement constitue donc un facteur central du niveau de santé des populations. Il représente l'une des priorités de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté, et il est identifié par les familles elles-mêmes comme un de leur besoin vitaux (Rapport Inter Aide, 2019).

D'après les données nationales, 81% de la population rurale a accès à un point d'eau protégé. De nombreux ouvrages - en majorité des forages - ont été construits en zones rurales. Cependant la forte pression démographique met en péril leur bon fonctionnement s'ils ne sont pas entretenus. Le modèle standard d'équipement recommandé par le gouvernement : la pompe manuelle de type « Afridev » équipe 80 % des ouvrages et nécessite une maintenance régulière. Cependant, cette maintenance régulière ne peut être exercée par des usagers non formés qui n'ont ni les compétences

techniques adaptés ni l'accès à des pièces détachées. Ainsi, le taux de pannes des ouvrages hydrauliques au niveau national au Malawi est estimé à 33 %. Ce taux élevé peut être expliqué par l'absence de services de maintenance et le manque de compétences locales (Rapport annuel du réseau de maintenance Inter Aide, 2019). Ainsi, la maintenance des équipements constitue un enjeu majeur pour l'accès à l'eau potable des populations rurales malawites.

8.2 Au niveau central

Hormis les documents stratégiques pour l'eau (Water Policy-2005) et l'assainissement (Sanitation Policy-2008), le Ministère de tutelle : Ministry of Agriculture, Irrigation and Water Development (MoAIWD) a défini et instauré en 2014 des Directives Nationales sur la maintenance des pompes manuelles, publiant ainsi les normes et méthodologies à respecter sous forme d'une série de 14 manuels pratiques distribués à l'ensemble des Water Departments (WD) de chaque district (<https://www.susana.org/en/knowledge-hub/resources-and-publications/library/details/3281>: extrait de ces guides pratiques)

En annexe F est présenté le schéma organisationnel du MoAWID ainsi que des échelons et mécanismes de coordination de l'échelle locale du gouvernement dans le cadre d'un processus de décentralisation déjà enclenché.

9 Observation et analyse

9.1 Pertinence et cohérence : adéquation des projets au contexte, aux besoins, à la demande et aux orientations nationales

9.1.1 Pertinence et cohérence externe du programme

Le projet, à la fois dans son contenu et dans la hiérarchisation de ses objectifs, étaient-ils adaptés au contexte d'intervention et aux enjeux identifiés ?

Depuis son arrivée dans le pays en 1991, Inter Aide intervient dans la mise en place de services de bases en matière d'accès à l'eau et l'assainissement dans les communautés les plus vulnérables. Pour le volet accès à l'eau, assainissement et hygiène (EAH) du programme, le district de Phalombe présente les spécificités suivantes :

- Une forte densité de population (315 habitants/km²) ;
- Des phénomènes d'inondations saisonnières récurrentes qui semblent s'amplifier d'année en année ;
- Des épidémies de choléra qui reviennent périodiquement ;
- Un taux de fonctionnalité de PMH qui varie entre chaque TA de 64% à 85% ;
- Des besoins avérés en termes d'infrastructures sanitaires durables. Le taux de couverture en ouvrage d'assainissement est particulièrement bas et la pratique de la défécation à l'air libre (DAL) répandue. Il y a aussi un problème récurrent d'éboulement des fosses ;
- Des besoins de renforcement de bonnes pratiques hygiène et assainissement ;
- Des besoins importants de réhabilitations de PE ;
- Peu de présence d'autres acteurs EAH intervenant dans le district.

Plus particulièrement sur trois des 6 TA les plus critiques (TA Nazombe, NKhulambe, Chiwalu), l'enquête initiale de 2017 montrait qu'un minimum de 65 PE avait besoin d'une réhabilitation (enquête de base). De plus, 55% des familles n'avaient pas accès à une latrine individuelle ; 28% des ménages partageaient leur latrine avec le voisinage et 7 %²⁶ des ménages pratiquaient encore la défécation à l'air libre (enquête Inter Aide menée en juin 2017). Enfin, la mesure de la prévalence des diarrhées – *bien qu'indicative et évaluée par sondage par interview de familles quant aux cas de*

²⁶ Ces zones étaient déclarées FDAL en 2016, pourtant l'enquête menée par IA en juin 2017 a montré une pratique de la défécation à l'air libre de 7 %.

diarrhées dans les unes ou deux semaines passées- atteignait 23% des enfants de moins de 5 ans (enquêtes sanitaires conduites par Inter Aide²⁷).

Afin de répondre aux besoins en EAH dans le district de Phalombe, le programme d'Inter Aide œuvre dans la construction ou la réhabilitation de points d'eau, la construction de latrines familiales et la formation et la sensibilisation à l'hygiène et à l'assainissement des familles.

Pour répondre aux problèmes de fonctionnalité des PE, Inter Aide et son partenaire local BASEDA ont conçu et promu un système de maintenance mis en œuvre sur 15 des 28 districts du pays. Les zones rurales des 15 districts concernées par la mise en œuvre des actions représentent un nombre de total de PE protégés avec une Pompe à Motricité Humaine (PMH) estimés à plus de 33 780 pompes (avec environ 75 % de PMH de type « Afridev »), pour une population totale de près de 9,5 millions.

Le programme d'Inter Aide est donc globalement pertinent que ce soit en termes de ciblage des zones d'interventions, et d'actions proposées pour améliorer les pratiques d'hygiène des familles mais aussi augmenter la couverture en équipements sanitaires (PE protégés et latrines), et assurer leur entretien de manière pérenne. Cependant il reste nécessaire de continuer à harmoniser mes approches entre districts et avec BASEDA afin d'obtenir plus de cohérence, d'efficacité et un meilleur suivi. Ce processus est en cours, qu'Inter Aide avait identifié et qu'il renforce actuellement.

Les indicateurs du programme étaient-ils suffisants au regard des infrastructures totales à maintenir ? Les objectifs initiaux ont-ils donné lieu à une réactualisation au regard de l'évolution du programme ?

Afin d'atteindre l'objectif spécifique 2 qui vise à assurer l'extension et la consolidation des services de maintenance des PE, Inter Aide prévoyait de former et de renforcer les compétences de :

- 210 réparateurs de pompes/artisan mécanicien (AM) ;
- 134 revendeurs de pièces détachées/magasin partenaires (PS).

Le nombre d'AM par zone est suffisant mais pas forcément efficient. Les critères utilisés sont d'un côté, pour la communauté une approche liée à l'accessibilité (réduire au maximum la distance à parcourir pour trouver un AM à moins de 30 km) mais aussi pour l'AM une composante de durabilité (que son activité soit à terme rentable et donc assurer une couverture de plus de 50 PMH). La principale difficulté étant que les usagers des PE (ou un CPE si existant) n'adhèrent pas ou temporairement au principe de fidélisation à un AM via un contrat de maintenance préventive (« service contract » en anglais) et à l'approvisionnement en pièces détachées uniquement dans les magasins homologués. Le raisonnement courant (mais pas forcément automatique) des communautés est d'appeler un AM (si tant est que le CPE ait identifié cette personne) quand une panne survient. C'est une fois que l'AM fournit un diagnostic et un devis que le CPE initie une collecte de fond auprès de la communauté.

Pour les PS, la stratégie est légèrement différente car la marge de profit qui peut être dégagée des ventes de pièces détachées est très faible et immobilise un fort capital (difficulté en particulier pour les boutiques plus modestes). Les magasins candidats sont intéressés de devenir PS car les clients qui viennent pour acheter les pièces détachées font aussi d'autres achats. Il y a aussi un intérêt à aider la communauté. Il est donc important de respecter les critères de sélection de PS (capital suffisant pour acheter et renouveler un stock suffisant de pièces détachées, l'existence d'un marché hebdomadaire dans le bourg, une forte motivation du propriétaire) afin de s'assurer que les magasins demeurent dans le réseau de maintenance sur la durée.

Concernant la question du choix des indicateurs, la CP couvre la mise en place d'activités sur 6 pays aux contextes différents et où des modèles opératoires varient, en particulier concernant les services de maintenance. Certains indicateurs, relativement génériques pour permettre une mise en

²⁷ Les actions ont été lancées suite à une enquête initiale (en Juin 2017) validée par les autorités locales et le WD du District

perspective entre pays, ne rendent pas forcément suffisamment compte des réalités de chaque contexte.

Depuis quelques années, le programme a développé une série d'indicateurs supplémentaires, spécifiques et adaptés au Malawi. En effet les indicateurs proposés initialement qui mesurent le volet du réseau de maintenance sont adéquats mais pas suffisants pour suivre le bon fonctionnement de ce type de système. Même s'il est vérifié qu'actuellement le programme atteint ces objectifs, l'évaluation d'un mécanisme aussi complexe nécessite le suivi d'autres paramètres.

Il faut préciser que l'indicateur de progression des taux de fonctionnalité des ouvrages de 10% par an n'est pas évident à mesurer car, dans l'état actuel du système de suivi des PE ruraux au Malawi, obtenir des données fiables pour toutes les zones de manière simultanée en respectant une date butoir est compliquée à atteindre. Les AM ont été formés ces deux dernières années à rendre compte simplement de la fonctionnalité ou non des ouvrages sous leur supervision et des corrections qu'ils ont pu apporter, mais d'une part l'acquisition de ces automatismes par les AM prend du temps, par ailleurs le statut d'un point d'eau peut parfois varier plusieurs fois au cours de l'année, enfin centraliser ces données pour tous les AM compte-tenu de l'échelle, reste une gageure.

Un recensement exhaustif des PE est en cours via le programme « Climate Justice Fund » que le gouvernement Ecosais finance pour le compte du Ministère de tutelle. Cet inventaire national est piloté par l'organisation locale « BaseFlow » et est mené principalement par des agents gouvernementaux. Il est sur le point de s'achever et l'application « mWater » permet de visualiser cet inventaire cartographié. Cet outil permettra certainement de contribuer à éclaircir ces points précis (dans la limite de la fiabilité du recensement). La collecte des indicateurs nécessite des ressources non négligeables pour les suivre (considérant les contraintes terrains et l'incertitude quant à la fiabilité des données collectées à une grande échelle).

Le tableau suivant liste les indicateurs, actuellement suivis qui ont été mis en place par les équipes terrain Inter Aide/BASEDA durant les trois dernières années. Les indicateurs sont listés en ordre de priorité :

Niveau de pertinence	Indicateur	Périodicité de collecte	Echantillonnage ? Oui / Non	Mesuré Oui / Non	Entité responsable
Indicateur de résultats tel que mentionné dans la CP : Progression du taux de fonctionnalité des ouvrages de 10% en fin de CP.					
<i>Informations collectées et indicateurs spécifiques mis en place pour y répondre :</i>					
1	Rapports des techniciens sur le nombre de points d'eau fonctionnels/ non fonctionnels / qu'ils ont pu réparer ou non	Annuelle	Face à la difficulté de collecter l'ensemble des données de chaque AM, l'analyse sur un échantillonnage et grappe de points d'eau pourrait être extrapolée et comparée avec des données externes de recensement	Pas encore systématique	Inter Aide/BASEDA/AM/WDO
2	Durée de la PMH non fonctionnelle avant	Annuelle	Oui	Oui	Inter Aide/BASEDA/AM/

	réparation				WD
<p>Indicateur de résultats tel que mentionné dans la CP : Pour au moins 75% des ouvrages existants sur les zones ciblées, leurs gestionnaires peuvent faire appel à des agents diagnostiqueurs et/ou réparateurs.</p> <p><i>Indicateurs et informations spécifiques mis en place / collectés pour y répondre :</i></p>					
1	Nombre d'artisans mécaniciens (AM) formé et/ ou suivi	Annuelle	Non	Oui	Inter Aide / BASEDA/WD
1	Nombre de communautés possédant un PE qui sont en contact avec un AM (et cela comparé au nombre de PE présents dans la mêmes zone)	Annuelle	Non	Oui	Inter Aide /BASEDA/WD
1	Nombre de PE qui n'étaient pas en contact avec un AM qui le sont l'année d'après (taux d'adhésion)	Annuelle	Oui	Oui	Inter Aide /BASEDA/WD
3	Couverture des zones par un nombre d'AM (avec un rayon de moins de 30km)	Annuelle	Oui	Oui	Inter Aide /BASEDA/WD
<p>Indicateur de résultats tel que mentionné dans la CP : Une maintenance est effectuée pour une proportion comprise entre 50% et 75% des points d'eau ciblés par les services.</p> <p><i>Indicateurs spécifiques mis en place pour y répondre :</i></p>					
Area Mechanics (AM)					
1	Nombre de contrats signés par chaque AM (ainsi mesurer le nombre réel de PE qu'un AM suit annuellement)	Trimestrielle/ bi-annuelle	Non	Oui	Inter Aide / BASEDA/WD
1	Nombre (et taux) de renouvellement de contrats de maintenance préventive pour chaque AM afin de pouvoir évaluer le dynamisme des AM	Trimestrielle/ bi-annuelle	Non	Oui	Inter Aide / BASEDA
2	Enquête de satisfaction auprès des communautés	Annuelle	Oui	Oui	Inter Aide/BASEDA
Magasins Partenaires (PS)					
1	Nombre de revendeurs de pièces	Annuelle	Non	Oui	Inter Aide

	détachées/magasin partenaires (PS) formé et/ou suivi				/BASEDA/WD
1	Nombre de communautés possédant un PE qui connaissent le PS le plus proche et sont en contact avec un AM	Annuelle	Oui	Oui	Inter Aide /BASEDAWD
2	Couverture des zones par un nombre de PS (avec un rayon de moins de 30km)	Annuelle	Oui	Oui	Inter Aide /BASEDAWD
2	Enquête de satisfaction auprès des communautés sur les PS	Annuelle	Oui	Oui	Inter Aide/BASEDA
Autres indicateurs spécifiques mis en place :					
Area Mechanics (AM)					
1	Taux de conversion de devis effectués en contrats signés pour les AM	Trimestrielle/ biannuelle	Oui	A mesurer	Inter Aide / BASEDA
1	Valeur monétaire des échanges de services de réparations (contrats de maintenance préventive et intervention ponctuelles)	Annuelle	Non	Oui	Inter Aide /BASEDA/WD
1	Nombre d'AM qui n'ont pas de contrat, +20, +40.... (mesure de leur activité)	Annuelle	Non	Oui	Inter Aide /BASEDA/WD
2	Evaluation des performances AM (interne-technique/marketing)	Trimestrielle/ bi-annuelle	Oui	Oui	Inter Aide /BASEDA/WD
2	Taux de remplacement d'AM	Annuelle	Non	Oui	Inter Aide /BASEDA/WD
Magasins Partenaires (PS)					
1	Valeur monétaire des ventes de pièces détachées (ventes dans les PS et auprès des grossistes)	Annuelle	Non	Oui mais pas de tableau récapitulatif	Inter Aide /BASEDA/WD
2	Taux de remplacement de PS	Annuelle	Non	Non	Inter Aide /BASEDA/WD

2	Evaluation de performance des PS (interne stock/marketing/connaissance du réseau)	Annuelle	Oui	Oui	Inter Aide /BASEDA/WD
Autorités Locales					
1	Nombre de visites/réunions de suivi AM /PS/ADC/TA	Trimestrielle/ bi-annuelle	Non	Oui	Inter Aide/BASEDA
1	Nombre de visites/réunions de suivi WDO auprès des Autorités locales	Trimestrielle/ bi-annuelle	Non	Non	Inter Aide/BASEDA
1	Nombre de TA/Districts possédant des contraintes légales sur le devoir d'adhérer au réseau de maintenance	Annuelle	Non	Oui	Inter Aide /BASEDA/ADC/WD
2	Nombre de formations pour les AM/PS/ADC/TA	Annuelle	Non	Oui	Inter Aide/BASEDA
2	Nombre d'évaluation de performance pour ADC/TA/WDO	Annuelle	Oui	Oui	Inter Aide/BASEDA
2	Nombre d'intervention du CPE pour réparer sa PMH	Annuelle	Oui	Oui	Inter Aide/BASEDA
3	Enquête auprès des CPE portant sur leur adhésion au réseau de maintenance	Annuelle	Oui	A mesurer	Inter Aide /BASEDA/WD
3	Enquête de satisfaction auprès des communautés sur les autorités locales	Annuelle	Oui	Oui	Inter Aide/BASEDA

De nombreux outils ont été développés pour mesurer l'impact et les performances des services de maintenance. Le référentiel doit se généraliser à l'ensemble des zones et BASEDA doit s'approprier l'ensemble de ces procédures – ou à tout du moins trouver un consensus Inter Aide/BASEDA quant à ce qui peut être correctement suivi simplement sur le long terme. En effet toutes ces données ne sont pas faciles à collecter (il peut être prévu de procéder par sondage).

Le programme s'aligne-t-il sur les orientations sectorielles nationales définies par les autorités de la zone d'intervention ? Les structures mises en place sont-elles légitimes ?

Les critères de sélection et la méthodologie adoptée par Inter Aide pour cibler les zones d'action du programme sont alignés avec les recommandations du gouvernement.

Le programme respecte les standards nationaux stipulés dans les politiques mises en place par le gouvernement du Malawi, à savoir (sans être exhaustif) :

- Promouvoir des approches adaptées à la demande et axées sur la demande dans les services d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural ;
- Promouvoir la gestion communautaire dans les programmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural, en consultation avec les gouvernements locaux ;
- Promouvoir des approches intégrées des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural ;
- Promouvoir des dispositions de gestion appropriées pour les systèmes d'approvisionnement en eau en milieu rural.
- Prioriser la réhabilitation des ouvrages et la réduction des fuites pour les systèmes communautaires d'approvisionnement en eau existants (systèmes d'approvisionnement en eau par gravité et forages) ;
- Adopter des approches adaptées à la demande et axées sur la demande pour la fourniture de services d'eau et d'assainissement ;
- Encourager le professionnalisme dans la gestion de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement au niveau communautaire ;
- Améliorer la santé publique par l'intégration de l'approvisionnement en eau en milieu rural et la transformation participative de l'hygiène et de l'assainissement (PHAST).

Inter Aide a donc intégré les normes en vigueur et en fait même la promotion²⁸

La sélection des Artisans Mécaniciens (AM) est effectuée avec les autorités locales (ADC) après un processus de dépôt de candidature par les personnes intéressées. Lorsque les AM sont sélectionnés par les structures locales du gouvernement, les communautés concernées sont directement informées par les Chefs qui sont eux-mêmes présents dans les réunions de groupements de Chefs et dans les ADC. Ainsi, le processus de recrutement est transparent et rend les structures mises en place (AM, PS) légitimes et acceptées par les communautés et par les équipes terrains du WD.

Quant aux magasins de revente des pièces détachées (PS), la sélection respecte certains critères mis en place par Inter Aide et approuvés par le WD (listé plus haut). Une fois la sélection effectuée, un accord de principe est signé avec chaque établissement. De plus, des formations de gestion de stock et sur les spécificités des produits vendus (pièces détachées de pompe « Afridev ») sont proposés aux propriétaires et gestionnaires. Enfin, un suivi régulier est effectué, par les équipes terrains Inter Aide/ BASEDA (DPO) et en collaboration avec les équipes terrains du DWO en vue de l'autonomisation de la « chaîne » de maintenance.

Globalement, le programme s'aligne sur les stratégies nationales pour la composante du réseau de maintenance des infrastructures hydrauliques ainsi que les actions EHA menées spécifiquement dans le district de Phalombe. Toutes les actions menées par Inter Aide ont été validées par les autorités locales qui sont même intégrées dans certains volets du programme comme des acteurs clefs (par exemple lors de passation du réseau de maintenance aux équipes terrain du WD). Les structures qui opèrent dans les différentes composantes du programme sont toutes des structures déjà existantes et demeurent donc parfaitement légitimes. L'approche d'Inter Aide est non seulement alignée sur les stratégies nationales mais est à l'origine de standardisation et opérationnalisation de la chaîne de maintenance à l'échelle nationale via l'adoption et l'insertion de ce réseau de maintenance dans la Stratégie Gouvernementale de développement de l'Accès à l'Eau potable. De plus, une gamme complète d'outils a été développée afin d'avoir une vision d'ensemble des performances du réseau de maintenance et ainsi de permettre aux équipes de terrain de mieux suivre l'avancement et la pertinence des activités mises en place.

9.1.2 Cohérence interne du programme

Les activités mises en œuvre sont-elles en adéquation avec les objectifs initiaux en termes de maintenance et gestion des infrastructures

²⁸ <http://www.interaide.org/watsan/malawi/index.php/2016/03/09/the-official-guidelines-related-to-maintenance>

Le réseau de maintenance élaboré et promu par Inter Aide et BASEDA est basé sur la mise en œuvre des activités suivantes :

- L'identification, la formation et le suivi des AM réparateurs de pompes ;
- L'identification, la formation et le suivi des magasins de reventes de pièces détachées (PS) ;
- Le suivi de l'approvisionnement des pièces détachées via un accord-cadre avec un acteur du secteur privé (qui s'implique dans le système en ouvrant des succursales par district) ;
- L'accompagnement des CPE vis à vis de leurs compétences en mobilisation communautaire, de gestion financière et mise en place de système de contrôle du PE (principalement sur Phalombe) ;
- L'accompagnement/ appui des équipes terrains du WD afin qu'elles s'impliquent dans la reprise de certaines actions du projet (au niveau du district DWDO) à travers des ateliers de formations suivi et évaluation ;
- Le plaidoyer auprès des divers échelons du gouvernement local et des structures régionales et nationales du MoAWID pour l'adoption et l'harmonisation du modèle de système de maintenance mis en place dans ce programme ;
- Le renforcement de capacités sur les aspects techniques du suivi du réseau de maintenance de l'ONG BASEDA mais aussi en tant qu'organisation non gouvernementale indépendante.

Sur la zone de Phalombe, le programme a initié une activité pilote de formation de CPE adapté qui renforce le système de maintenance en place. En effet, un défi central actuel réside dans la formation des CPE suivant la méthodologie validée dans la stratégie nationale : Community-Based Management (ou CBM1- en utilisant l'approche VLOM). Cette formation permet et encourage les CPE à réparer eux même leur PE grâce à une formation technique sur les mécanismes de la pompe et des pièces détachées mais aussi le don d'outils cruciaux pour le démontage de la pompe. Ainsi le CPE n'a plus de raison ou besoin de signer un contrat de maintenance préventive avec l'AM le plus proche (il ne contacte l'AM qu'en cas de panne qu'il ne pourrait régler). Pour éviter cette concurrence potentiel au réseau des AM et faciliter l'adhésion à la maintenance préventive sur le volet EAH de Phalombe, l'équipe terrain propose une variante de la formation CBM1 ou les parties techniques ayant attrait à la maintenance de la PMH sont remplacées par des modules portant sur la collecte de fonds, établissement des budgets d'entretien et les calculs d'efficacité pour la communauté vis-à-vis du bon fonctionnement de la PMH. Cette initiative est en adéquation avec le réseau de maintenance et renforce le rôle central de l'AM. Elle a été validée verbalement par le RDWO mais n'est pas encore intégrée dans les directives nationales ni validée par écrit par le Ministère de tutelle, ce qui limite considérablement l'impact de cette activité qualitative. Cette approche est testée à Phalombe, où Inter Aide forme encore des comités via les constructions de point d'eau. Sur les autres zones les comités formés par d'autres organisations sont censés être suivis par le Water Department. C'est une question de débat où il peut être également décidé de continuer de laisser l'opportunité aux comités le choix de réparer par eux-mêmes leurs pompes.

Les activités mises en œuvre sont cohérentes avec l'objectif d'améliorer l'accès à des services de maintenance autonomes et professionnalisés. Le travail sur les différents maillons de la « chaîne » maintenance est cohérent avec la volonté d'autonomiser les services de maintenance et devrait permettre d'atteindre les objectifs visés en termes de maintenance.

9.2 Efficacité : atteinte des objectifs et des résultats du programme

9.2.1 Atteinte des objectifs et résultats du programme

Dans quelles mesures les résultats et indicateurs de performances présents dans le cadre logique du projet ont-ils été atteints ? Quel est le degré d'atteinte des objectifs du projet ? Quels sont les éléments d'explication justifiant les écarts éventuels ?

Pour cette partie spécifique, se reporter au 4.1.

9.2.2 Qualité du dispositif de suivi et évaluation des organisations locales et des partenaires locaux

Quels ont été les dispositifs mis en place pour suivre et mesurer l'évolution des organisations locales et des partenaires locaux ?

Afin de bien comprendre et mesurer l'impact de ce système, le programme a défini et mis en place différents outils pour évaluer les composantes critiques mises en place. Ces outils ont été développés durant la mise en place du programme et sont parfois plus précis et détaillés que ceux mentionnés dans la CP ; ils permettent de mieux mesurer l'impact et l'efficacité des actions mises en place. Les éléments clef du dispositif de suivi et mesure des partenaires locaux sont listés plus haut. En 2019, suite à une réflexion aboutie portant sur l'autonomisation du réseau, a été établie une grille interne de classification à l'échelle des districts du degré de performance et d'autonomie des services de maintenance (cette stratégie est résumée en Annexe G). L'objectif étant d'adopter un appui et un suivi adapté en fonction de ces différents niveaux :

- Niveau 1 : la couverture des services de maintenance dans le district n'est pas optimale, il s'agit encore de former de nouveaux AM ou PS et de poursuivre la formation et le suivi de ceux en place ;
- Niveau 2 : il y a théoriquement un nombre suffisant d'AM et de PS pour couvrir les besoins sur le district, mais les techniciens ou boutiques ne sont pas encore autonomes ;
- Niveau 3 : les techniciens et boutiques sont à priori professionnels, il s'agit à présent de mettre en place un suivi non plus uniquement par Inter Aide, mais de façon périodique avec le WD et les autorités traditionnelles. L'objectif d'un tel accompagnement est de transférer progressivement le suivi des réseaux de maintenance à ces entités.

Ce processus d'évaluation de district est réalisé par plusieurs outils de suivi :

- **Niveau1** :
 - Le rapport de visite terrain du DPO : ce document inclut la méthode de collecte de données ainsi que les tableaux qui permettront d'inscrire principalement les observations sur les AM et leur dynamisme ;
 - Le formulaire de suivi du PS : dans ce document sont recueillies toutes les données liées au stock de pièces détachées, aux nouvelles commandes aux grossistes, mais aussi au respect des critères (liste de prix, visibilité, connaissance de la pompe).
- **Niveau 2** :
 - L'évaluation de performances des AM sur réparations majeures/mineures : cet outil permet aux équipes du programme de bien mesurer les connaissances et pratiques des AM sur le diagnostic, devis, réparations et transparence vis-à-vis du CPE/de la communauté pour une réparation majeure ou mineure ;
 - L'évaluation de performances des PS : cet outil permet de mesurer le dynamisme des magasins revendeurs de pièces dans les districts et de vérifier la disponibilité et le prix des pièces détachées en vente.
- **Niveau 3** :
 - L'évaluation de performances des AM : cet outil permet de vérifier les connaissances compétences et dynamisme d'un AM et cela pour maintenir un service de qualité au sein du réseau de maintenance ;
 - L'évaluation de performances des entités du gouvernement local tel les ADC (Area Développement Committee) et TA (Traditional Authority), : cet outil permet de mesurer les connaissances, compétences et dynamisme d'un ADC/TA afin que celui-ci appui les composantes clefs du système de maintenance de sa zone (AM, PS et lien avec

les CPE). En effet l'acceptation et l'adhésion à ce mécanisme de maintenance par les communautés doivent être facilitées par les ADC ;

- L'évaluation de performances du WD du district (WDO/WMA) : ce document permet de mesurer les connaissances, compétences et dynamisme du WD local afin que celui-ci assure le suivi et appui les composantes clefs du système de maintenance de sa zone (AM, PS et lien avec les CPE). En effet l'acceptation et l'adhésion à ce mécanisme de maintenance par les communautés doivent être contrôlées et aussi facilitées par le WD.

D'autres outils sont aussi utilisés de manière transversale et tout au long de cette classification pour mesurer la satisfaction et l'efficacité du système par les usagers et autres parties prenantes :

- Enquête de satisfaction auprès des CPE/usagers : cette enquête permet au programme de mesurer l'appréciation et la satisfaction de la communauté (à travers le CPE) vis à vis des services proposés par les réseaux de maintenance ; Rapport de suivi des PE par les AM : ces rapports permettent de collecter les données d'activités de chaque AM, de mesurer leurs connaissances des PE dans leur zone (localisation, nombre, type de PE, fonctionnalité, suivi maintenance ou non), mais surtout de mesurer leur impact sur la progression de la fonctionnalité. Cela permet à la fois de maintenir un contact précieux avec les AM (le plus souvent lors de réunions trimestrielles avec les WD et autorités traditionnelles) mais aussi de faciliter le suivi terrain des nombreux PE dans les zones – service utile également pour le WD (en effet les AM sont ceux qui circulent le plus dans les communautés et sont donc à même de faire remonter les informations les plus exactes) ;
- L'évaluation d'impact par les parties prenantes : ce document permet au programme de vérifier la connaissance et la mesure de l'impact des différentes parties prenantes clefs des activités mises en place. Le processus est similaire à l'enquête de satisfaction des communautés mais rentre plus en détails sur le réseau et aussi le dynamisme des équipes terrain d'Inter Aide/BASEDA. C'est aussi un outil de redevabilité.

Ces outils sont bien conçus et ajoutent une valeur à la collecte de données suivant les indicateurs prévus dans le cadre logique du programme. Malgré le détail et la pertinence des données collectées, il est important de pouvoir rapidement synthétiser ces données afin de rendre des résumés concis et pertinents qui permettront au programme d'en tirer les conclusions nécessaires pour améliorer ces performances (cf recommandations). Toutefois, certains outils ne sont pas homogènes sur toutes les zones géographiques. Dans la mesure où, par le passé, les approches étaient effectuées de manière pilotes, les méthodologies variaient légèrement entre chaque région (et volet du programme). Ainsi donc, les outils de suivis pour les AM et/ou les PS sont de bonne qualité mais varient entre chaque volet du réseau de maintenance. Cependant le processus d'harmonisation des outils est largement avancé.

Ces outils sont utiles pour un bon suivi des activités. Cependant, une légère marge d'amélioration existe encore pour mesurer les performances et résultats des parties prenantes clefs du système : CPE, chaîne d'approvisionnement des pièces détachées, agents gouvernementaux terrain -WMA et leur hiérarchie régionale (DWDO). En effet le rythme du suivi des acteurs clefs effectué par les équipes du projet pourrait être plus soutenu pour aboutir à un état des lieux de l'impact du système mis en place.

9.3 Efficience : adéquation des résultats des projets et ressources mobilisés

9.3.1 Moyens humains

Les ressources humaines déployées sont-elles suffisantes pour une mise en œuvre correcte du programme ?

Inter Aide

En ce qui concerne le volet du système de maintenance, l'équipe d'Inter Aide est composée d'un Directeur de Pays (DP) basé à Lilongwe qui supervise :

- Le projet Inter Aide du Centre (basé à Mponela) ;
- Les aspects stratégiques de la partie maintenance du projet Hydro Inter Aide dans le Sud à Phalombe

Il assure aussi un rôle de codécideur auprès de BASEDA dans la prise de décisions stratégiques, techniques et opérationnelles (RH, administrative).

Un responsable de Suivi et Évaluation (M&E) qui centralise et analyse toutes les données collectées par le programme d'Inter Aide mais aussi BASEDA.

Un Directeur des finances/administration et son assistant centralisent toutes les transactions financières, RH, administratives et contractuelles des programmes d'Inter Aide du Malawi²⁹. De plus, il appuie les fonctions support de BASEDA à travers des formations en continu.

Dans la région du Centre, l'équipe terrain est composée d'un Responsable Programme (RP), d'une Coordinatrice terrain (CT), de 4 DPO (District Programme Officer), d'un chauffeur logisticien, d'une responsable finance administration, de 4 gardiens et une femme de ménage (voir schéma Annexe H).

Dans la région Sud et plus particulièrement dans le district de Phalombe, l'équipe d'Inter Aide est dotée d'un RP et une chargée d'appui, d'un coordinateur terrain et son assistante, d'un responsable technique (construction d'ouvrages), d'un responsable administratif/RH, d'un responsable de maintenance, d'un chauffeur/logisticien, d'un mécanicien (entretien des motos et véhicule 4x4), de deux gardiens et d'une femme de ménage/gestionnaire du magasin. Sur le terrain sont présents six promoteurs à l'hygiène ainsi qu'un DPO qui assure le suivi des différentes composantes du système de maintenance. Un RP assure la mise en place du volet EHA d'Inter Aide pendant que la chargée d'appui assure la mise en place du volet système de maintenance mais aussi fournit un appui technique à TIMMS (le projet de maintenance de la région Sud pour BASEDA). L'organigramme présenté dans l'annexe I illustre l'organisation RH du projet EAH du Sud.

BASEDA :

La structure générale de BASEDA est la suivante :

- A Lilongwe est basé le bureau central (Inter Aide et BASEDA se partagent les mêmes bureaux) et y réside le Directeur Exécutif (DE), un logisticien et la chargée Admin/Finance. Le DPO, membre de l'équipe du projet Madzi Mjigo BASEDA, couvrant le district de Lilongwe est basé dans les locaux du WD de Lilongwe ;
- Pour le projet Madzi Mjigo (qui couvre les trois districts du Centre), le bureau est basé à Dedza. L'équipe est composée de trois agents terrains sous la supervision du Programme Manager (PM) (un DPO pour le district de Dedza haut, un pour le district de Ntcheu haut et le troisième sur le bas de ces deux districts. La répartition s'est faite pour des raisons géographiques) et trois gardiens.
- Pour le projet TIMMS (qui couvre cinq districts du Sud), le bureau est basé à Zomba. L'équipe est composée de quatre agents de terrain, un responsable administratif/RH, ainsi que de huit gardiens. Le Programme Manager (PM) supervise quatre DPO (un DPO par district sauf pour les districts de Chiradzulu et Mulanje qui sont couverts par un même DPO).

Suite au départ de l'ancien DE fin 2019, BASEDA a recruté un nouveau directeur qui a pris ses fonctions le 9 Décembre 2019. Un rapport de passation lui a été remis. Cependant il n'y a pas eu de tuilage effectif, son prédécesseur ayant quitté ses fonctions avant début décembre.

²⁹ EAH mais aussi Agro et Santé

Durant l'évaluation, malgré la présence du DE sur toute les visites de terrains, face aux problématiques rencontrées, aux questions posées par les différents protagonistes, sa réactivité, son analyse et ses retours dans les discussions internes avec les évaluateurs n'ont pas été très visibles. De plus, il ne s'est pas fait force de propositions quant aux solutions ou pistes envisageables afin de pallier les défis mis en avant lors des visites. Il semble important, avec un renouvellement du personnel clé, qu'une collaboration efficace soit maintenue entre les PM et le DE afin de résoudre les défis terrains identifiés mais aussi générer des solutions pratiques qui peuvent être validées afin de faire progresser les services de maintenance dans leur globalité. Avec sa prise de fonction récente, il est possible qu'il soit toujours en cours d'appropriation du poste et continue à prendre connaissance des différents projets. Toutefois, il semble important que le DE prenne le « leadership » de son organisation et reste impliqué dans la définition des stratégies et méthodologie terrain afin d'assurer des résultats optimaux.

Il y a eu aussi des départs successifs de DPO (dans le projet Madzi Mjigo - BASEDA) et des retards dans les activités terrains (suivi, formation, participation aux réunions officielles, etc.) ont pu être remarquées. Ainsi, globalement l'ONG partenaire fait face à des difficultés dans la gestion des ressources humaines qui impactent l'efficacité des activités mises en place.

Des différents entretiens individuels ou de groupes et autres discussions informelles, il semble que, globalement, le personnel est compétent, expérimenté et motivé mais nécessite un suivi terrain plus abouti. Les structures de suivi et appui hiérarchique semble fonctionner correctement. Il semble que la répartition géographique des DPO soit adéquate et pertinente pour le programme, à l'exception des DPO pour les districts de Ntcheu et Dedza qui sont des districts vastes et accidentés et qui demanderaient peut-être plus d'un DPO.

9.3.2 Ressources financières

Les ressources financières nécessaires ont-elles été bien mises en place, en temps voulu pour l'ensemble du programme ?

Globalement, le budget initial de la tranche 1 a été dépassé de 4 %. Ce léger dépassement est dû au fait que malgré des dépassements importants dans certaines lignes budgétaires, d'autres postes budgétaires ont été largement sous dépensés. Ce dépassement est essentiellement dû à deux postes clefs :

- Les ressources humaines :
- Investissement immobilier, technique et mobilier :

Le budget prévisionnel a été correctement suivi dans son ensemble, cependant des écarts importants ont été observés sur certaines lignes de construction (pièces détachées et outillage pour construction et réhabilitation des points d'eau, des latrines et des forages, investissement en mobilier/équipements informatique ainsi que construction et réhabilitation de bureaux). D'autres lignes dans les mêmes chapitres de dépenses ont été sous utilisées ce qui a permis de globalement rééquilibrer le budget.

L'analyse de la répartition du budget permet de mettre en avant les points suivants :

- Les dépenses de fonctionnement du siège prévu initialement à 10 % représentent finalement que 8,6 %, tandis que les dépenses de fonctionnement locaux atteignent 7 %. Le cumul des dépenses de fonctionnement du siège et localement est de l'ordre de 15,5 % ce qui est relativement peu par rapport aux standards des projets de développement (en général il est estimé à 30 % pour les coûts de fonctionnement).
- Une grande partie du programme repose sur des activités de sensibilisation-formation et d'accompagnement de partenaires locaux ainsi les ressources humaines représentent près de deux tiers du budget (60,5 %). Ce poste de dépense est important mais cohérent avec les activités menées sur le terrain.

- Environ 10% du budget est alloué aux investissements immobilier, technique et mobilier cependant dans la conception du programme était prévue une série de réhabilitations d'ouvrages hydrauliques (environ 40% de la ligne) qui n'a été que partiellement menée à bien car des modifications techniques (modification des modèles de latrines) ont orienté le projet vers d'autres activités. Cela entraîne une baisse de 20% de cette ligne. Cependant la part des pièces détachées et outillages pour les réhabilitations de forages a été largement dépassée (afin de suivre les mêmes modifications techniques) et passe de 1 à 7% de la ligne globale. Il faut aussi noter que la ligne d'achat de vélo, moto et véhicule qui représente environ 20% du poste budgétaire investissements immobilier, technique et mobilier baisse de 2 tiers ce qui permet à la ligne globale d'être en sous-dépense de 13%
- De plus, des baisses importantes de frais de formations internes (-17%) ainsi que de fourniture de bureaux et formation externes sont aussi à noter (-61%). Cependant, dans le cadre du projet de système de maintenance, l'utilisation de la ligne budgétaire de formation externe aurait gardé toute sa pertinence
- Ce budget représente en moyenne 1300,5 € par PE (1 480€ pour un nouveau puits de type « shallow well » et 1 121€ pour une réhabilitation de forage). A noter qu'environ 73% de ces montants/PE sont couverts par le programme d'Inter Aide et 27% par la communauté (sous forme d'ALV). Cela ramène le coût/ PE à environ 5,2 € par bénéficiaire. Le coût d'investissement de l'ouvrage par personne est tout à fait acceptable d'autant plus que le système de maintenance assurera un entretien adapté pour chaque PE.

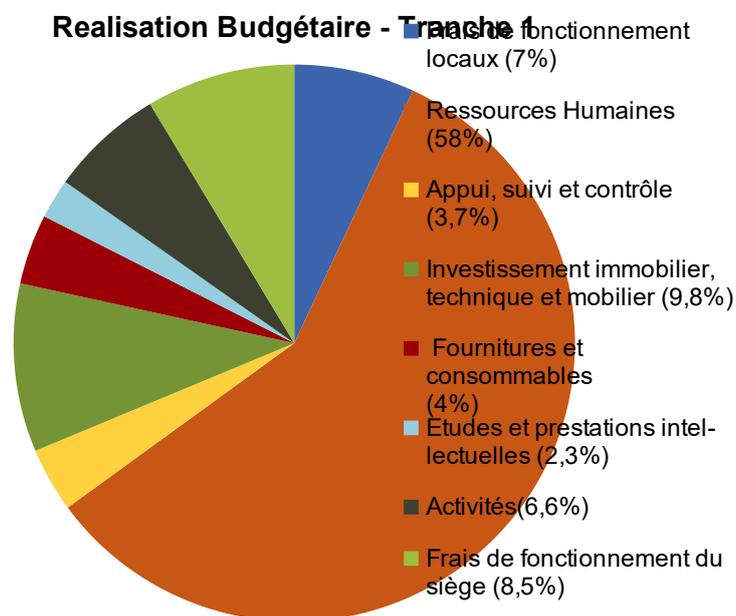


Figure 11 : Réalisation budgétaire - Tranche 1 –

La structuration des équipes d'Inter Aide et BASEDA semble suffisante pour une mise en œuvre correcte du programme. Le niveau d'expérience des équipes d'Inter Aide est un atout majeur pour la bonne continuité des activités. L'ONG partenaire continue de se développer (avec l'ouverture de nouveaux districts) mais fait face à des difficultés de recrutement suite à un « turn-over » de personnels terrains clés : les DPO.

Le budget semble être correctement structuré avec une répartition des coûts liés aux activités (sensibilisation et construction) et des coûts de fonctionnement compétitifs. Globalement le programme a une bonne efficacité.

9.4 Effet et Impact du programme

9.4.1 Effet et impact sur l'accès à des services de maintenance

Le programme a-t-il eu des effets et impacts sur l'accès à des services de maintenance ?

Le programme d'Inter Aide a permis la mise en place d'un système de maintenance sur 15 des 28 districts du pays, permettant ainsi à près de 9,5 millions de personnes en milieu rural d'avoir accès à un service de maintenance. Le système de maintenance couvre 33 782 PMH de type « Afridev » grâce notamment à la mise en place et le suivi de 536 AM (dont 143 nouveaux AM, et le remplacement de 20 AM manquants). Ces AM s'approvisionnent auprès des 186 magasins revendeurs de pièces détachées (PS). Cette chaîne d'approvisionnement est complétée par le maintien de 9 magasins succursales du grossiste de pièces détachées (ESS Entreprise) qui assurent l'approvisionnement des magasins dans les zones reculées des districts. **Le programme d'Inter Aide a donc des impacts positifs sur la mise en place d'AM, de PS localement et grossiste approvisionnant ces revendeurs.**

Toutefois, bien que chacun des districts dispose d'un réseau d'AM suffisamment dimensionné par rapport au nombre de pompes pour répondre aux besoins (cela fait partie des critères mesurés et qui permettent de classer les districts quant à l'opérationnalité des réseaux de maintenance), **le volume et taux d'activités est très disparate d'un AM à l'autre et d'un district à l'autre, pouvant laisser penser que tous les CPE n'adhèrent pas à ce système de maintenance.** Par exemple, le district de Phalombe compte 16 AM pour un total de 204 contrats alors que Ntcheu compte 39 AM et n'a « que » 67 contrats, 28 des AM n'ayant pas de contrats. Ainsi, la couverture géographique par le système de maintenance sur 15 districts ne signifie pas que chaque PE (et la communauté qui en dépend) est suivi par un AM et qu'il a pu sécuriser un contrat de maintenance préventive annuel. Si le PE n'est pas suivi par un AM et qu'il n'y a pas besoin d'une réparation, alors il n'y a pas forcément non plus de fourniture d'un devis d'intervention et les pièces détachées peuvent être achetées ailleurs que dans un PS. La réticence de l'adhésion des CPE au système mis en place peut être due à :

- L'intervention de groupes politiques et religieux sur l'augmentation de la couverture des PE et en assure ainsi directement son entretien ;
- Le chevauchement entre la formation en CBM1 (ainsi que le VL0M) afin de préparer la communauté aux réparations simples de la PMH et la promotion du contrat de maintenance préventive pour lequel un suivi annuel ainsi que toutes les réparations sont directement de la responsabilité de l'AM. Ce type de contrat vise à fidéliser les CPE à un AM ;
- La possibilité de faire appel à un « bush mechanic » non formé, non homologué et non suivi reste forte et peut sembler, aux yeux de la communauté, moins contraignante que de faire appel à un AM via un contrat de maintenance préventive ;
- L'accès à des pièces détachées d'occasion (ou volées) ou des fausses pièces détachées de mauvaise qualité, moins chères.

Il serait donc intéressant d'accentuer le travail (bien que déjà réalisé) sur la compréhension des CPE ou AM ou même les membres des équipes terrains du WDO sur les rôles et responsabilités de chaque partie prenante afin d'assurer une plus grande adhésion au sein des communautés.

Tableau 6 : Répartition des AM et des contrats (tous types de contrats confondus) enregistrés dans la base de données par districts pour 2019

Districts	# de AM	# Total de contrats	#AM signant 0 contrat	# AM signant 1-10 contrats	#AM signant 11-20 contrats	#AM signant 21-50 contrats	#AM signant plus de 50 contrats	#AM signant plus de 100 contrats	Moyenne du nombre de contrat/AM	Nombre de contrats maximum pour un AM
Dowa	34	294	4	20	8	2	0	0	6	76
Kasungu	49	171	13	33	2	1	0	0	5	21
Mchinji	30	225	2	22	4	2	0	0	8	23
Salima	28	204	5	18	4	0	1	0	9	56
Ntchisi	24	81	7	15	2	0	0	0	4	12
Nkhotakota	24	138	7	10	7	0	0	0	8	20
Lilongwe	89	556	51	36	2	0	0	0	4	19
Dedza	48	84	26	21	1	0	0	0	4	16
Ntcheu	39	67	28	10	0	1	0	0	2	36
Machinga	36	188	6	27	2	1	0	0	6	34
Zomba	31	186	2	25	2	2	0	0	6	33
Chiradzulu	25	51	10	15	0	0	0	0	3	7
Mulanje	23	46	10	12	1	0	0	0	4	20
Thyolo	40	29	13	13	0	0	0	0	2	9
Phalombe	16	204	0	8	7	1	0	0	13	50
TOTAL	536	2126	184	285	42	10	1	0	84	432

Le suivi des AM est effectué par les équipes terrains Inter Aide/BASEDA (en fonction des zones couvertes) mais aussi par les agents de district du WD (les WMA et les DWDO). Le programme encourage la supervision conjointe afin de maintenir une forte collaboration et transparence mais aussi amorcer, autant que possible, la passation de ces responsabilités au WD. Durant ce suivi, les AM sont régulièrement évalués sur leurs performances (cf tableau 7 ci-dessous) afin de s'assurer qu'ils proposent un service de qualité à prix raisonnable tout en suivant les procédures mise en place. La méthodologie validée vise à proposer le maximum de transparence pour la communauté afin de créer un lien de confiance entre le village, le CPE, l'AM, le WD et le PS. Ce lien est, en effet primordial pour espérer développer l'accès durable à l'eau potable en zone rurale. Par le passé, beaucoup d'acteurs et de méthodes de travail non orthodoxes ont limité l'impact ce service vital. Des organisations non répertoriées ont opéré sans accord avec le WD et ne respectaient pas les parties prenantes clefs. Ces pratiques ont conduit à des vols, des réparations « sauvages », le prix des pièces détachées trop élevé, de mauvaise qualité, et des délais de réparation trop long. **Ainsi, le programme d'Inter Aide a eu des impacts sur la transparence de tous les maillons de la chaîne maintenance, le suivi de cette maintenance par les WD et aussi la sécurisation des PMH. Les activités menées ont permis de mettre en place une certaine régulation de tous les aspects de la maintenance : de la vente à la réparation. Toutefois, tous les CPE n'intègrent pas ces services de maintenance mitigant l'impact du programme sur l'ensemble des PMH des zones couvertes.**

La partie suivi et évaluation du programme intègre une forte composante sur la satisfaction client des communautés. Ainsi sont effectuées plusieurs vérifications terrain sur la qualité du service fourni :

- Des enquêtes de satisfaction des communautés sont régulièrement effectuées dans les villages ciblés par le programme (à la fois la composante EAH mais aussi le système de maintenance) ;
- L'évaluation des performances des AM.

En 2019, 24 AM ont été évalués dans trois des 15 districts d'intervention (Nkhotakota, Lilongwe and Zomba) représentant environ 7.6 % du total des AM de ces zones. Durant cet exercice, les équipes terrains Inter Aide/BASEDA (et tant que possible en collaboration avec les WMA du WD) déterminent la qualité de l'action des AM sur les PE en mesurant différents critères clef listés ci-après dans le tableau 7. Cette évaluation est effectuée de différentes manières pour statuer sur différentes connaissances de l'AM. Les équipes programmes évaluent les AM sur leurs compétences en réparations majeures et mineures. Les résultats de l'évaluation de 2019, portant sur la compétence et connaissances des AM sont affichés ci-dessous :

Tableau 7 : Echantillon d'évaluation des AM dans trois districts en 2019

	Passable	Bon	Très bon
Compétences techniques	0%	21%	79%
Compétence devis	0%	0%	100%
Équipements et matériaux	0%	54%	46%
Compétences pédagogique	0%	13%	88%

On peut noter ici que les compétences techniques et pédagogiques des AM sont en général très bonnes dans respectivement, 79 % et 88 % des cas. 100 % des AM ont acquis de très bonnes compétences en matière de devis. Les résultats concernant les équipements et matériaux restent plus mitigés bien que tout à fait convenable. **Le programme a donc eu des impacts positifs sur le niveau de compétence des AM.**

Le programme a-t-il eu des effets et impacts sur le taux de fonctionnalité des ouvrages ?

La combinaison des visites de terrains sur les volets Inter Aide et BASEDA du réseau de maintenance ainsi que l'analyse des données collectées démontrent que le programme a un impact positif clair sur le taux de fonctionnalité des PMH.

Comme présenté ci-dessous dans le tableau 8, on constate que durant les 3 années passées, le programme a fortement contribué aux réparations du parc de PMH à travers près de 11 000 interventions (10 924). Ce chiffre inclut le total des réparations ponctuelles réalisées par les CPE mais aussi les contrats de maintenance préventive signés par les communautés en confiance pour une durée d'un an.

De plus l'ouverture et le maintien de 186 PS dans les 15 districts a permis de faciliter un approvisionnement de pièces détachées aux plus près des communautés, assurant ainsi que le travail des AM soit efficace et permettant ainsi des réparations rapides et durables des PMH. De plus, à travers de multiples entretiens semi-directifs menés par l'équipe d'évaluation, il a été confirmé par les diverses parties prenantes clefs que le programme a un impact positif et évident sur le taux de fonctionnalité des PMH.

Tableau 8 : Tableau récapitulatif des interventions de réparations et entretien régulier des PMH par les AM sur tous les districts couverts (2017-2019).

Districts Names	2017			2018			2019		
	Nombre total de réparations	Nombre total de contrats préventifs	Nombre total d'interventions	Nombre total de réparations	Nombre total de contrats préventifs	Nombre total d'interventions	Nombre total de réparations	Nombre total de contrats préventifs	Nombre total d'interventions
Dowa	312	154	466	358	256	614	9	285	294
Kasungu	404	139	543	273	273	546		177	177
Mchinji	117	108	225	68	100	168	4	163	167
Salima	31	127	158	42	155	197	5	230	235
Ntchisi	110	83	193	112	215	327		81	81
Nkhotakota	116	88	204	33	97	130		138	138
Lilongwe	351	84	435	197	42	239	107	74	181
Dedza	234	49	283	171	32	203	52	32	84
Ntcheu				55	1	56	24	43	67
Machinga				284	7	291	260		260
Zomba	765	149	914	254	5	259	183	3	186
Chiradzulu	226	24	250	341	24	365	50		50
Mulanje	585	19	604	463	52	515	46		46
Thyolo			0	0	0	0	9	20	29
Phalombe	290	28	318	208	14	222	194	10	204
Grand Total	3541	1052	4593	2859	1273	4132	943	1256	2199

NB : Pour certains districts, le nombre total de contrats par districts n'est pas celui présenté en tableau 6. Ces chiffres sont en cours de vérification par Inter Aide afin de statuer sur les données exactes.

9.4.2 Effets et impact sur les structures locales de suivi et maintenance

Le programme a-t-il eu des impacts sur l'autonomisation des structures locales de suivi et maintenance ?

Water Department (WD)

Durant cette CP financée par l'AFD, mais aussi depuis le début de la mise en place des services de maintenance, le programme a un impact significatif et positif sur le WD de chaque district dans lequel il intervient. Les méthodologies qui structurent le réseau de maintenance sont conçues en partenariat avec le WD et, autant que possible, les visites terrain d'évaluation des parties prenantes clefs sont effectuées conjointement.

De plus des formations et suivis d'activités ont aussi été réalisées régulièrement durant l'année 2019 (année où l'évaluation du niveau d'avancement dans la gestion du système de maintenance des districts a véritablement démarré). Cette phase prépondérante intervient après une première tentative de départ d'Inter Aide du district de Salima (initiée entre 2014 et 2016) qui s'est révélée infructueuse vis-à-vis de l'objectif principal d'autonomisation (retour d'Inter Aide en 2018). Cela a été l'occasion d'identifier ce qui avait pu manquer à l'époque et d'établir une stratégie mieux définie. L'annexe J schématise la stratégie de support d'Inter Aide au WD durant la phase de passation de gestion/suivi des services de maintenance dans un district.

Les tableaux suivants 9 et 10 montrent le niveau d'activités en collaboration avec les agents terrain du WD (mais aussi les autorités locales-ADC) durant la phase 3 du déploiement des services de maintenance mais aussi le type et volume de formations effectuées. On constate, à la fois, un nombre considérable de formations et sensibilisations complétées (35) pour le bénéfice des WD mais aussi de nombreuses enquêtes de suivis des AM et PS (346 : correspondant au niveau 3 des formations) en collaboration avec les équipes terrains du WD.

Le programme propose au WD d'appuyer les AM pour la collecte de données terrains qui renseignent sur l'état de fonctionnement des ouvrages. En effet, à part des campagnes ponctuelles de collectes de données sur les PE effectuée par les Health Surveillance Agent (HSA) du ministère de la Santé pour le compte du MoAWID (et la dernière en date via le programme Climate Justice Fund), il existe peu de remontée d'informations terrain fiables sur la fonctionnalité des PE et des services de maintenance. La formation et dynamisation du réseau d'AM propose au WD une alternative pour le suivi du parc de PMH du pays (dans les districts ciblés) et surtout la possibilité d'un suivi et d'une mise à jour régulière de ces informations afin que le WD soit capable de piloter la gestion globale des PE et définir les zones prioritaires d'investissements.

Autorités Locales (ADC mais aussi District Committees)

Afin de garantir une acceptation et compréhension adéquate de la part des communautés, le programme s'appuie sur les structures existantes en maintenant un lien fort avec les autorités locales. Ces dernières sont impliquées dès les premières phases de mise en œuvre du programme (et le seront même en amont dans la planification pour l'ouverture future de nouveaux districts). Les tableaux ci-dessous montre l'impact que le programme a sur les autorités locales grâce à des séances de sensibilisations (23) mais aussi des réunions avec d'autres parties prenantes ou les ADC sont invités et enfin des évaluations de performances des ADC durant lesquelles est discuté le niveau d'implication de leur part dans le bon fonctionnement du réseau de maintenance (94).

Traditional Authority (TA)

Le programme intègre les TA dès les phases initiales de la mise en place du réseau. En effet ils participent au processus de sélection des AM et des PS et contribuent à sensibiliser les CPE (via les réunions de Group Village Heads and au niveau du District Committee). Ce plaidoyer permet aux communautés d'être mis au courant des règles et bénéfices du système. Des réunions régulières avec les équipes terrain du programme permettent aussi de régler certains dysfonctionnements ponctuels (désaccord entre CPE et AM, intervention d'autres acteurs non homologués-réhabilitation de PE ou

entretien des PMH) ce qui peut, parfois, entraîner des décisions coercitives de la part de cette autorité reconnue. Ainsi donc, depuis 2018 dans plusieurs districts le programme travaille avec les TA afin que des règles (by-laws) communautaires pour la maintenance des points d'eau soient mises en place. De ce fait, durant l'ESD du TA de Kwambiri (District Nkhotakota), celui-ci a expliqué que le TA de Mansambo (zone limitrophe) avait arbitrairement décidé (et acté) **d'interdire toutes réparations qui n'étaient pas effectuées par un AM reconnu. Cela a eu pour conséquence d'arrêter l'activité de tous les « Bush Mechanics » de la zone.** Ce type de décision a un impact positif considérable sur l'efficacité terrain du programme.

Comité Points d'Eau (CPE) :

Cette structure centrale dans le système de maintenance bénéficie régulièrement des retombées du programme dans la mesure où c'est le point d'entrée de tout intervenant lié au PE pour la communauté. Ainsi les AM mais aussi les ADC interagissent dès qu'une panne survient, mais aussi en vue de collecter les fonds nécessaires à une potentielle réparation ou la signature d'un contrat de maintenance préventive annuelle. Cependant, les CPE sont souvent influencés par des entités externes au système en place qui proposent des alternatives plus rapides et moins onéreuses mais généralement de mauvaise qualité, reportant ainsi la panne ou la nécessité d'entretien à plus tard, avec en plus le besoin pour le CPE de rechercher un AM officiel pour venir résoudre le problème engendré par ces acteurs non homologués. Il a été aussi constaté que les CPE ne sont pas forcément bien au courant du réseau de maintenance et du rôle central des AM. Il en va de même pour la localisation du PS le plus proche. Il demeure à faire un travail de communication et sensibilisation auprès des CPE (pour le bienfait des communautés qui bénéficient des PE) par les autorités locales ainsi que les agents terrains du WD. Ces derniers pourraient aussi relayer des messages auprès des comités afin d'améliorer la gestion de leur point d'eau. Par exemple, plutôt que d'inciter les comités à cotiser un montant arbitraire, le WD pourrait les former à établir un budget permettant d'effectuer une maintenance basée sur les coûts des prestations des AM et les standards de prix des pièces (cette approche est déjà en phase pilote sur le programme Inter Aide à Phalombe).

Grossiste des pièces détachées (Acteur privé) :

Un des piliers principaux du programme de maintenance repose sur la vente de pièces détachées à travers une « chaîne » d'approvisionnement logistique adaptée au contexte. Cette « chaîne » commence par la présence d'un grossiste qui importe les pièces détachées pour les pompes de modèle « Afridev » d'Inde. Durant le déroulement de la CP, le grossiste sélectionné a été ESS Entreprise. La relation entre cet acteur privé et le système de maintenance est cadré par un contrat qui définit certains paramètres clefs.

Une fois les stocks au Malawi, il s'assure que les pièces soient distribuées à ses succursales dans les districts. C'est vers ces points de ventes que les magasins partenaires de districts viennent pour s'approvisionner. Ils choisissent de procéder ainsi car ce système permet une transparence et stabilité des transactions. En effet les prix sont fixes et homogènes sur tout le réseau de maintenance car les prix en gros sont maintenus par le grossiste et les marges sont encadrées par un Accord Cadre entre Inter Aide, le grossiste et les PS. Le programme a eu un impact sur cette compagnie émanant purement du secteur privé en proposant à ESS Entreprise de prendre ce rôle central. En effet, la compagnie a accepté de réduire ses marges de profits, d'ouvrir des succursales dans divers districts afin d'assurer une diffusion homogène de la « chaîne » d'approvisionnement des pièces sur toutes les zones. Cela implique un coût additionnel à leur charge (location de local, recrutement de personnel, achats d'équipement (Encodeuse du Ministère des Finances, sécurisation du local, panneau de visibilité)). Le calcul effectué par ESS Entreprise est qu'en investissant dans ses succursales pour satisfaire les besoins du réseau de maintenance, le volume de pièces détachées augmenterait de manière significative et que les marges de profit se feraient à l'échelle. Il faut cependant noter que pour diverses raisons, ESS Entreprise a fermé sa succursale de Lilongwe (qui approvisionnait une quantité importante de PS dans plusieurs districts - pas uniquement celui de Lilongwe) ce qui a eu pour impact de créer un vide dans la chaîne d'approvisionnement et forcer les

PS à chercher d'autres fournisseurs. Ces derniers ne sont pas agréés par le réseau de maintenance et ne proposent donc pas les mêmes garanties de stabilité de prix, d'approvisionnement et de qualité des pièces détachées. D'après les discussions informelles avec l'équipe terrain du programme et le DP Inter Aide, cette fermeture est due à une trop forte perte de bénéficiaires sur cette antenne (en partie liée à une mauvaise gestion du représentant de la succursale). Ainsi donc le programme a un impact sur cet acteur mais reste fragile face aux lois du marché et du profit.

Tableau 9 : Nombre de formations initiales pour les parties prenantes de 2017 à 2019

DISTRICT	Projet MPONELA (Inter Aide)						Projet MADZI MJIGO			Projet TIMMS (BASEDA)					HYDRO 9 (IA)	TOTAL
	Dowa	Kasungu	Mchinji	Ntchisi	Salima	Nkhotakota	Lilongwe	Ntcheu	Ntcheu	Machinga	Zomba	Chiradzulu	Mulanje	Thyolo	Phalombe	
Formation initiale AM						1			1	1				1		4
Formation rappel "Refresher" AM	3	2	2	3	1	5	2	1	1	2		1	1		4	28
Reunion générale annuelle AM	2	3	2	2	1	2					2	1				15
Formation pour nouveau PS						1			1					1		3
Réunion d'évaluation des PS	3	4	3	3	2	2	1		1	2	2	2	2	1		28
Réunion de sensibilisation des ADCs	4	4	4	3	2	2	1	1	1	1						23
Formation d'orientation sur la collecte de données (WMA,AM,DWO)	1	1	1	1	1	1		1	1					1		10
Réunion régionale des DWDO	1	1	1	1	1	1										6
Réunion DWDO	1	2	1	2	1	2	1		2	2	2	1	1	1		19
TOTAL	15	17	14	15	9	17	5	3	8	8	6	5	4	5	4	135

Le programme souhaite un impact maximum pour les communautés en adoptant une approche mixte de suivi et appui des principales parties prenantes. Dans la mesure où la conjoncture de la situation actuelle ne permet pas de remettre la responsabilité complète du bon fonctionnement aux autorités compétentes (les équipes terrains du WD), il a été décidé stratégiquement (avec une série d'activités terrains à la clé) de s'appuyer sur tous les acteurs évoqués plus haut. Comme peut être constaté dans les tableaux 9 et 10, les équipes terrains du programme effectuent des formations, des réunions formelles, des séances de sensibilisation et des enquêtes de suivi auprès de tous ces « maillons » de la chaîne du réseau de maintenance. Ce faisceau dense d'appui auprès des acteurs du réseau crée un impact considérable.

Tableau 10 : Evaluation des districts et outils de suivi pour 2019 (vis-à-vis des performances des DPO)

		Projet TIMMS (BASEDA)	Projet Madzi Mjigo (BASEDA)							Projet Mponela (Inter Aide)					TOTAL	
		Thyolo	Zomba	Chiradzulu	Mulanje	Machinga	Dedza	Lilongwe	Ntcheu	Kasungu	Ntchisi	Dowa	Mchinji	Nkhosakota		Salima
Niveau 1 Ouverture	Suivi PS	56				36			10							102
	Evaluation visite de terrain AM	0														0
	Enquête de satisfaction des CPE	0														0
Niveau 2 Renforcement du réseau	Enquête de visite de terrain AM		0	0	0	0	0	0	0							0
	Enquête de satisfaction des CPE		0	0	0	0	0	0	0					6		6
	Enquête d'évaluation des PS		19	2	1	0	0	0	0					25		47
	Evaluation technique des AMs		0	0	0	0	0	0	0					21		0
Niveau 3 Stratégie de sortie	Evaluation des performances des AMs									69	30	28	58		44	229
	Evaluation des performances des ADCs									47	4	12	18		13	94
	Evaluation des performances des WDOs									8	1	3	7		4	23
	Évaluation de suivi des fournisseurs de pièces détachées															
TOTAL		56	19	2	1	36	0	0	10	124	35	43	83	52	61	

Le processus d'évaluation des districts en 3 catégories (ouverture de zone, consolidation/appui/suivi, et enfin passation/stratégie de sortie) mis en place pendant l'année 2019 a permis de mieux cadrer l'appui et la méthodologie de collaboration avec les autorités locales ainsi que les équipes terrains du WD.

Dans la description de la gamme et le rythme d'activités menées conjointement entre les équipes Inter Aide/BASEDA et les différents DWO (avec certes quelques variantes de districts en districts), mais aussi à travers les différents entretiens avec les équipes Inter Aide/BASEDA et DWO il est clairement démontré que ce programme a un impact significatif sur les structures locales de suivi. De plus dans la mesure où ce modèle de système de maintenance est celui préconisé par le ministère de tutelle (MoAWID), le programme s'articule très logiquement avec des méthodologies adaptées au niveau national et une implémentation adaptée district par district.

9.4.3 Effets et impact sur les organisations locales partenaires

Le programme a-t-il eu des impacts sur le niveau de compétences des organisations locales partenaires d'Inter Aide ?

Structuration de l'organisation locale

L'ONG BASEDA, créée en 2006 est une ONG locale enregistrée au Registre du Malawi, au NGO Board et enfin à CONGOMA (Council for NGO in Malawi). Elle opère sur deux secteurs principaux :

- L'eau via les réseaux de maintenance dans le Centre (Madzi Mjigo) et le Sud (TIMMS) ;

- Les activités génératrices de revenus via la vaccination de volailles contre la maladie de Newcastle et la production directe de volailles.

Dans le cadre du fonctionnement statutaire d'une ONG, elle est suivie par un « Board » (comité de pilotage) qui opère par mandat de trois ans (avec un maximum de deux mandats autorisés) et se réunit deux fois par an.

Sa mission est : « Améliorer les conditions de vie des populations ciblées en développant l'accès à différents services de bases ». Elle est financée principalement via Inter Aide et participe au sein du programme à la supervision de deux des trois volets du système de maintenance. Les observations émises plus bas sont uniquement basée sur les performances de BASEDA sur la composante du système de maintenance. Cette évaluation n'aborde pas les autres activités de BASEDA (activités génératrices de revenu de l'axe agronomie : réseau de vaccinateurs avicoles contre la maladie de Newcastle).

Compétences techniques

Suite aux visites terrains et évaluation des deux projets, il semble que malgré le fait que BASEDA soit établie depuis longtemps (14 ans) et bénéficie d'un appui financier, technique et organisationnel récurrent de la part d'Inter Aide, l'organisation peine encore à mettre en œuvre les différentes composantes du réseau de maintenance sur le terrain : la qualité du suivi effectué n'est pas optimale.

En effet, durant l'évaluation, il est apparu que les communautés, les AM et les PS n'étaient pas forcément au courant ou ne participaient pas de manière adéquate au système mis en place et suivi par BASEDA (et validé par le WD). Le suivi des activités de ces acteurs clefs ainsi que la bonne transmission de leurs responsabilités aux équipes terrains du WD ne sont que partiellement effectués.

L'utilisation des outils terrains (carnets à souches pour les contrats des AM, aux PS) n'était pas effectuée de manière assidue et correcte. Il a été noté que la dynamisation du suivi du réseau d'AM (suivis de leurs contrats, rencontres avec les CPE mais aussi les autorités locales pour les valoriser) qui permet d'améliorer l'efficacité et l'impact du réseau de maintenance était faible. En comparaison (bien que la zone de BASDEA ne soit pas concernée par la CP) le rythme des activités de formations, de sensibilisation et d'enquêtes de suivis réalisées entre 2017 et 2019 par BASEDA est en deçà de celui d'Inter Aide (qui couvre 7 des 15 districts).

Il reste important de mettre l'accent sur la poursuite du processus d'harmonisation de toutes les procédures liées au réseau de maintenance car elles sont censées être uniformes sur les 15 districts couverts par Inter Aide/BASEDA au Malawi mais, aujourd'hui, ne le sont pas. En effet les approches des projets, initialement pilotes sur différentes zones, se sont développés légèrement différemment. Au regard des communautés, ainsi que des autorités locales, du gouvernement central et aussi des autres acteurs terrains (ONGI et autres organisations locales), le modèle est interprété comme unique ainsi les mécanismes de fonctionnement du réseau doivent aussi le devenir.

Compétences organisationnelles

BASEDA est financé par Inter Aide (majoritairement) mais aussi la « Japanese Tobacco Industry Foundation » -JTIF (pour un projet d'activité génératrice de revenu) et dernièrement Welt Hunger Hilfe (WHH) qui vient appuyer le système de maintenance Madzi Mjigo du Centre spécifiquement dans le district de Dedza.

A ce jour, aucun document stratégique global n'existe pour BASEDA même si le DE a identifié que ce document clef est une priorité pour l'organisation en 2020. Toutefois un Accord Cadre existe entre Inter Aide et BASEDA. BASEDA possède un manuel de procédure Logistique RH et Financier (largement inspiré des documents Inter Aide). Il est cependant difficile de définir si tous les employés BASEDA utilisent correctement ces documents clefs). Le DE souhaite améliorer le suivi RH de ces employés (finalisation de toutes les descriptions de postes, mise en place de processus d'évaluation, d'objectifs professionnel, de plan de carrières). Il souhaiterait aussi pouvoir financer des postes de

chargé de suivi évaluation afin d'appuyer les programmes à collecter et analyser les données collectées (d'abord un pour le programme puis éventuellement un par district).

Au sein de BASEDA les rôles de chacun semblent clairement définis (ESD avec le DE de BASEDA) :

- Au siège (dans les bureaux d'Inter Aide à Lilongwe), le DE pilote les différentes activités de BASEDA. Il est épaulé d'une chargée Admin/Finance (et d'une assistante) qui centralise les comptabilités et toutes tâches de support financier des programmes, et d'un Logisticien/chauffeur qui assure les achats et autres procédures de support matériel aux programmes. Le responsable de Suivi et Évaluation (M&E) d'Inter Aide collabore aussi régulièrement avec l'équipe de Lilongwe dans le cadre de la collecte et analyse de données terrains ;
- Pour chaque composant projet du système de maintenance (Madzi Mjigo et TIMMS), les structures sont similaires :
 - o Un Manager de Projet (PM) assure le suivi quotidien des activités. Il est appuyé d'un responsable Admin/Finance et supervise une équipe de District Project Officer (DPO)Le rôle clés des DPO sont les suivants (en fonction du niveau d'évaluation auquel est noté le district ciblé) :
 - Identifier, former et effectuer le suivi des AM de la zone ;
 - Identifier former et effectuer le suivi des PS ;
 - Dynamiser le réseau des AM en organisant les rencontres de « Cluster » (groupement d'AM par zone géographique appropriées) ;
 - Dynamiser le réseau en mettant en contact les autorités locales (TA, ADC, Chefs de Villages), les équipes de terrains du WD (WMA, DWDO) les CPE ainsi que les AM dans le but de renforcer l'autonomisation des différentes entités présentes et assurer la pérennisation du système.

Cette organisation interne semble efficace et fonctionnelle et s'inspire de la structure du programme de maintenance d'Inter Aide.

De plus durant cette CP mais aussi pendant les années précédentes, l'équipe Inter Aide des programmes de maintenance a fourni un renforcement de compétences régulier aux équipes terrains BASEDA. Cela s'est traduit par des formations techniques spécifiques (sur une nouvelle méthodologie des nouveaux outils de suivi terrain, ou la collecte de données spécifiques) mais aussi dans une dimension de coaching des DPO et RP au quotidien. Ainsi le programme d'Inter Aide a eu un impact sur l'organisation de BASEDA en proposant une structure qui correspond à celle qu'Inter Aide a adopté tout en permettant à BASEDA de se l'approprier afin de mettre en place ses activités.

Il faut noter cependant plusieurs limites dans ce fonctionnement :

- La programmation des activités des DPO reste un élément critique, qui a démarré mais nécessite un suivi afin d'optimiser leur potentiel de dynamisation du réseau. Par exemple, durant l'évaluation, un AM interviewé a reconnu qu'il maintenait les prix d'intervention sur pompes de 2011 donc bien inférieur à ceux de 2020 et qu'il était ainsi largement déficitaire dans son activité. Le suivi régulier des AM par les DPO pourrait éviter ce genre de situation ;
- Continuer le processus d'harmonisation des outils de suivi des AM, PS, des méthodologies de dynamisation du réseau (déjà en cours) ainsi que la passation aux équipes terrains du WD qui pourra être améliorée ;
- La capacité pour BASEDA de gérer plusieurs financements en parallèle tout en maintenant la qualité des résultats ;

- Le turn-over au niveau des ressources humaines (surtout du personnel terrain) et un processus de sélection plus adéquat ;
- Durant l'entretien avec le DE, il a mentionné plusieurs points de blocages impératifs qui sont de l'ordre de la logistique (manque de moyen au niveau transport). Même si ces aspects sont importants, il reste critique que les activités terrains soient maintenues à un haut niveau de qualité malgré ces contraintes logistiques (manque de véhicules pour les équipes terrains).

Ainsi ce programme a donc un impact fort et durable sur l'organisation locale BASEDA grâce au maintien de ce partenariat privilégié, à travers : des phases de planifications d'activités par objectifs, des mises en place de méthodologies communes, des formations/échange d'équipes, de sensibilisation/formations des différents acteurs clefs et enfin de suivi des activités et protagonistes principaux.

Le programme d'Inter Aide au Malawi a un impact sur la structuration et l'efficacité de BASEDA, même si certains aspects qualitatifs restent à renforcer.

Ressources humaines et partage des valeurs d'Inter Aide

Il semble que les structures en place fonctionnent correctement mais le rôle des PM devrait être davantage axé sur le suivi des DPO sur le terrain (processus actuellement en cours qui nécessite un suivi régulier). En effet les remontées des données clefs (nombre d'AM et de leurs contrats, nombres de réunions dans les communautés et avec les autorités locales) sont centrales pour évaluer le dynamisme et l'efficacité du système. La mise en place de formations pour les nouveaux membres du réseau (AM et PS) reste un enjeu majeur mais ne doit cependant pas éclipser la nécessité d'assurer le suivi du bon fonctionnement des membres actifs.

Avec l'arrivée du nouveau DE (et le financement extérieur de WHH), il apparaît que les partages de programmation, méthodologies et valeur d'Inter Aide pourraient être altéré (ESD avec le DE BASEDA). Cela ne devrait pas se faire au détriment de la qualité existante du système actuellement en place, qui est de plus reconnu au niveau national.

Vision globale des activités et gestion des difficultés

Inter Aide apporte un appui à BASEDA vis-à-vis de leur orientation stratégique avec, pour but, la maintenance des ouvrages et la pérennisation de ces derniers. De plus, des missions régulières sont effectuées par le chef de secteur afin de réaliser l'état d'avancement des différents modèles de gestion et discuter des mesures à prendre en cas de non-fonctionnement des stratégies testées. Le suivi des mesures « correctives » et l'accompagnement quotidien dans les réflexions de l'organisation partenaire locale est assuré par le DP programme de maintenance d'Inter Aide. Un document stratégique pays 2020-2025 est attendu durant l'année 2020 afin de définir clairement les orientations opérationnelles mais aussi les opportunités de financements et d'évolution programmatique de BASEDA.

Ce mécanisme apporte une forte réactivité dans le fonctionnement de BASEDA et dans la collaboration des différents projets au sein du programme de maintenance. Cependant, bien que l'appui apporté par Inter Aide à BASEDA reste nécessaire, il semblerait que BASEDA souhaiterait s'autonomiser et s'affranchir des directives d'Inter Aide.

D'après les différentes interviews conduites à Lilongwe (avec le DE ainsi que le DP Inter Aide du programme de maintenance), il existe un certain biais entre Inter Aide et BASEDA. En effet Inter Aide est dans un rôle de bailleur (avec transfert de fonds et attente de rapports validant les activités), mais aussi un rôle d'appui technique et de formations car Inter Aide souhaite que les différentes initiatives du système de maintenance soient harmonisées. Même si fondamentalement cela n'est pas forcément incompatible, il semble que, dans la situation actuelle, cela porte parfois à confusion dans la prise de décision et la mise en place d'activités terrain, ralentissant probablement le processus d'harmonisation qui demeure un enjeu central de ce système.

Etant donné que l'objectif clé reste de renforcer et d'harmoniser le réseau de maintenance des PMH sur les 15 districts, alors BASEDA (malgré sa volonté de s'autonomiser et de se désolidariser d'Inter

Aide) se doit de respecter et promouvoir la même approche (méthodologie, outils, calendrier d'implémentation) qu'Inter Aide. Il serait recommandé que cette situation soit clarifiée en définissant en détails et de manière temporelle les rôles et responsabilités des deux entités pour la période de 2020 et même les deux ou trois prochaines années de programmation (à travers le nouvel Accord Cadre en cours de finalisation).

Durant les 3 dernières années de mise en œuvre du programme, l'équipe du réseau de maintenance Inter Aide a mis en place un processus de renforcement des compétences techniques et programmatiques de BASEDA afin de, à terme, permettre à cette organisation partenaire d'effectuer toutes les activités programmes indépendamment. Ce processus est toujours en cours avec de nombreuses avancées à noter.

BASEDA a « ouvert » de nouveaux districts afin d'accroître le niveau de couverture de maintenance des PMH au Malawi. Les outils et méthodologies de suivi du réseau sont dans l'ensemble en place, compris et utilisés par les équipes terrains de BASEDA (le processus d'harmonisation n'est pas atteint mais progresse convenablement). BASEDA recrute le personnel, budgétise et exécute des activités sur ses zones de manière indépendante. Un travail de collaboration et retour sur les expériences terrain est en cours entre les équipes des volets Inter Aide et BASEDA du réseau de maintenance. BASEDA participe aux réunions de coordination de districts afin de mieux affirmer sa présence. BASEDA a ainsi obtenu (comme mentionné plus haut) un financement supplémentaire pour améliorer le réseau de maintenance sur le district de Dedza.

Toutes ces actions démontrent que BASEDA suit une solide trajectoire de professionnalisation et d'autonomisation programmatique. BASEDA possède les ressources et les compétences techniques pour développer les services de maintenance, elle œuvre actuellement pour accroître l'aspect qualitatif de ces activités. Ainsi le programme a un impact considérable sur l'organisation partenaire BASEDA.

Le programme d'Inter Aide a donc un impact sur la vision d'ensemble et la compréhension du système de maintenance en zone rurale mais le processus de remise à plat des fondamentaux et l'harmonisation des méthodologies et outils terrains de travail entre les deux organisations et leur modèle de gestion du réseau de maintenance est à poursuivre.

9.5 Durabilité

9.5.1 Durabilité des structures locales de suivi de maintenance

Les structures locales de suivi et maintenance sont-elles d'un point de vue organisationnel et financièrement autonomes ?

Quel serait l'accompagnement à mettre en œuvre pour assurer l'autonomisation des structures locales de suivi et maintenance ? Quelles seraient les recommandations pour assurer la durabilité de cette structure ?

Autonomie organisationnelle

La stratégie centrale d'Inter Aide qui consiste à mettre en place le programme à travers les structures existantes du gouvernement au niveau des districts et en faisant la promotion de leur « leadership » et appropriation des activités, favorise la pérennisation des actions mises en place. Dès les phases initiales, les agents terrains du Ministère de l'eau (MoAWID) sont promus en tant que principaux acteurs dans ce système et réceptionnent les activités tout en mesurant leurs impacts tout au long du cycle de programme. De plus le renforcement (ou création) des structures communautaires clés tel que les CPE et AM contribuent à renforcer les capacités et compétences de gestion des communautés afin qu'elles puissent contrôler et maintenir les infrastructures d'eau, hygiène et d'assainissement de manière durable.

L'objectif d'Inter Aide est de mettre en place un réseau d'acteurs de maintenance professionnels (PS, AM, BASEDA), qui assureront aussi un relai auprès des autorités de districts (TA/ADC), actuellement avec des moyens d'actions encore insuffisants. **Il apparaît, cependant, que le WD dans la plupart des**

districts ne dispose de peu ou pas de ressources financières pour réaliser un suivi des AM et des PS sur le terrain et reste dépendant du programme sur cet aspect.

Un autre aspect opérationnel critique, vis-à-vis de la durabilité et efficacité du réseau d'AM, est la résolution des conflits entre comités de gestion (CPE) et prestataires de services ainsi que le remplacement des AM défaillants. Pour cela il n'existe **pas de procédures en place**, ainsi les agents de suivi de district (WMA, DWDO), en fonction de leur implication et dynamisme, tentent comme ils peuvent de convoquer les parties prenantes pour arranger les problèmes à l'amiable. A ce jour, malgré différentes situations défaillantes, aucune décision de révocation d'AM démissionnaires ou malhonnêtes n'a été prise par le WD ou Inter Aide/BASEDA pour le moment.

La durabilité du système va également découler du potentiel et du dynamisme des AM (approche secteur privé). Ainsi les conditions du parc des PMH existant et l'implication économique liée à son entretien devraient être un facteur déterminant pour motiver la volonté d'implication ainsi que le niveau d'activité des AM. Par ailleurs leurs compétences en communication et marketing sont de réels piliers pour leur propre durabilité. Enfin, leur capacité à s'organiser, à s'auto-former et pourquoi pas à se regrouper en association/fédération pourraient constituer des pistes à leur renforcement assurant ainsi la pérennisation du secteur (plus de poids pour convaincre CPE et autorités locales de l'importance du service, plus de poids face aux « Bush » AM, etc.).



Figure 12 : Dynamisme et durabilité du système de maintenance (PS et AM)

Autonomie financière

Le tableau 11 ci-dessous fourni un aperçu du potentiel financier que propose un système de maintenance des PMH pour les AM. Selon leur dynamisme et la réactivité des communautés qui entoure l'AM, il est envisageable que l'AM puisse vivre complètement ou partiellement (de manière saisonnière) de son travail d'entretien de PMH. Le programme fait la promotion des contrats de maintenance préventive afin de fidéliser les communautés clientes à un AM (et aussi éviter la tentation de faire appel à un « Bush Mechanic » qui pratique des tarifs plus bas mais sans garantie de qualité ou de redevabilité (et propose souvent l'utilisation de pièces détachées de mauvaise qualité)).

Inter Aide considère qu'un réparateur peut gérer efficacement de 50 à 100 PPMH. Cette fourchette est importante à respecter car au-dessous du suivi de 50 PMH, il n'est pas envisageable que l'AM puisse espérer vivre de cette activité mais pour un seul AM (en zone rurale au Malawi) il semble compliqué qu'il puisse assurer un entretien régulier et professionnel pour plus de 100 PMH (entretien informel avec le DP de Maintenance et PM du projet Inter Aide Mponela).

Tableau 11 : Chiffre d'affaire effectué en 2019 par les AM des 15 districts ciblés

Districts	# de AMs	# total de contrats	Montant total généré par toutes activités des AM	# d'AM qui n'on pas généré de chiffre d'affaire	AM générant moins de 5000	# AM qui génère entre 5000 et 20000 KW	#AM qui génère entre 20000-50 000 kw	#AM qui génère entre 50 000 - 100000kw	#AM qui génère plus de 100000kw	Montant médian généré par un AM	Montant maximum généré par un AM
Dowa	34	294	1 189 000	14		4	10	3	3	59 450	316 000
Kasungu	49	171	1 208 000	17	3	12	6	6	2	37 750	137 000
Mchinji	30	131	1 417 400	3	1	4	12	6	4	52 496	154 000
Salima	28	204	2 491 000	5	0	2	7	8	6	108 304	675 000
Ntchisi	24	81	421 500	10	1	7	3	2	1	30 107	120 000
Nkhotakota	24	138	1 888 000	7		3	4	1	9	111 058	251 000
Lilongwe	89	181	583 020	55	8	20	4	0	2	17 148	152 050
Dedza	49	84	670 550	28	2	11	3	4	1	31 930	192 000
Ntcheu	39	67	602 900	29	1	4	2	1	0	60 290	432 500
Machinga	35	260	946 050	5	3	16	8	2	1	21 611	127 750
Zomba	31	186	283 600	9	3	15	4	0	0	12 890	49 500
Chiradzulu	25	50	39 900	19	2	4	0	0	0	6 650	12 000
Mulanje	22	46	61 500	13	2	7	0	0	0	6 833	15 000
Thyolo	40	29	93 800	33		6	1	0	0	13 400	40 500
Phalombe	16	204	885 840	0	1	5	4	4	2	55 365	268 500
TOTAL	535	2126	12 782 060	247	27	120	68	37	31	625 282	2 942 800

*La moyenne du chiffre d'affaire médian effectué par un AM exclus les AM qui n'ont pas générés de chiffre d'affaire

*Il sera important de faire un suivi des AM qui ont les chiffres d'affaire les plus élevés

*La monnaie mentionnée est le Kwacha du Malawi (env 1E= 850 MKW)

Du point de vue de durabilité, l'approche d'Inter Aide demeure encore à définir de façon plus précise : assurer un appui minimal ou se retirer totalement en laissant les autorités prendre complètement le relais (exemple du district de Salima). Cette stratégie de retrait reste une question majeure actuelle et Inter Aide (terrain et siège) tente de trouver des solutions à chaque fois adaptées au contexte, liant un renforcement maximal des différents acteurs et une réduction progressive des interventions du programme en cours.

9.5.2 Durabilité des organisations locales partenaires

Dans quelle mesure les organisations locales partenaires ont-elles les compétences nécessaires pour continuer l'appui aux services de maintenance ? Quelles sont les compétences des organisations locales partenaires à renforcer afin qu'elles puissent elles-mêmes apporter un appui aux structures locales de suivi ?

Concernant les activités de maintenance des PE aujourd'hui, l'autonomie financière de BASEDA n'est pas envisageable, car elle demeure majoritairement financée par Inter Aide. Malgré un appui extérieur mineur des activités liées au réseau de maintenance sur le district de Dedza.

Par le fait que BASEDA soit présente et opérationnelle au Malawi depuis 14 ans, elle possède une structure organisationnelle solide et détient globalement, les outils pour opérer en tant qu'ONG locale. Néanmoins, la composante de durabilité est à renforcer dans la mesure où elle n'a pas encore développé d'autonomie stratégique et opérationnelle vis-à-vis d'Inter Aide. Les éléments critiques de cette carence ont été abordés dans un chapitre précédent.

10 Conclusion

Cette partie de l'évaluation externe s'intéresse à la CP menée au Malawi visant : l'amélioration de la couverture en équipements sanitaires et la progression en termes de connaissance et pratique d'hygiène des familles ; l'accès à des services de maintenance autonomes et professionnalisés permettant d'entretenir les infrastructures hydrauliques dans la durée.

Différents modèles de gestion du système de maintenance sont en cours au Malawi. Une partie du réseau est géré et suivi par Inter Aide directement (via des équipes terrains dans la région du Centre et du Sud), l'autre partie est suivie par l'organisation BASEDA (également via des équipes terrains aussi dans les régions du Centre et du Sud). Les 2 approches de gestion s'articulent autour de méthodologies, en théorie, similaires et de coordination plus ou moins efficaces avec les parties prenantes impliquées (AM, PS mais surtout les WD ainsi que les autorités locales représentées par les ADC, les TA et les Districts Committees). La complexité de la mise en place et suivi de ce système de maintenance qui se doit d'être unique et homogène est accentuée par l'étendue géographique, les différentes entités agissantes (Inter Aide, Madzi Mjigo et TIMMS), le niveau d'implication variable des WD et autorités locales vis-à-vis du processus d'appropriation et d'autonomisation du réseau, le style de management ainsi que les compétences professionnelles des différentes équipes terrains.

La pertinence de ce système reste entière et le besoin d'entretien du parc de PMH est avéré. Il faut noter que plusieurs demandes d'ouvertures de nouveaux districts (émanant de la zone Nord du pays) ont été enregistrées par Inter Aide, ce qui démontre que ce système est accepté, voulu et encouragé par le MoAWID à tous les échelons (national, régional et au niveau du district). Le programme est légitime et apprécié par les communautés, le WD et les autorités locales. Il contribue aussi à dynamiser les communautés en créant des activités génératrices de revenus (pour les AM, des soudeurs-système de sécurisation des PE, les PS). De plus il renforce l'approche communautaire autour du PE avec la nécessité pour le CPE d'être actif et dynamique afin de mettre en place des règles de gestion et la levée de fonds pour l'entretien et de potentiel contrat de maintenance préventive.

Ainsi ce programme conserve toute sa pertinence et son efficacité malgré des défis d'harmonisation, de dynamisation des réseaux d'AM et de PS et surtout de soutien de la part des autorités locales, qui sont centrales (et légitimes) à pouvoir influencer les communautés afin qu'elles acceptent et adhèrent aux principes de bases de ce réseau (via les CPE). Les principes du système sont axés sur :

- Préférentiellement un accès payant à un service d'entretien (contrat de maintenance préventive) annuel de la pompe effectuée par un AM professionnel et homologué mais aussi ;

- Un accès payant à un service de réparation ponctuel (contrat de réparation) effectué par un AM professionnel et homologué ;
- L'accès aux pièces détachées de qualité à un prix fixé et commun à tous les revendeurs et adéquat dans des boutiques situées à proximité des communautés ;
- Un suivi de la part des équipes terrains du WD qui, à terme, seront les garants de ce système ;
- Un suivi et une promotion active de ce système au sein de toutes les communautés rurales des districts ciblés par les autorités locales ;
- Le respect de ces règles par tout autre intervenant dans le domaine de l'hydraulique rurale (toutes organisations locales, politiques ou religieuses confondues) afin de suivre les directives nationales (encadrées par un référentiel technique validé).

Les indicateurs clés du programme sont suffisants mais ne permettent pas de mesurer la complexité du système de maintenance. En effet connaître le nombre d'AM et de PS formés et mis en place ne permet pas forcément de mesurer le dynamisme et l'acceptation de ces entités au sein des communautés (et donc des PE). Ainsi statuer sur un nombre critique d'AM et de PS par zone semble hasardeux car beaucoup de variables externes viennent se greffer à cette équation. De plus, une part d'inconnu demeure quant au nombre réel de PE qui ont adhéré au modèle du système de maintenance. Enfin certains indicateurs tels que la progression du taux de fonctionnalité sont compliqués à mesurer à cause de la difficulté de collecte de données terrain de cette ampleur (dans un temps donné). En outre le taux de fonctionnalité est une donnée qui peut varier car au cours de l'année une pompe peut tomber en panne plusieurs fois mais être régulièrement réparée également. Le programme, à travers la collecte de données pertinentes, a cependant généré une série d'indicateurs internes lui permettant de mieux évaluer la bonne santé du réseau de maintenance afin de rediriger plus efficacement les ressources, les activités terrain et le suivi nécessaires à une implémentation de qualité.

Le programme est efficient dans sa mise en place. Les équipes sont globalement adaptées au volume et type de tâches à effectuer. Il est important de pourvoir (et maintenir) les postes de DPO sur toutes les zones ainsi que de les organiser de manière homogène afin de contribuer à ce processus de standardisation. Le budget est correctement structuré et la répartition des coûts liés aux activités et des coûts de fonctionnement est compétitive. La ventilation du budget est appropriée même s'il reste important de maintenir les lignes budgétaires de formations externes car cette activité est centrale au processus de passation aux acteurs locaux (WD et autorités locales). Potentiellement une part budgétaire plus importante aurait pu être dédiée à des activités de promotion et campagne de publicité (local et nationale) afin de rendre le système plus attractif et connu auprès des communautés (qui restent au final les « clients » de ces services).

L'impact de ce programme est avéré même si la difficulté de mesurer le taux de fonctionnalité (ou sa progression) à un instant T demeure importante.

Le réseau de maintenance n'est aujourd'hui pas financièrement autonome. Il demeure que les frais liés aux activités de suivi et évaluation demeurent trop lourds pour une prise en charge complète par le WD et/ou les autorités locales. En effet, les gains enregistrés par la signature de contrats reviennent entièrement aux AM et ceux liés à l'achat de pièces détachées reviennent entièrement aux PS. Ainsi donc le cout du suivi du réseau ne peut être couvert par ces transactions. Ce suivi, actuellement effectué principalement par les équipes terrains Inter Aide/BASEDA devra à terme basculer sur les équipes du WD qui acceptent cette composante de leur mandat, (même si elle peut leur apparaître comme une « nouvelle » responsabilité) mais elles n'ont pas forcément les moyens logistiques et humains de la mener à bien. Le travail de passation a déjà démarré et porte partiellement ses fruits. Un plaidoyer constant aux échelons supérieurs et une mise en place de calendrier plus concis pourra renforcer ce processus. Cet exercice privilégiera deux axes principaux :

- Meilleure budgétisation et planification de l'implication des WD (activité encore limitée) ;
- Appuyer les WD afin de susciter la demande auprès du district et du Ministère de tutelle. En effet, si les WD sont convaincus de l'importance et du besoin d'un réseau de maintenance performant, ils se mobiliseront davantage pour en obtenir les moyens (processus long terme à suivre régulièrement).

A moyens termes, il est espéré de voir une évolution positive des moyens institutionnels au niveau des WD.

Enfin le programme a renforcé l'organisation locale BASEDA à plusieurs niveaux : technique, stratégique et organisationnel. BASEDA apporte des garanties de stabilité d'un point de vue structurel. Cependant, il reste à renforcer certains aspects importants telle l'autonomie financière, la recherche de fonds, et plus particulièrement la composante qualité sur la mise en place des activités terrain et du suivi des réseaux. Cette dernière demeure un élément critique à couvrir afin de s'assurer que BASEDA soit capable de gérer convenablement ce type de programme. Et cela afin que la nature et la cohérence même des activités de cette organisation ne puisse être remise en cause.

Globalement, le programme d'Inter Aide a permis de renforcer différentes compétences importantes en faveur des différentes parties prenantes (AM, PS, CPE, équipe terrains WD, autorités locales, grossiste fournisseur de pièces détachées) : techniques, entrepreneuriales, gestion, stratégique, plaidoyer et mobilisation. Toutes ces entités sont valorisées dans le processus de pérennisation des PE et l'appropriation durable du réseau de maintenance.

11 Recommandations

11.1 Recommandations organisationnelles liées à la mise en place du programme

- Traduction des parties pertinentes pour le Malawi des documents clefs du projet en anglais et diffusion adéquate au sein des équipes terrains (présentation et impression papier des objectifs clefs, cadre logique, indicateurs et autres documents centraux du programme dans les bureaux Inter Aide/ BASEDA).
- Mise en place d'un système d'évaluation des équipes avec les formulaires adaptés afin de définir des objectifs de performances et des calendriers de mise en place.
- Mise en place d'un système d'évaluation de l'organisation BASEDA avec un processus de vérification de leurs activités (d'un point de vue stratégique et qualitatif).
- Un meilleur suivi des bases de données du système de maintenance. Une standardisation des données collectées, des tableaux construits et de la méthodologie de tabulation permettrait une analyse plus rapide, efficace et pertinente des informations terrains (collectées par les AM, les DPO et enfin les PM).
- Vue la masse de données collectées par les AM et les magasins (sur les PE, les pannes, les pièces nécessaires) et par les équipes terrain du programme, les ressources RH limitées (ce qui le restera ou deviendra encore plus critique lors de la passation au WDO du suivi du système de maintenance), traiter et analyser les données pertinentes sur la base d'échantillonnage de tous les PE (en suivant une méthodologie statistiques solide et adaptées à ce type de données).

11.2 Recommandations sur les Services de Maintenance

- Le système de maintenance d'Inter Aide ayant été adopté par le Gouvernement du Malawi, il est important **de poursuivre le processus actuel d'harmonisation les trois approches de ce système**. Plus spécifiquement les deux approches de BASEDA (Madzi Mjigo et TIMMS). Une programmation commune, une harmonisation des activités, l'utilisation de méthodologies similaires, l'utilisation des mêmes formulaires sont des pistes qui renforceraient ce processus engagé. Cela pourrait aussi passer par une combinaison des options suivantes :

- Reprise par Inter Aide des volets AM (identification, formation et suivi) et des magasins revendeurs (PS) de BASEDA ainsi que de la mise en lien avec les autorités légitimes locales pour le système entier (Centre et Sud-incluant Madzi Mjigo et TIMMS). BASEDA pourrait se concentrer sur la promotion de ce système auprès des communautés et des autorités locales afin de créer et renforcer le lien de confiance entre les différents intervenants du système (Appui et/ou formation de CPE pour un meilleur ancrage du système de maintenance au sein des communautés) ;
- **La continuité du processus actuel d'harmonisation** de toutes les composantes de suivi et visibilité sur les différentes variantes du système de maintenance tel que : les calendriers d'activités des DPO, les carnets de devis, contrat, visite de suivis, factures, les listes de prix et autres certifications gouvernementales et le suivi de stock des magasins), **l'application de la méthode d'évaluation des districts** ;
- **Continuer à mettre l'accent sur la promotion du contrat** de maintenance préventive afin de toujours préconiser auprès des communautés « le préventif plutôt que le curatif » en prenant bien en compte la non volonté/capacité des communautés de lever des fonds en amont d'une panne afin d'éviter cette même panne grâce au suivi d'un professionnel (l'AM attiré de la zone) ;
- Pour tous les PE réhabilités ou construits par Inter Aide (comme c'est déjà le cas sur le district de Phalombe), dans le cadre des ALV initiaux, exiger qu'un contrat de maintenance préventive soit engagé (collecte des fonds ainsi que signature avec l'AM local)
- Faire le plaidoyer auprès des ADC et DCT, TA pour que soit adopté ce type de contrat dès qu'un PE est réhabilité ou foré par une structure extérieure de la communauté (ONG, groupes religieux, politiciens, fond du gouvernement, etc) ;
- Proposer de faire des réunions d'échanges entre autorités locales (TA, ADC) avec les autorités locales d'une autre zone qui sont motivées et se sont appropriées le réseau de maintenance ;
- Proposer des réunions d'échanges avec des AM qui sont motivés et gèrent une grande quantité de PE et de contrats (ou par clusters d'AM) mais pas forcément dans le même district. Comme spécifié lors de la dernière évaluation, rendre les cartes d'identification (ID) des AM renouvelables (annuellement) en fonction de leurs performances. Si les ID sont renouvelables alors il est possible de ne pas reconduire la légitimité des AM qui sont inactifs (ou trop vieux) et de trouver ainsi de nouveaux remplaçants légitimes. Même renouvellement pour la certification des PS, renouvelable en fonction de leurs performances ;
- Il apparaît que dans les zones avec une présence importante de communautés musulmanes, le réseau de maintenance bute sur une certaine résistance de la part de ces communautés qui ne souhaitent pas contracter un AM qui n'est pas musulman. Il serait important d'avoir une discussion avec les ADC au moment de la sélection des artisans car ce n'est ni Inter Aide ni BASEDA qui effectue cette sélection initiale. Le recrutement de nouveaux AM de confession musulmane permettrait peut-être de maintenir l'homogénéité nécessaire au système en place tout en respectant les différences de culture présentes ;

- Améliorer l'utilisation des supports papiers pour les AM (formation pour remplir les reçus de cotations, contrats, factures...) Revoir les logos, titre des carnets, pour harmoniser et rester cohérent par rapport au mandat ;
- Assurer un suivi plus rapproché sur ces supports papier par les équipes terrain BASEDA (en tout cas dans un premier temps afin que les AM puissent suivre le processus de manière adéquate). Il est important que les DPO restent présent sur les zones afin de faire un suivi régulier et maintiennent leur dynamisme et la remontée rapide des données terrains. Définir une stratégie de suivi adaptée bien échelonnée dans le temps (en fonction du contexte de chaque district) ;
- Lors de nouveaux recrutements de DPO, s'assurer que les candidats soient déjà détenteur du permis de conduire moto à jour ;
- Pour une amélioration du réseau de magasin qui vendent les pièces des pompes, il serait souhaitable que dans les MoU entre Inter Aide/BASEDA et ESS, soient stipulé un préavis minimum (1 à 3 mois) de la part des magasins partenaires si le service de fournitures de pièces du grossiste aux PS devait cesser ;
- Les succursales d'ESS qui alimentent les magasins ruraux, mais qui vendent aussi des pièces détachées a des CPE (ou particuliers) prennent les contacts de nouveaux clients et transfèrent les données aux agents Inter Aide/BASEDA afin qu'un suivi puisse être effectué (localisation des PE, système de gestions, appartenance au réseau de maintenance) et cela pour renforcer la couverture du système de maintenance.
- S'assurer que le grossiste (ESS Entreprise) rouvre une succursale à Lilongwe (ou du moins trouve une solution logistique) afin de pouvoir alimenter les PS des districts avoisinants (Lilongwe mais aussi Dedza et Ntcheu). En effet actuellement, les magasins de ces districts s'approvisionnent de manière aléatoire et sans contrôle de prix/qualité, la ou les pièces détachées sont disponibles (ce qui est à l'opposé de la méthodologie du système en place) ;
- Assurer la promotion du système de maintenance de manière nationale (campagne de radio, les compagnies de téléphones, les points de diffusions autres mode de publicité, relais via le WD ainsi que les entités gouvernementales locales) mais aussi au niveau des districts. Si la compétence manque au sein du programme, il est recommandé d'aller la chercher auprès d'entité professionnelles. Il est aussi envisageable de créer des partenariats renouvelables avec des acteurs reconnus du secteur privé qui ont déjà effectué la pénétration du marché rural dans le pays.
- Se rapprocher d'entités émanant du secteur privé afin de mieux comprendre et manier les techniques de marketings adaptées, de pénétration de marché et de recouvrement des coûts pour renforcer les rôles de AM et des PS ;
- Il apparaît que certaines ONG œuvrant dans les secteurs de l'Agriculture et la Santé financent et réalisent des PE ruraux (dans les zones ou le réseau de maintenance est déjà présent) sans qu'elles soient connues ou répertoriées dans la base de données du gouvernement. Participation d'Inter Aide/BASEDA aux réunions de coordination de ces secteurs (du moins initialement) afin de présenter le système de maintenance (en mettant en avant le ministère de tutelle-MoAWID).

12 Observations et analyse de la convention programme en Ethiopie

1 Résumé

12.1 Contenu du programme et objectifs de l'évaluation dans le cas de l'Ethiopie

Le programme d'Inter Aide en Ethiopie vise à améliorer l'accès à l'eau potable et l'assainissement, des populations vivant dans des endroits montagneux et densément peuplés de la région SNNPR. Il vise aussi à améliorer l'accès à des services de maintenance autonomes et professionnalisés, via le renforcement des Fédérations et des Bureaux de l'Eau, afin d'entretenir les ouvrages hydrauliques de manière durable.

Pour répondre à ces enjeux, les équipes d'Inter Aide et de RCDBIA ont suivi 3 séquences d'activités complémentaires et s'étaient fixés les objectifs suivants :

- ✓ **Faciliter un accès permanent à l'eau potable pour un nombre important de familles** : au total sur les 3 ans, il était prévu la construction de 158 points d'eau pour 33 000 nouveaux usagers, bénéficiant d'un accès permanent à l'eau potable. Pour assurer la gestion de ces ouvrages, un nombre équivalent d'Associations d'Usagers de l'Eau devaient être constituées et formées.
- ✓ **Améliorer les couvertures en latrines et les pratiques sanitaires** : dans chacune des communautés ciblées pour la réalisation d'un nouveau point d'eau, au moins 90% des ménages devaient disposer et utiliser une latrine (soit environ 1000 latrines prévues initialement par le Projet).
- ✓ **Développer des services adaptés dans un contexte montagneux et difficile d'accès pour entretenir et maintenir fonctionnelles des infrastructures d'accès à l'eau**
 - ✓ 100 Fédérations devaient être engagées dans un processus de structuration et d'opérationnalisation et conduisant à des états des lieux annuels des points d'eau existants (soit 16 000 usagers), à la fin de la période d'implémentation ;
 - ✓ Au moins 75% des recommandations émises par ces Fédérations pour l'entretien des points d'eau devaient être appliquées par les Associations d'Usagers en fin de Projet ;
 - ✓ Au moins 50% des Fédérations ciblées devaient constituer un stock de pièces détachées
 - ✓ 7 Bureaux de l'Eau devaient assurer un monitoring financier et une supervision des Fédérations actives sur leur territoire. Ils devaient aussi disposer d'une cartographie des ouvrages du district, qu'ils devaient mettre à jour.

Inter Aide en collaboration avec l'ONG RCDBIA a appuyé les Fédérations et les Associations d'Usagers, tout au long de cette convention, pour permettre d'assurer la continuité du service de l'eau, au niveau des zones ciblées dans le cadre de ce Programme. Jusqu'en 2015, lors de la précédente convention, Inter Aide a appuyé directement les partenaires institutionnels (Bureaux de l'Eau), mais suite à un changement de réglementation éthiopienne, menant à la création des Fédérations, Inter Aide et son partenaire ont changé de stratégie pour permettre la formation de ces entités nouvellement créées.

Il est proposé de s'intéresser plus spécifiquement dans le cadre de cette évaluation aux effets-impacts du programme sur l'autonomie des Fédérations, et à RCDBIA, ainsi qu'à leur durabilité. Des

recommandations sont émises afin de renforcer, autonomiser et assurer la durabilité de ces deux types d'entités et de la gestion du service public de l'eau en général, en Ethiopie.

12.2 Résultats de l'évaluation de la convention programme dans le cas spécifique de l'Ethiopie

De manière générale, les résultats de l'évaluation révèlent que le programme mis en place par Inter Aide s'avère pertinent et cohérent. Il est aussi efficace et efficient. Toutefois, même si l'accompagnement des Fédérations par Inter Aide a été important, le programme n'a pas pu avoir l'impact escompté sur la professionnalisation des Fédérations. Néanmoins, il s'agit d'un processus au long cours qui nécessite d'être encore appuyé, pour permettre l'autonomisation de ces structures et au final d'assurer la durabilité des points d'eau.

L'impact sur le maintien d'un bon taux de fonctionnement est notable mais tient au suivi des Fédérations par Inter Aide / RCBDIA. La stratégie d'appui est approfondie au fur et à mesure et a été précisée dans le cadre de la nouvelle convention signée en 2020.

Critères évalués	Notations					Commentaires
	1	2	3	4	5	
Pertinence et Cohérence						Le programme s'avère donc globalement pertinent aussi bien en ce qui concerne les zones ciblées, que les actions proposées pour répondre aux besoins identifiés. Le nombre d'agents de l'eau semble suffisant par rapport aux nombres de points d'eau à maintenir. Le programme s'aligne sur les orientations sectorielles nationales et les structures mises en place sont légitimes.
Efficacité						Les outils de suivi sont de qualité, et se voulant simples d'utilisation. Néanmoins, ils sont plus ou moins maîtrisés par les Fédérations. Il existe aussi un suivi approfondi de l'ONG locale partenaire, mais il manque certains critères d'évaluation (comme la capacité à développer sa stratégie et ses projets propres, et sur la maîtrise des procédures des bailleurs de fonds internationaux)
Efficienc						Le dimensionnement des équipes d'Inter Aide est suffisante pour une mise en œuvre correcte du programme. Le faible turn-over des responsables de programme semble un atout majeur pour la bonne continuité des activités de suivi et le renforcement des compétences des organisations locales partenaires. Le budget est correctement structuré avec une répartition des coûts liés aux activités et des coûts de fonctionnement compétitive. Globalement, le programme a une bonne efficience.
Effets et Impacts						Le taux de fonctionnalité des ouvrages est en nette augmentation. En revanche, l'autonomie des Fédérations n'a pas pu être atteinte (ou peu). Elles sont toujours suivies par Inter Aide et RCDBIA. Du fait d'un travail de fond et rapproché de la part d'Inter Aide, Le projet a eu quelques effets / impacts positifs sur l'ONG RCDBIA, notamment sur leur vision de la gestion du service public de l'eau, leur structuration, et leurs compétences techniques. Par ailleurs, cet appui a même conduit à sa restructuration, lui permettant d'être plus proactive à l'avenir. Toutefois, Inter Aide reste la seule source de financement de RCDBIA ; ce qui met à mal son indépendance.
Durabilité						La durabilité des Fédérations n'est pas acquise du fait du faible recouvrement des cotisations, mais aussi parfois du manque de leadership de ces membres). Toutefois, ce commentaire est contrebalancé par le fait que Inter Aide poursuit son action auprès de ces structures.

13 Rappel du contexte institutionnel relatif à l'eau, à l'assainissement et l'hygiène en Ethiopie

13.1 Contexte général du secteur

Les 112 millions d'Éthiopiens ont les taux d'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène les plus bas d'Afrique, malgré l'abondance des ressources en surface et en eaux souterraines. Selon le gouvernement en 2015, 57 % de la population avait accès à de l'eau salubre. Cette même année, l'Ethiopie avait réussi à atteindre l'objectif 7 des OMD en diminuant de moitié le nombre de personnes sans accès à l'eau potable. L'Ethiopie a également réussi à réduire de façon significative le pourcentage de personnes pratiquant la défécation à l'air libre (de 92% en 1990 à 29% en 2015).

Cette nette amélioration est expliquée en partie par l'existence de solides politiques nationales en matière d'eau et d'assainissement et un secteur bien organisé. En effet, les organismes clés ont des rôles et des stratégies clairs pour mettre en œuvre des améliorations du secteur.

Ces dernières années, le développement du secteur s'est concentré sur le renforcement des capacités locales des prestataires du service publics l'eau, de sorte que les politiques et stratégies nationales soient effectivement mises en œuvre et que les services durables s'étendent aux populations semi-urbaines et rurales.

Conformément à la politique du gouvernement en matière de décentralisation, bon nombre des responsabilités du gouvernement central sont passées aux gouvernements régionaux et locaux dans le cadre de la Politique et de la Stratégie Nationales de Gestion des Ressources en Eau. La mise en œuvre de ces politiques et stratégies incombe finalement aux acteurs locaux/communautaires avec le soutien des bureaux régionaux, zonaux et woredas.

13.2 Contexte en milieu rural

En ce qui concerne le secteur rural, l'accès à l'eau potable fait particulièrement défaut : les niveaux de couverture sont estimés à moins de 31 % en raison de l'équipement inutilisable et des budgets d'entretien insuffisants. Pendant la saison sèche, des sources d'eau traditionnelles sont mises sous pression, car les puits peu profonds ou d'autres sources vivaces s'assèchent. Cette situation s'aggrave à mesure que ces sources d'approvisionnement en eau sont partagées avec le bétail.

Dans l'ensemble, les taux de morbidité et de mortalité dans les zones rurales sont particulièrement élevés, car peu de personnes ont accès à un approvisionnement en eau amélioré, à des installations sanitaires et à une prise de conscience des pratiques d'hygiène. Les services d'approvisionnement en eau et d'assainissement ont été entièrement décentralisés vers les villes et les bureaux locaux de woreda ; bien que le gouvernement ait mis en place des instituts de formation technique et formé du personnel adéquat, le financement et le stock de fournitures et de services d'équipement du secteur restent encore à améliorer, dans ces zones.

13.3 Cadre réglementaire en milieu rural et dans la Région du Sud (SNPPR)

En 2016, un cadre stratégique pour les opérations eau potable en milieu rural, et la gestion de la maintenance a été publié. L'objectif gouvernemental étant d'atteindre 93% de systèmes fonctionnels en milieu rural, ce cadre repose sur 7 piliers fondamentaux de durabilité :

- L'approvisionnement en eau est détenu et géré par la communauté ;
- L'exploitation et la maintenance essentielles sont déléguées au secteur privé ;
- Les communautés paient les frais de fonctionnement et d'entretien à 100 %.
- Les pièces de rechange sont fournies par le secteur privé ;
- Participation de toutes les parties prenantes et des communautés d'utilisateurs, en particulier les femmes ;

- Bonne gouvernance et transparence ;
- Application des politiques, des lois, des stratégies, des règlements, des lignes directrices et des lois visant à protéger et à conserver l'environnement ;

Et sur 13 directions stratégiques :

- Renforcer les politiques et mesures de gestion de l'exploitation et de la maintenance ;
- Assurer le recouvrement des coûts dans le cadre de la gestion financière communautaire ;
- Assurer un approvisionnement et une gestion durables des pièces de rechange ;
- Renforcer et mettre en place des mécanismes institutionnels de soutien à l'exploitation et à la maintenance
- Élaborer et utiliser des normes, des critères et des modèles appropriés pour les installations d'approvisionnement en eau en milieu rural ;
- Assurer la prestation de services d'exploitation et d'entretien ;
- Planifier et mettre en œuvre une maintenance préventive ;
- Mettre en œuvre la planification de la sécurité de l'eau, depuis les zones reculées jusqu'aux utilisateurs finaux ;
- Renforcer les capacités des professionnels à tous les niveaux ;
- Mettre en place et renforcer le suivi et l'évaluation, le système d'information et de rapport sur l'exploitation et l'entretien ;

Par ailleurs, depuis 2012, une réglementation fédérale établie pour la région SNPRR par les autorités de l'eau – *en l'occurrence le Regional Water Resource Development Bureau* – a institué que les usagers étaient responsables de la gestion des points d'eau et que cela impliquait notamment la prise en charge financière de leur maintenance. Cette même loi acte que pour ce faire les usagers doivent s'organiser en associations, elles-mêmes chapotées par les Fédérations.

La responsabilité des Bureaux de l'Eau s'est par conséquent déplacée vers un niveau plus global de planification et de coordination, de suivi des actions des différents opérateurs ou de conduite de projets de plus grande envergure.

14 Observation et analyse

14.1 Analyse du critère pertinence et cohérence – adéquation des projets au contexte, aux besoins, à la demande et aux orientations nationales

14.1.1 Pertinence et cohérence externe du programme

Le projet, à la fois dans son contenu et dans la hiérarchisation de ses objectifs, étaient-ils adaptés au contexte d'intervention (milieu rural reculé) et aux enjeux identifiés ?

Les actions de la Convention Programme se sont déroulées dans la Région Sud de l'Éthiopie, au sein de 8 districts des zones du Wolayta, du Dawro, et de Gamo Gofa. Ces zones ont été ciblées par Inter Aide pour les enjeux suivants :

- **Dawro**³⁰ : Le choix s'était porté sur cette zone, en 2002, suite au très faible niveau d'équipement initial (moins de 3% de la population avait accès à un point d'eau avant la première intervention d'Inter Aide), du fait de l'absence d'acteurs sur cette zone montagneuse et enclavée, et de la faiblesse des institutions locales.
- **Wolayta** : La couverture en eau potable initiale était de 35%, mais le nombre de points d'eau à réhabiliter étant important, il était indispensable d'appuyer l'entretien et la maintenance de ces réseaux via la mise en place des Fédérations d'Associations d'Usagers. Egalement, RCDBIA

³⁰ Région historique d'intervention d'Inter Aide en Éthiopie

intervient sur quelques kébélés de Wolayta, (ciblage idéal pour leurs permettre de renforcer leurs capacités sur certaines thématiques).

- **Gamo Gofa** : Cette zone est une nouvelle zone d'intervention pour Inter Aide, et a été également choisie par sa faible couverture en eau potable ;

Afin de remédier à ces problèmes, le programme d'Inter Aide a proposé par conséquent la construction ou la réhabilitation de points d'eau, avec un appui aux acteurs communautaires pour l'entretien et la maintenance de ces infrastructures afin d'assurer leur durabilité ; les milieux étant en effet difficilement accessibles, et les acteurs institutionnels n'arrivant pas à s'organiser pour intervenir efficacement dans ces zones montagneuses, compte-tenu des moyens dont ils disposent. Il est apparu essentiel de miser **sur la plus grande autonomie possible** des acteurs locaux pour assurer la maintenance et l'entretien des infrastructures construites.

Par ailleurs, la faible qualité des services publics et la non-durabilité des infrastructures étaient considérées comme une des grandes problématiques du secteur souligné dans le document de cadre stratégique nationale de l'eau en milieu rural (décrite dans le chapitre précédent).

De plus, afin de renforcer l'impact de ce projet sur la santé des populations, une composante hygiène et assainissement était intégrée initialement au volet eau potable. Le village devait avoir une couverture en latrines supérieure à 80%, pour être bénéficiaire d'un nouveau point d'eau. Un peu moins d'exigence a été accordée à ces conditions, considérant une progression dans les couvertures initiales et que le travail de sensibilisation était suffisamment assuré par le système de santé (health extension workers). Si l'on note effectivement une amélioration satisfaisante de la couverture assainissement, pour autant les pratiques d'hygiène ne sont pas encore appliquées par la grande majorité de la population (*cf. Etude lavage des mains réalisée par Inter Aide en 2016*)

Les Fédérations constituent, dès lors un échelon intermédiaire qui permet de faciliter une gestion locale, en lien avec les autorités au niveau communal des Bureaux de l'Eau. On pourrait en ce sens envisager de renforcer leurs compétences concernant la promotion de l'hygiène et de contrôle de la couverture en latrines pour qu'elles intègrent de la même façon ces missions à leurs prérogatives.

Ainsi, la volonté d'Inter Aide de travailler sur l'accès des services de maintenance autonome est pertinent au vu du contexte d'intervention, et de la réglementation en vigueur. En effet, considérant l'accessibilité difficile pour se rendre dans les communautés et les faibles moyens humains et logistiques des Bureaux de l'Eau, il convient de constater que ces derniers n'ont pas et n'auront pas dans les années à venir les capacités d'assurer un suivi direct de l'ensemble des points d'eau. Les Fédérations constituent dès lors un échelon intermédiaire qui permet de faciliter une gestion locale, en lien avec les autorités au niveau communal des Bureaux de l'Eau.

Les indicateurs du Programme étaient-ils suffisants au regard des infrastructures totales à maintenir ? Les objectifs initiaux ont-ils donné lieu à la réactualisation au regard de l'évolution du Programme ?

En considérant les chiffres avancés par Inter Aide, afin d'atteindre l'OS 1 qui vise à augmenter la couverture en équipements sanitaires, il était prévu la construction ou la réhabilitation de 158 points d'eau en Ethiopie, réparties sur 56 adductions gravitaires. 172 points d'eau ont été au final construits, durant cette CP se rajoutant aux 380 réalisées auparavant dans les deux phases précédentes de la CP, soit un total de 552 points d'eau.

Au cours de cette CP, afin d'assurer l'extension et la consolidation des services de maintenance des points d'eau, Inter Aide prévoyait en Ethiopie de former :

- 110 Fédérations à la réalisation de diagnostics de maintenance préventive sur les réseaux Inter Aide, mais aussi ceux construits par d'autres acteurs ;
- 90 agents de l'eau ;

Evolution du service de maintenance au cours des différentes CP en Ethiopie

Au démarrage des CP – bilan mi – 2013

Nombre de prestataires, d'agents formés	
Echelle d'intervention	Woreda de l'Ofa 116 points d'eau pour 35 000 bénéficiaires

En fin de CP III – juin 2020

Nombre de prestataires, d'agents formés	80 Fédérations / 80 agents de l'eau
Echelle d'intervention	7 woredas 825 points d'eau pour 250 000 usagers

Tableau 13 – Evolution du service de maintenance entre 2013 et 2020

Le tableau ci-dessus montre une augmentation conséquente entre mi 2013 et aujourd'hui, du nombre de points d'eau construits / réhabilités / suivis et du nombre de techniciens formés. Initialement, cette formation était destinée aux agents des bureaux de l'eau pour les réalisations de diagnostic préventif, mais des changements dans les textes de loi ont conduit à la mise en place de fédérations. Ce qui a été d'ailleurs bénéfique, le nombre de points d'eau suivis par les agents des bureaux de l'eau étant très faible, faute de moyens de ces derniers.

Durant cette CP, et suite à cette formation, 10 points d'eau sont suivis en moyenne par un agent de l'eau. Il est supposé que ce nombre soit suffisant (en termes de charge de travail), du fait que le nombre d'ouvrages supervisés par les agents de l'eau a augmenté de 72 à 85% entre le début et la fin de la CP.

Néanmoins, les agents de l'eau interrogés ont déclaré qu'étant rémunéré à la tâche, que plus le nombre de points d'eau suivi était important, plus leur rétribution était élevée et motivante.

L'accessibilité des pièces détachées reste un challenge pour certaines Fédérations interrogées, notamment celles en milieu enclavé. En effet, même si elles ont la compétence technique, les moyens financiers de se fournir en matériel, elles ne trouvent pas le type de pièces voulues sur les marchés / boutiques locales. Inter Aide essaie de remédier à ce problème en proposant aux Fédérations de se constituer un stock, et / ou en fournissant une part de ces pièces à un prix subventionné au démarrage.

Le nombre d'agents formés semble suffisant au regard des infrastructures à maintenir. Dans certains cas d'enclavement géographique, les pièces détachées font défaut, même si la compétence technique existe et que les Fédérations ont les fonds disponibles pour l'achat de ce type de matériel.

Le Programme s'aligne-t-il sur les orientations sectorielles nationales définies par les autorités de la zone d'intervention ? Les structures mises en place sont-elles légitimes ?

Volet eau potable

Comme explicité dans le chapitre 2, la réglementation fédérale établie en 2012 pour la région SNPPR par les autorités de l'eau – en l'occurrence *le Regional Water Resource Development Bureau* – a institué que les usagers étaient responsables de la gestion des points d'eau et que cela impliquait notamment la prise en charge financière de leur maintenance. Cette même loi acte que pour ce faire les usagers doivent s'organiser en associations, elles-mêmes chapotées par des Fédérations. Avec la nouvelle législation, le rôle et la supervision de l'état des points d'eau et de l'implication des associations revient désormais aux Fédérations.

Auparavant, dans la précédente convention (2010 – 2014), Inter Aide formait directement les représentants des bureaux de l'eau, notamment à la réalisation de diagnostic préventif technique, mais aussi de leurs structures de gestion. Avec l'avènement des Fédérations, Inter Aide a transféré et adapté sa formation à ce type de structure.

Ces structures sont aujourd'hui légitimes. Inter Aide a également appuyé la mise en place de 'co-fédérations' pour chapoter les adductions gravitaires desservant plusieurs kébélés et/ou woredas. Toutefois, ce type de structure n'a pas de statut légal, et cette activité sera abandonnée par Inter Aide,

au profit de la mise en place des 'utilities' structure émergente de la réglementation 2020, en la matière.³¹

Un autre des principes phares de la politique éthiopienne, est le paiement de la maintenance par les usagers. En effet, le cadre stratégique stipule que la maintenance des points d'eau en milieu rural est à la charge des usagers.

Volet assainissement

Pour ce qui concerne le volet hygiène et assainissement en 2006 dans le cadre de sa politique d'extension des services de santé, le Ministère de la Santé a mis en place un réseau d'agents de santé communautaires. Sous l'impulsion du gouvernement et la mobilisation des dirigeants locaux, ces agents jouent un rôle important sur le terrain pour promouvoir les pratiques d'hygiène et la mise en place de l'utilisation des latrines. Inter Aide a soutenu leurs actions en les formant à certaines méthodologies et techniques.

Le support aux agents de santé à quelque peu été réduit ces dernières années, considérant que ce sont des acteurs autonomes. La composante hygiène et assainissement reste néanmoins à ne pas négliger. Il doit être envisagé de poursuivre le lien avec ces agents de santé et pourquoi pas d'évaluer l'impact de leurs actions en tant qu'entités autonomes. De même, il doit être envisagé qu'un lien plus spécifique pourrait être créé entre fédérations et agents de santé, notamment pour prendre en considération les nouvelles implications liées au Covid (*cf. recommandations*)

Le programme d'Inter Aide est parfaitement aligné avec la politique sectorielle en vigueur en Ethiopie et il s'adapte en fonction des changements d'orientation de cette dernière.

14.1.2 Cohérence interne du programme

Les activités mises en œuvre sont-elles en adéquation avec les objectifs initiaux en termes de maintenance et gestion des infrastructures ?

Les activités mises en œuvre sont en adéquation avec l'objectif d'accès à des services de maintenance autonomes et professionnalisés leurs permettant d'entretenir leurs équipements, et en particulier :

- La formation des gestionnaires des points d'eau ;
- La poursuite de la professionnalisation des différentes options de services de maintenance en tant qu'entités apportant un appui-conseil aux comités et organisant des diagnostics incitant à des démarches de maintenance préventive ;
- L'implication des acteurs locaux aux différents niveaux d'intervention pour relayer la sensibilisation à l'importance de la maintenance ;
- L'autonomisation des agents de l'eau.
- Extension et autonomisation de la chaîne d'approvisionnement en pièces détachées assurant le lien entre les usagers et les fournisseurs nationaux ;

Le programme s'avère donc globalement pertinent aussi bien en ce qui concerne les zones ciblées, que les actions proposées pour répondre aux besoins identifiés. Le nombre d'agents de l'eau semble suffisant par rapport aux nombres de points d'eau à maintenir. Le programme s'aligne sur les orientations sectorielles nationales et s'adapte selon ses évolutions. Les structures mises en place sont légitimes.

14.2 Analyse du critère efficacité – atteinte des objectifs et des résultats du Programme

14.2.1 Atteinte des objectifs et résultats du programme

³¹ N'a pas été mentionné dans la nouvelle CP, étant donné qu'au moment de la formulation, le texte de loi n'était pas paru

Dans quelle mesure les résultats et indicateurs de performances présents dans le cadre logique du Projet ont-ils été atteints ? Quel est le degré d'atteinte des objectifs du Projet ? Quels sont les éléments d'explication justifiant les écarts éventuels ?

Cf. Partie 4.1 mise à jour

14.2.2 Qualité du dispositif de suivi et évaluation des organisations et des partenaires locaux

Quels ont été les dispositifs mis en place pour suivre et mesurer l'évolution des organisations locales et des partenaires locaux

Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour suivre et mesurer l'évolution des organisations locales et des partenaires locaux.

Le Diagnostic technique de l'ouvrage et organisationnel des Associations par les Fédérations

Afin de faciliter le suivi d'un ensemble d'ouvrages à l'échelle d'un territoire, Inter Aide a mis en place durant cette CP, avec les Fédérations, un système très simple de grille basée sur une catégorisation des ouvrages. L'originalité de cette grille est qu'elle ne repose pas directement sur la fonctionnalité de l'ouvrage ou sur les caractéristiques des défauts, mais sur le niveau de réponse à apporter.

Cette graduation se présente comme ce qui suit :

Note	Etat du système	Réponse à apporter
A	AEPG nécessitant pas ou peu d'entretien	Peut être géré et supporté financièrement directement par les usagers.
B	Ouvrages fonctionnels ou non, qui nécessitent une personne qualifiée disponible localement.	Artisans locaux qui sont des usagers volontaires ayant une formation leur permettant de prendre en charge de petites interventions. L'Association peut donc de façon autonome faire appel à ces personnes disponibles localement.
C	Ouvrages fonctionnels ou non qui requièrent l'intervention d'une expertise extérieure à la Commune Rurale, pour la conception de la solution pour résoudre le problème identifié et / ou pour sa mise en œuvre.	Ces personnes sont soit des prestataires privés ou des experts du service public de l'Eau. L'intervention se situe au-delà des compétences disponibles à l'échelle de la Fédération, qui ne peut pas résoudre le problème de façon autonome.
D	Ouvrages qui ne sont plus fonctionnels dans leur intégralité. Une partie ou l'entièreté des ouvrages nécessitent d'être reconstruit.	Mise en œuvre de ces opérations est hors de portée des usagers et de la Fédération, que ce soit d'un point de vue technique ou financier. Résolution dépend d'une part de la capacité des acteurs locaux à se saisir d'opportunités pour financer et réaliser ces réhabilitations, et bien entendu de la présence de ce type d'opportunités.
E	Ouvrages non fonctionnels et non réparables / réhabilitables. Vestiges non réhabilitables qui ne peuvent plus être considérés comme des ouvrages permettant l'accès à l'eau.	Réalisation d'un nouvel ouvrage.
Y	Ouvrages en cours de construction ou aux chantiers qui ont démarré mais qui se sont arrêtés avant que l'ouvrage ne soit en service	N/A
X	Ouvrages recensés mais qui n'ont jamais été diagnostiqués	Elle fournit une indication de la capacité des acteurs locaux à diagnostiquer leurs ouvrages.

Tableau 14 – grille d'évaluation AEPG

Cette grille se veut simple, objective et adaptée aux besoins et aux connaissances des Fédérations. Ces dernières peuvent de par elles-mêmes, en fonction des problèmes constatés, d'évaluer si elles sont en mesure de gérer les opérations à l'échelle locale ou si elles vont avoir besoin d'un appui extérieur. Dans les faits, **certaines des Fédérations interrogées ont encore du mal à identifier les actions à mener en termes d'entretien et de maintenance qui sont à leur portée.**

Au travers d'un outil (fichier excel) consolidant l'ensemble des résultats et permettant de comparer sur des périodes distinctes, Inter Aide mesure les progrès accomplis en termes de maintenance et de suivi organisé par les Fédérations (cf. analyse résultats – impact).

Un autre indicateur est également suivi par Inter Aide. Il s'agit de l'évolution des capacités financières des Associations d'Usagers. Il a été noté une bonne évolution du recouvrement depuis la création des Fédérations, néanmoins le niveau reste encore assez insuffisant (entre 60 et 65% de recouvrement des contributions au niveau des associations), pour que les Fédérations puissent se constituer leurs propres stocks de pièces détachées³².

Des audits annuels sont aussi organisés au niveau des Associations, réalisées par les Fédérations et ces dernières sont-elles-mêmes audités par les Bureaux de l'Eau, avec l'appui d'Inter Aide. **Il a été observé que la réalisation des audits est encore au-delà des capacités des Fédérations et des Bureaux de l'Eau.**

Pour ce qui concerne le suivi de l'évolution de RCDBIA, plusieurs audits internes sont effectués chaque année par Inter Aide, et les critères suivants sont suivis :

- Maîtrise des modalités opératoires dans le domaine d'intervention ;
- Capacités à suivre les projets ;
- Structuration de l'organisme ;
- Visibilité / reconnaissance
- Autonomie financière ;

Les résultats de ces audits sont consolidés au travers d'un fichier excel, permettant de suivre l'évolution vers l'autonomie de l'organisation partenaire, et de voir si les recommandations faites à l'occasion de ces audits sont bien menées. Il est noté qu'aucun critère relatif au développement d'une stratégie / projets propres n'est mis en place actuellement, ni sur la maîtrise des procédures bailleurs de fonds.

Les outils présentés ci-dessus sont de qualité, et se voulant simple d'utilisation. Néanmoins, ils sont plus ou moins maîtrisés par les Fédérations. Toutefois, il est noté que grâce à eux, il y a eu une augmentation de la proportion des ouvrages suivis et des montants collectés. Il existe aussi un suivi approfondi de l'ONG locale partenaire, mais il manque certains critères d'évaluation.

14.3 Efficience– adéquation des résultats des projets ressources mobilisées

14.3.1 Ressources humaines

Les ressources humaines déployées sont-elles suffisantes pour une mise en œuvre correcte du Programme ?

L'équipe d'Inter Aide en Ethiopie se constitue de la manière suivante :

- **Un (1) responsable de Projet** appuyé d'un chargé de mission expatrié, et d'une équipe de soutien administratif et logistique. Il est en charge d'assurer à l'échelle d'une unité géographique la mise en œuvre et le monitoring des activités du projet, de la gestion des ressources et des formations, des partenariats et de la collaboration avec les différents acteurs, ainsi que du suivi administratif et financier du projet ;
- **Trois (3) superviseurs thématiques (ou Program Officer)** : en charge de la coordination de la bonne exécution des activités sur le terrain et en charge de fournir un encadrement et un suivi des agents de terrain et aux partenaires locaux sur des aspects techniques, socio-organisationnels.
- **Six (6) agents de terrain (ou Program Officer Assistant)** : en contact direct avec les communautés.

Le Programme a fait également recours à des contractants, pour les chantiers de construction. Cette équipe est appuyée par le siège en France par les responsables de secteur géographique, un coordinateur de la CP et de la capitalisation.

³² Selon leurs propres déclarations

Cette organisation des ressources humaines semble suffisante, Par ailleurs, l'équipe se veut compétente et engagée depuis de longues années dans ses missions quotidiennes. Même si l'appui du siège semble nécessaire pour permettre à cette équipe de terrain de prendre du recul sur ses activités quotidiennes, cette dernière souhaiterait avoir plus de marge de manœuvre sur sa prise de décision en termes de stratégies.

L'ONG partenaire RCDBIA fait face, quant à elle, à des difficultés dans la gestion des ressources humaines. Constituée pour la part WASH de ses programmes, d'un Program Officer et deux agents de terrain (dont une femme), il est assez difficile de trouver des personnes compétentes et intéressées à travailler en milieu rural. Le turn-over est également important (équipe WASH récente), au niveau de cette structure qui est locale, et qui de fait est moins attrayante qu'une grosse organisation internationale. **Toutefois, le dimensionnement de l'équipe semble adéquat par rapport aux activités à mener sur le terrain.**

14.3.2 Ressources financières

Les ressources financières nécessaires ont-elles été bien mises en place, en temps voulu pour l'ensemble du Programme ?

Globalement, le budget initial prévu de la tranche 1 a été dépassé de 18 %. Ce dépassement est essentiellement dû aux dépassements sur les matériaux de construction pour les ouvrages hydrauliques, (39 % de dépassement) et aux missions d'appui de suivi et de contrôle (67% de dépassement). Le budget révisé pour la tranche 2 prend en compte ces écarts par rapport à la tranche 1 pour éviter de nouveaux dépassements. Au final, le taux de décaissement pour l'Ethiopie a été de 79 %, par rapport au budget prévu initialement à la CP ; ce qui a permis de compenser les écarts relevés pour les autres pays d'intervention de la Convention.

Le budget est géré de manière correcte sauf toutefois les lignes prévues pour la construction et le suivi-contrôle pour lesquelles, il y a un écart majeur avec ce qui était prévu initialement.

L'analyse de la répartition du budget permet de mettre en avant les points suivants :

- Les dépenses de fonctionnement du siège prévu initialement à 10% représentent finalement que 5,9%, tandis que les dépenses de fonctionnement localement atteignent 6,6%. Le cumul des dépenses de fonctionnement du siège et localement de l'ordre de 13 %, ce qui est relativement peu par rapport aux projets de développement (en général, il est compté 30% pour les coûts de fonctionnement) ;
- Une grande partie du programme repose sur des activités de sensibilisation-formation et d'accompagnement de partenaires locaux, ainsi que les ressources humaines représentent près de la moitié du budget (41%). Ce poste de dépense est important, mais cohérent avec les activités menées sur le terrain ;
- 37% du budget est alloué aux investissements immobiliers, techniques et mobiliers qui correspondent majoritairement (82%) aux matériaux pour la construction des ouvrages hydrauliques. Ce poste important se justifie aux vues des résultats à atteindre en termes de construction d'ouvrage hydraulique en Ethiopie. Ce budget représente en moyenne 2000 € par point d'eau et 10 € par bénéficiaire. Le coût d'investissement de l'ouvrage par personne est tout à fait acceptable, et beaucoup moindre que celui relevé pour ce même type de projet.

La structuration des équipes d'Inter Aide suffisante pour une mise en œuvre correcte du programme. Le faible turn-over des responsables de programme semble un atout majeur pour la bonne continuité des activités de suivi et le renforcement des compétences des organisations locales partenaires. Le budget est correctement structuré avec une répartition des coûts liés aux activités et des coûts de fonctionnement compétitive. Globalement, le programme a une bonne efficience.

14.4 Effet et Impact du Programme

14.4.1 Effet et impact sur l'accès à des services de maintenance

Le Programme a-t-il eu des effets et impacts sur l'accès à des services de maintenance ?

Globalement, la formation de 80 agents de l'eau en mesure de réparer des pannes mineures et de réaliser la maintenance préventive a eu un impact sur la disponibilité localement de personnes ressources pouvant effectuer une maintenance de base. Ces agents sont d'ailleurs rémunérés à la tâche et ont été formés par Inter Aide, en collaboration avec les bureaux de l'eau. Le renouvellement de ces personnes est toutefois ardue ; lorsque ceux-ci quittent leur poste, il est nécessaire d'en former de nouveaux. Il faut s'assurer que cette tâche puisse être confiée aux bureaux de l'eau après le retrait d'Inter Aide, ou à l'ONG locale partenaire.

Il a été noté que le pourcentage des systèmes diagnostiqués par les agents de l'eau a augmenté de 70% en 2017 à 94% en 2020. Avant la mise en place des Fédérations, quasi aucun ouvrage ne faisait l'objet d'un diagnostic ; étape pourtant fondamentale pour initier un processus de maintenance des points d'eau.

Par ailleurs, les Fédérations interrogées ont déclaré réparer en un à deux jours, les petites pannes sur les réseaux ; ce qui est un délai très raisonnable au vu du contexte géographique et économique.

La disponibilité en pièces détachées reste toutefois un challenge pour certaines fédérations. En effet, même si ces dernières ont la compétence technique en interne, ou les moyens financiers, certaines pièces restent difficiles d'accès, notamment sur les zones enclavées.

Le Programme a-t-il eu des effets et impacts sur le taux de fonctionnalité des ouvrages ?

Comme explicité plus haut, une échelle de mesure de la situation des points d'eau a été établie en 2016, et la grille utilisée se constitue comme ce qui suit (Le diagnostic est fait en général par les Fédérations, avec un appui d'Inter Aide et des Bureaux de l'Eau) :

Note	Etat du système
A	AEPG dans de bonnes conditions
B	Le système fonctionne (mais pas forcément) et requiert une réparation. Les problèmes ne sont pas trop lourds et peuvent être gérés au niveau du kébélé.
C	Point d'eau fonctionnant mal ou pas du tout, mais pourrait délivrer de l'eau (si réhabilité). Une partie des problèmes peuvent être gérés au niveau du kébélé, grâce à des solutions locales
D	Ne fonctionne pas et n'est pas réparable localement (mais la source fournit toujours de l'eau, et une association est susceptible de gérer)
X	Inconnu ; pas encore diagnostiqué
Y	Point d'eau en construction non encore connecté
E	Forage sec, point d'eau abandonné ou détruit, source tarie. Eau non disponible ; cotisations non possibles.

En 2020, sur 825 ouvrages recensés et supervisés par les Fédérations, 694 ouvrages ont été diagnostiqués, selon la grille exposée ci-dessus, soit 94% de la totalité des ouvrages. Sur ces 694 ouvrages, nous avons 59%, dans un bon état (A), 26% nécessitant de petites réparations (B), 7%, fonctionnant mal mais pouvant être réparés avec les ressources locales (C), et 8% ne fonctionnant pas (D) et nécessitant une intervention extérieure. Il y a une nette progression par rapport à fin 2019, où seuls 38% des ouvrages étaient en classe A, et où le nombre d'ouvrages en classe C et D étaient un peu plus nombreux.

L'augmentation de la part des ouvrages en classe A peut être expliquée par le nombre d'ouvrages additionnel diagnostiqués, mais aussi par des ouvrages classés 'B' initialement et réparés permettant de les catégoriser en classe A. La faible évolution des ouvrages 'classe C' peut être expliquée par le fait que les artisans au niveau du district ayant suffisamment de compétences n'est pas encore suffisant,

mais aussi par un niveau financier des contributions assez faible, ou encore un coût élevé des remises en état et des contributions des communautés insuffisantes pour atteindre ces seuils. .

Si nous regardons plus particulièrement au niveau de chaque woredas cibles ³³:

Année	Dawro		Wolayta		Gamo		Kembata	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
A	31%	71%	37%	58%	51%	62%	25%	40%
B	55%	19%	36%	20%	33%	27%	47%	36%
C	10%	6%	7%	6%	3%	2%	23%	19%
D	3%	2%	19%	15%	12%	9%	5%	5%

Cette tendance est similaire dans chacune des woredas, avec un très bon taux de fonctionnalité dans le Dawro (71% de classe A en 2020), et un plus faible taux dans le Kembata (40%).

Dans l'ensemble le Projet a eu des effets positifs sur le taux de fonctionnalité des ouvrages. En effet, les chiffres quant à l'amélioration des taux de fonctionnalité et l'augmentation de la proportion de points d'eau ayant évolué vers des catégories A montrent l'intérêt du rôle des fédérations.

En l'occurrence, un exemple observé lors de la visite terrain illustre cette affirmation. Il a été observé sur le kébélé de Mino (Kacha Bira), que l'ensemble des membres de la fédération en place qui donnait entière satisfaction à Inter Aide avait démissionné, suite à des tensions avec le bureau de l'eau au niveau du woreda. Conséquemment, ce sont les associations qui ont repris l'entretien et la maintenance des points d'eau, et le réseau actuel marche mais présente de nombreux dysfonctionnements (débit au niveau des points d'eau, évacuation bouchée ...).

14.4.2 Effets et impact sur les structures locales de suivi et de maintenance

Le Programme a-t-il eu des impacts sur l'autonomisation des Fédérations d'Usagers ?

Comme explicité précédemment, Inter Aide a formé et accompagné les Fédérations à mener des diagnostics techniques et des suivis financiers des associations d'usagers, tout au long de la CP (cf. Guide du diagnostic des AEPG).

Selon une analyse interne réalisée par Inter Aide, en Ethiopie, sur la période Décembre 2019 à Novembre 2020, sur 4 zones, 22 woredas et 77 kebeles, il est obtenu :

- Que 35% de Fédérations entretiennent de manière correcte leurs points d'eau, contre 65% dont les résultats ne sont pas satisfaisants ;
- Que seuls 12,5% des Fédérations recouvrent 100% des contributions attendus, contre 64% qui perçoivent moins de 75%, avec 38% qui ne reçoivent aucun fond.

Même si une progression est notée par rapport aux années antérieures et que l'effet de l'action d'Inter Aide est visible, ces chiffres montrent que les Fédérations ne sont pas encore autonomes d'un point de vue technique et dans le suivi financier des associations d'usagers. Pour autant, une progression est notée par rapport aux années antérieures et l'effet de l'action d'Inter Aide est visible. Ceci illustre donc l'intérêt de poursuivre l'accompagnement d'autant que les institutions étatiques ont de faibles moyens pour assumer entièrement leurs rôles, sans intervention extérieure.

Le programme a eu des impacts sur l'accès à des services maintenance par les formations des agents de l'eau. En revanche, l'autonomie des Fédérations est toujours en cours d'établissement, en dépit d'indéniables progrès. Toutefois, le taux de fonctionnalité des ouvrages est en nette augmentation. Le suivi d'Inter Aide et de RCDBIA est toujours nécessaire sur un plus long terme.

³³ A noter que ce qui est présenté est l'évolution des grades au cours de la même année (début et fin) et non à un an d'intervalle (2019--> Dec 2019, 2020 --> Mai 2020, année 2012 EC).

14.4.3 Effets et impact sur l'organisation locale partenaire

Le programme a-t-il eu des impacts sur le niveau de compétences des organisations locales partenaires d'Inter Aide ?

RCDBIA (Rural Community Based Development Initiative Association) intervient dans le domaine du développement rural (agriculture, accès à l'eau et maintenance). Elle travaille dans 2 woredas de la zone du Wolayta pour l'appui aux Fédérations dans la gestion et maintenance des points d'eau. Cette ONG est appuyée par Inter Aide depuis 2006, date de sa création.

Durant cette CP, nous avons pu constater les éléments suivants :

- ✓ Pour ce qui concerne, la maîtrise des modalités opératoires dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, RCDBIA maîtrise globalement la méthodologie de formation initiale délivrée aux Fédérations. Néanmoins, ces derniers mois / années (avant la restructuration), il a été noté que le suivi et le soutien aux Fédérations a fait défaut ou nécessitait d'être développé / étoffé. En effet, il est apparu lors d'un entretien mené avec l'une des Fédérations suivies par RCDBIA que cette dernière éprouvait beaucoup de difficultés, notamment dans la mise en œuvre de ses responsabilités, son leadership et dans la collecte des contributions.
- ✓ Il a été noté également que la visibilité / reconnaissance de cette ONG a été améliorée durant la période évaluée. En effet, dans les woredas où RCDBIA intervient, l'ONG est déjà l'entité de référence pour les Bureaux de l'Eau concernant le travail avec les Fédérations.
- ✓ Une restructuration de l'ONG a été amorcée en 2020 ; l'ancien conseil administratif manquant de proactivité, il a été décidé de remplacer quelques éléments RH. RCDBIA s'inscrit maintenant dans une très bonne dynamique ;
- ✓ Cependant, Inter Aide reste la seule source financière de RCDBIA.

Du fait d'un travail de fond et rapproché de la part d'Inter Aide, Le Projet a eu quelques effets / impacts positifs sur l'ONG RCDBIA, notamment sur leur vision de la gestion du service public de l'eau, leur structuration, et leurs compétences techniques. Par ailleurs, cet appui a même conduit à sa restructuration, lui permettant d'être plus proactive à l'avenir. Toutefois, Inter Aide reste la seule source de financement de RCDBIA ; ce qui fragilise son indépendance.

14.5 Durabilité

14.5.1 Durabilité des structures locales de suivi et de maintenance

Les structures locales de suivi et maintenance sont-elles d'un point de vue organisationnel et financièrement autonomes ?

Organisation des Fédérations

Les Fédérations sont constituées de bénévoles, élus au sein des Associations d'Usagers, qui s'impliquent à l'échelle de leur commune rurale pour faciliter la bonne gestion des infrastructures d'accès à l'eau et sanitaires. Ils représentent ainsi les habitants de leur commune et jouent un rôle d'interlocuteur sur ces thématiques auprès des autorités locales et des services publics de l'eau. Par ailleurs, il est à souligner qu'Inter Aide et RCDBIA sont les seules organisations dans la Région Sud à intervenir dans la durée sur la formation et dès lors sur la viabilisation des orientations définies par les politiques régionales.

Les associations d'usagers sont en charge de la gestion directe d'un système, et les fédérations représentent l'ensemble des associations à l'échelle d'une commune en lien avec les acteurs locaux et les Bureaux de l'Eau.

Inter Aide a appuyé la mise en place d'agents de l'eau, rémunérés pour leurs interventions par les usagers, et chargés essentiellement de réaliser des états des lieux réguliers des points d'eau et les opérations d'entretien.

Ces Fédérations devraient normalement être en lien étroit avec les Bureaux de l'Eau au niveau des Woredas et au niveau des Bureaux de l'Eau au niveau des Zones. **Du fait, de très faibles moyens financiers de ces partenaires institutionnels ne permettant pas le suivi et l'appui des Fédérations (conformément à la réglementation en vigueur), il n'est pas possible à ce jour que le système soit viable à long terme, sans l'appui d'Inter Aide, ou RCDBIA.**

Autonomie financière

L'autonomie financière des Fédérations est en grande partie liée aux nombres d'ouvrages à suivre et donc du nombre d'usagers, par le biais d'une redevance versée par les Associations d'usagers.

En 2019, 61 % des Fédérations avaient pu recouvrer leur budget. Le tableau ci-dessous présente le taux recouvré en fonction du woreda ciblé.

	Kacha Bira		Tembaro		Hadaro		Daramalo		Kindo Didaye		Kucha		Boreda		Total	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Planned fee contribution to Association	151,836		101,000		77,276		222,120		181,136		36,625		89,080		859,073	
Fee collected in 2011 EC	112,644	74%	59,972	59%	48,693	63%	112,224	51%	96,592	53%	20,201	55%	80,600	90%	530,926	61%
Contribution from Association to Federation % of total planned contribution recovered by Federation (should reach 25%)	16,052	11%	15,369	15%	4,849	6%	16,615	7%	7,900	4%	2,830	8%	16,390	18%	80,005	9%

Data are not yet available for Dawro and Bolosso Bombe.

Des disparités sont notées entre les différents woredas, de 90% recouverts dans le Boreda, à 51% au niveau de Daramalo.

Selon, les dires des Fédérations interrogées, le budget recouvré permet de faire des actions d'entretien simples, sur les réseaux, mais ne permettent pas pour le moment, de verser un salaire permanent à l'agent de l'eau, ni de constituer un stock de pièces détachées propres à la Fédération.

Si le niveau de cotisations permet déjà d'observer des impacts, les difficultés à obtenir de meilleurs taux de recouvrement peuvent être expliquées par le fait d'un faible leadership des Associations dans la collecte de fonds.

Par ailleurs, lors de focus-groups menés lors de la mission avec des groupes d'usagères, une des explications pourrait être une déconnexion entre les utilisatrices des points d'eau qui sont le plus souvent des femmes et leurs maris qui sont décisionnaires et gèrent l'argent du foyer : les hommes se sentiraient moins concernés et moins enclins à payer la redevance, quand les femmes voient l'importance de l'entretien et de financer ces services.

Cette hypothèse pourra être approfondie dans le cadre de l'accompagnement sur le genre initié depuis avec l'appui du F3E et du cabinet Prospective et Coopération.

Quel serait l'accompagnement à mettre en œuvre pour assurer l'autonomisation des structures locales de suivi et de maintenance ? Quelles seraient les recommandations pour assurer la durabilité de cette structure ?

En 2020, Inter Aide a construit une nouvelle stratégie d'intervention qui consiste à donner de plus en plus de responsabilités aux Fédérations et qu'elles récupèrent la responsabilité de gérer les ouvrages : l'agent qu'elles emploient, en général de la communauté, en plus de faire le diagnostic, réalise la maintenance. L'idée étant de se recentrer sur un organisme professionnalisé et de limiter la responsabilité des associations à collecter les fonds des usagers.

Par ailleurs, les associations n'auront plus à établir et calculer des budgets spécifiques mais devront s'acquitter du versement d'une cotisation d'un montant forfaitaire défini. Elles paieront à l'avance, un défaut de paiement entraînant une coupure d'eau. La cotisation sera calculée de sorte à ce que les

fonds devraient être suffisants pour permettre à la Fédération d'entretenir entièrement les systèmes d'eau (incluant le paiement du service, les pièces de rechange, la main-d'œuvre quotidienne, l'entretien des sources). Au moins 15 % des coûts doivent être séparés et placés sur un compte de provision au niveau de la Fédération pour le renouvellement des systèmes.

En parallèle, le lien Bureau de l'Eau / Fédération sera renforcé tout au long de la nouvelle convention par la mise en place d'un soutien financier (per diem pour les déplacements), conditionné par la définition d'objectifs et l'évaluation des performances des partenaires institutionnels.

Cette stratégie est selon les différents parties prenantes du projet interviewées (bureaux de l'eau, Fédérations, Inter Aide et RCDBIA) bonne et nécessite d'être testée. Nous pensons qu'elle s'avère pertinente et qu'elle répond aux problématiques identifiées. Nous souhaiterions y rajouter toutefois quelques éléments.

En effet, comme explicité plus haut, d'après certaines femmes interrogées, ce serait les hommes qui seraient impliqués par les Associations d'Usagers pour le paiement de l'eau. Certains d'entre eux seraient réticents à cette contribution, alors que les femmes comprennent tout à fait la nécessité de maintenir la continuité du service du point d'eau. Or, ces dernières n'ont que très peu de moyens financiers personnels pour pouvoir payer directement la contribution.

Il serait par conséquent intéressant d'approfondir cette question par une étude ultérieure sur ces aspects (*cf. étude genre en cours*). Quelques pistes peuvent être testées / étudiées sur des zones pilotes:

- Impliquer plus les femmes au moment de la contribution financière (un membre féminin de l'association d'usagers de l'eau pourrait être en charge de collecter la somme auprès des femmes directement) ; ce qui implique au départ une meilleure représentation du genre féminin auprès de ces structures ;
- Permettre aux femmes d'avoir accès à plus de ressources financières (*Cf. AGR sur le programme agro d'Inter Aide, par exemple*).

14.5.2 Durabilité des organisations locales partenaires

Dans quelle mesure les organisations locales (RCDBIA) ont-elles les compétences nécessaires pour continuer d'assurer l'appui aux Fédérations ? Quelles sont les compétences des organisations à renforcer afin qu'elles puissent-elles-mêmes apporter un appui aux structures locales de suivi ?

Durabilité structurelle

Inter Aide a permis l'émergence de RCDBIA en 2006 ; ceci notamment pour poursuivre les activités de maintenance sur le long terme, sur sa zone d'intervention. RCDBIA est spécialisée dans les actions de développement rural en hydraulique et en agriculture.

Particulièrement, dans le cadre de cette CP, RCDBIA a donné un appui technique et méthodologique aux Fédérations et aux Bureaux de l'Eau. Cet appui a notamment inclus :

- un appui à la mise en œuvre d'un dispositif apte à organiser des diagnostics systématiques et à faciliter les opérations de maintenance préventive et corrective,
- le pilotage d'une boutique en lien avec les fédérations pour permettre l'accès à des pièces détachées,.

La mise en œuvre de cet appui n'ayant pas donné entière satisfaction à Inter Aide, cette dernière a poussé pour que cette ONG puisse être restructurée (changement du directeur général et du conseil d'administration, début 2020).

Ce qui, selon la plupart des représentants d'Inter Aide et de RCDBIA interviewés, lui a été bénéfique. En effet, la nouvelle équipe se veut dynamique, compétente, avec l'envie de structurer, de déployer les activités WASH et agronomique de RCDBIA dans la région SNNPR, et de donner un aspect qualitatif aux

activités menées. Elle est dirigé par un ancien salarié d'Inter Aide, avec l'appui actuellement de deux chargés de mission expatriés et du personnel du siège d'Inter Aide.

Il est supposé que cette restructuration et la longue coopération entre Inter Aide et RCDBIA lui permettront d'assurer la durabilité structurelle de cette ONG locale.

Durabilité organisationnelle

Toutefois, au niveau de l'organisation interne de l'ONG, il semblerait que l'identification de ressources humaines compétentes motivées pour travailler dans des milieux reculés demeurent le challenge principal. Cet aspect est accentué par le fait que l'ONG fait face à un turn-over du personnel important ; il est difficile pour RCDBIA de garder ses ressources humaines sur le long terme ; celles-ci préférant des organisations internationales paraissant plus attrayantes, dont les postes sont basés en capitale ou dans des villes secondaires du Pays.

La durabilité organisationnelle est fragilisée du fait du renouvellement important des équipes techniques. Un appui sur ces aspects peut être apporté par Inter Aide sur le recrutement de personnes-ressources.

Durabilité des compétences techniques

RCDBIA possède une longue expérience de terrain, et une solide connaissance des stratégies menées par Inter Aide. RCDBIA souhaite d'ailleurs développer sa propre stratégie pour se démarquer d'Inter Aide, dans les années à venir.

Le DG, ancien employé de l'ONG Inter Aide, passé entre-temps par le privé en tant qu'entrepreneur, possède les compétences requises dans le domaine de l'hydraulique et de l'assainissement, mais aussi dans le domaine de la gestion de cycle de projet qui toutefois nécessitent d'être appuyées sur le long terme.

L'équipe WASH en place étant assez récente (moins de 6 mois), le DG n'a pas pour le moment le temps de s'occuper à la fois de la gestion quotidienne de l'ONG (administration et logistique), de la mise en place des projets en cours (WASH et agro) et de développer de nouvelles stratégies et de futurs partenariats financiers.

RCDBIA possède un bon bagage de compétences techniques en interne, du fait de sa longue expérience, mais aussi de la part de ses nouvelles recrues. Néanmoins, le directeur n'a pas assez de temps à dégager pour travailler sur les aspects stratégie et développement, étant accaparé par les activités quotidiennes (gestion financière, logistique et de projets).

Durabilité financière

L'aspect financier de cette organisation est aussi un point important à renforcer. Pour le moment, RCDBIA dépend des financements provenant uniquement d'Inter Aide. Il est important que RCDBIA se démarque d'Inter Aide en recherchant des financements additionnels venant d'autres sources. Par conséquent, **les capacités de cette ONG en matière de rédaction de propositions de projet, et plus globalement d'élaboration de sa stratégie propre et de maîtrise de procédures administratives nécessitent d'être renforcées et appuyées par Inter Aide.**

15 Conclusions

Cette partie de l'évaluation externe s'intéresse aux activités menées en Ethiopie et visant à : l'amélioration de la couverture en équipements sanitaires et la progression en termes de connaissance et pratique d'hygiène des familles ; l'accès à des services de maintenance autonomes et professionnalisés permettant d'entretenir les infrastructures hydrauliques dans la durée.

15.1 Résultats de l'évaluation - Ethiopie

De manière générale, les résultats de l'évaluation révèlent que le projet mis en place par Inter Aide et ses partenaires s'avère satisfaisant (note moyenne de 4), avec de nombreux points forts identifiés.

L'analyse de la performance du projet s'est faite selon les critères d'évaluation du développement de l'OCDE et est résumée dans le tableau ci – après :

Critères évalués	Notations					Commentaires
	1	2	3	4	5	
Pertinence et Cohérence						Le programme s'avère donc globalement pertinent aussi bien en ce qui concerne les zones ciblées, que les actions proposées pour répondre aux besoins identifiés. Le nombre d'agents de l'eau semble suffisant par rapport aux nombres de points d'eau à maintenir. Le programme s'aligne sur les orientations sectorielles nationales et les structures mises en place sont légitimes.
Efficacité						Les outils de suivi sont de qualité, et se voulant simples d'utilisation. Néanmoins, ils sont plus ou moins maîtrisés par les Fédérations. Il existe aussi un suivi approfondi de l'ONG locale partenaire, mais il manque certains critères d'évaluation (comme la capacité à développer sa stratégie et ses projets propres, et sur la maîtrise des procédures des bailleurs de fonds internationaux)
Efficienc						Le dimensionnement des équipes d'Inter Aide est suffisante pour une mise en œuvre correcte du programme. Le faible turn-over des responsables de programme semble un atout majeur pour la bonne continuité des activités de suivi et le renforcement des compétences des organisations locales partenaires. Le budget est correctement structuré avec une répartition des coûts liés aux activités et des coûts de fonctionnement compétitive. Globalement, le programme a une bonne efficacité.
Effets et Impacts						Le taux de fonctionnalité des ouvrages est en nette augmentation. En revanche, l'autonomie des Fédérations n'a pas pu être atteinte (ou peu). Elles sont toujours suivies par Inter Aide et RCDBIA. Du fait d'un travail de fond et rapproché de la part d'Inter Aide, Le Projet a eu quelques effets / impacts positifs sur l'ONG RCDBIA, notamment sur leur vision de la gestion du service public de l'eau, leur structuration, et leurs compétences techniques. Par ailleurs, cet appui a même conduit à sa restructuration, lui permettant d'être plus proactive à l'avenir. Toutefois, Inter Aide reste la seule source de financement de RCDBIA ; ce qui met à mal son indépendance.
Durabilité						La durabilité des Fédérations est compromise du fait du faible recouvrement des cotisations, mais aussi parfois du manque de leadership de ces membres). Toutefois, ce commentaire est contrebalancé par le fait qu'Inter Aide poursuit son action auprès de ces structures.

16 Recommandations

16.1 Recommandations liées à la pertinence et la cohérence

- Ne pas négliger les activités qui étaient liées à la promotion de l'hygiène, en lien avec les agents de santé, afin de maximiser l'impact sur la santé des populations ; ces activités pourraient être mise en place notamment par RCDBIA et il pourrait envisager une évaluation plus spécifique du travail et de l'impact des agents de santé sur la rétention des messages d'hygiène et

l'application de pratiques adaptées. Un lien plus étroit entre fédérations et agents de santé pourrait être assuré

16.2 Recommandations liées à l'efficacité

- Capitaliser sur les nombreuses bonnes pratiques d'Inter Aide et les promouvoir auprès des autres acteurs du secteur en Ethiopie, via l'organisation de workshops au niveau national et régional (avec par exemple : acteurs étatiques, WaterAid, ACF, IRC Wash....)
- Rajouter des indicateurs de performances pour l'ONG RCDBIA, sur sa vision stratégique, sa compétence en matière de conception de projets et de maîtrise des bailleurs de fonds ; les former sur ces aspects.

16.3 Recommandations liées à l'efficience

- Appuyer RCDBIA dans leurs recherches de nouvelles ressources humaines ;
- Favoriser les candidatures féminines, quand cela est possible au sein d'Inter Aide et de RCDBIA ;

16.4 Recommandations liées à la durabilité

- Tester la nouvelle stratégie, telle que défini par Inter Aide en mettant un accent sur les femmes et le paiement de l'eau ;
- Afin de renforcer les capacités des membres des Fédérations dans la reconnaissance des petites opérations de maintenance, il est suggéré d'organiser des visites d'échanges entre certaines Fédérations (visite commentée des invités des infrastructures par exemple) ;
- Par ailleurs, un échange de bonnes pratiques peut se faire aussi autour de la thématique de réalisation des audits financiers ;
- Dégager du temps au DG de RCDBIA, en engageant un assistant pour gérer le quotidien, pour qu'il puisse développer une vision stratégique claire, ses propres projets et sa recherche de fonds ;

16.5 Autres recommandations

- Traduire les éléments importants des documents projets du français en anglais pour permettre aux PO et RP nationaux d'avoir accès à l'ensemble des documents bailleurs.

17 Conclusions de l'évaluation de la Convention Programme

17.1 Résultats globaux de l'évaluation de la CP

De manière générale, les résultats de l'évaluation révèlent que le programme mis en place par Inter Aide s'est avéré pertinent et cohérent. Il a été également efficace et efficient. Néanmoins, le programme n'a pas pu avoir l'impact escompté sur l'autonomisation des Fédérations (Ethiopie), STEAH (Madagascar), ou bien encore les artisans-réparateurs (Malawi), et donc la durabilité des services mis en place n'était pas encore garantie à la fin de cette Convention Programme. En effet, l'autonomisation est un processus long et difficile, nécessitant la poursuite de l'appui par Inter Aide. Le programme a permis d'avoir un impact sur l'accès à des services de maintenance et sur le taux de fonctionnalité des ouvrages.

Critères évalués	Notations					Commentaires
	1	2	3	4	5	
Pertinence et Cohérence						Le programme est pertinent et le ciblage des zones est justifié par leur accès réduit aux services EAH. Il est aussi pertinent et en accord avec les orientations sectorielles
Efficacité						Les outils de suivi mis en place sont efficaces bien qu'à harmoniser et à optimiser pour une lecture simplifiée d'utilisateurs externes.
Efficiences						Le programme est efficient et la répartition des coûts liés aux activités VS coût de fonctionnement est compétitive.
Effets et Impacts						Le programme a eu des impacts positifs sur l'accès à des services de maintenance et le taux de fonctionnalité des ouvrages. Cependant, le programme n'a pas eu les effets escomptés sur l'autonomisation des services de maintenance.
Durabilité						Assurer la durabilité des services de maintenance est un travail de longue haleine, et nécessite d'être poursuivi dans les pays cibles. Le projet est dans une phase de transition où le rôle des organisations locales partenaires dans l'appui aux services de maintenance reste à préciser et à renforcer, notamment leurs activités liées au suivi des organes de gestion ou à la gestion directe. Un appui à ces organisations est encore à apporter pour pouvoir juger de leur durabilité.

17.2 Recommandations générales

Plusieurs recommandations ont été émises, suite à cette évaluation. Les recommandations générales relatives à la CP sont regroupées ci-après. Des recommandations plus spécifiques sont regroupées au sein des chapitres - résumés dédiés aux différents pays visités par l'équipe d'évaluation.

17.2.1 1.1.1 Poursuivre le renforcement de compétences des structures locales en charge des services de maintenance

Le projet est dans une phase de transition où le rôle des organisations locales partenaires dans l'appui aux services de maintenance reste à préciser et à renforcer, notamment leurs activités liées au suivi des organes de gestion ou à la gestion directe. Un appui à ces organisations est encore à apporter pour pouvoir juger de leur durabilité.

L'appui d'Inter Aide sur ce renforcement de compétences des structures locales doit être poursuivi sur un plus long terme. En parallèle, il est souhaitable qu'Inter Aide identifie des solutions pour un accompagnement long terme de ces structures, entre l'implication des institutions de l'Eau au suivi de ces services, le renforcement d'ONG locales en mesure de poursuivre ces actions et le renforcement de la société civile

17.2.2 Faciliter la densification d'ouvrages hydrauliques dans une même zone géographique, quand cela est possible, dans l'ensemble des pays d'intervention.

Quand le contexte d'intervention s'y prête, il est recommandé de contribuer à la densification d'ouvrages hydrauliques sur une même zone géographique. En effet, cette activité permettrait d'augmenter le nombre d'ouvrages à suivre et à entretenir dans le cadre des services de maintenance ; avec pour but de rendre l'activité de suivi de ces ouvrages financièrement viables pour l'ensemble des prestataires de services ou des opérateurs de maintenance appuyés par Inter Aide. En outre les 'intervenants réparateurs' pourront se "faire la main" sur un plus large panel d'ouvrages, ce qui permettra à Inter Aide d'évaluer plus rapidement de leurs capacités et légitimité.

17.2.3 Appui aux partenaires locaux (recrutement, autonomisation financière), suivi

Au niveau des pays concernés par les missions d'évaluation sur le terrain, Inter Aide travaille avec des partenaires locaux qu'ils appuient, afin d'assurer la durabilité de leurs interventions dans les zones ciblées par le Programme.

De manière générale, il est nécessaire qu'Inter Aide étoffe un système de suivi / évaluation de ses partenaires avec des indicateurs de performance, notamment sur le développement d'une vision stratégique, la conception de projets, le suivi des activités et la maîtrise des procédures des bailleurs de fonds. Par ailleurs, Inter Aide peut appuyer ces ONG partenaires dans la recherche de ressources humaines, ou tout autre recherche de compétences techniques spécifiques.

17.2.4 Promotion des approches et modèles

Il est nécessaire qu'Inter Aide promeuve ses différentes approches et modèles auprès des acteurs clefs du secteur des pays ciblés par la CP. Les pistes suivantes pourraient être envisagées :

- **(i) A Madagascar**, les efforts de validation des différents modèles de gestion auprès du MEAH sont à poursuivre pour permettre la durabilité d'une partie des activités des deux organisations locales partenaires.
- **(ii) Au Malawi**, le processus d'harmonisation des trois approches liées aux services de maintenance, validées par le gouvernement, est à poursuivre. Une programmation commune, une harmonisation des activités, l'utilisation de méthodologies similaires, l'utilisation de mêmes formulaires sont des pistes qui renforceront ce processus engagé.
- **(iii) En Ethiopie**, il est recommandé de capitaliser sur les nombreuses bonnes pratiques d'Inter Aide et de les promouvoir auprès des autres acteurs du secteur en Ethiopie, via l'organisation d'ateliers au niveau national et régional.

17.2.5 Réunions d'échanges entre structures locales pour diffuser les bonnes pratiques et l'appropriation des modèles (entre fédérations éthiopiennes, entre bureaux de l'eau, entre

associations gestionnaires à Madagascar, entre communes malgaches, entre autorités traditionnelles du Malawi, représentants des Water Departments...)

Afin de diffuser les bonnes pratiques et l'appropriation des modèles de maintenance, il est recommandé d'organiser des réunions d'échanges entre les structures locales, dans les différentes zones d'intervention. Les intervenants pourront alors échanger sur leurs bonnes pratiques, aussi bien en termes de petites maintenances infrastructures, mais aussi en termes de gestion financière. (peer to peer learning).

ANNEXE A - Bibliographie

- Ministère de l'eau. (2013). *Stratégie Nationale de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène pour la période 2013-2018*. 18.
http://www.pseau.org/outils/ouvrages/ministere_de_l_eau_de_l_assainissement_et_de_l_hygiene_strategie_nationale_de_l_eau_de_l_assainissement_et_de_l_hygiene_periode_2013_2018_2013.pdf
- Banque mondiale. (2014). *Visages de la pauvreté à Madagascar*. 204.
- Diorano-WASH. (2014). *Guide de référence du réseau de maintenance des Points d' Eau en milieu rural à Madagascar : Système AEPG, PPMH / FPMH*, .
- INSTAT. (2014). *Enquête nationale sur le suivi des objectifs du millénaire pour le développement à Madagascar. 2012-2013 Étude Nationale. Objectif 4: Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans*. http://instat.mg/essai/wp-content/uploads/2014/12/ensomd-2012-2013_4.pdf
- INSTAT ; UNICEF. (2018). *Multiple Indicator Cluster Surveys - Services d'eau de boisson, services d'assainissement et services d'hygiène, Madagascar 2018*.
- Madagascar - Vue d'ensemble*. (n.d.). Retrieved March 27, 2020, from <https://www.banquemondiale.org/fr/country/madagascar/overview>
- Ministère de l'eau. (2013). *Stratégie Nationale de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène pour la période 2013-2018*. 18.
http://www.pseau.org/outils/ouvrages/ministere_de_l_eau_de_l_assainissement_et_de_l_hygiene_strategie_nationale_de_l_eau_de_l_assainissement_et_de_l_hygiene_periode_2013_2018_2013.pdf
- Code de l'Eau, (1999).
- Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène | Source de vie et pilier de Développement*. (n.d.). Retrieved March 27, 2020, from <http://www.mineau.gov.mg/>
- Decret N°2003/193 portant fonctionnement et organisation du service public de l'eau potable et de l'assainissement des eaux usées domestiques, 1 (2003).
<http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/annexes.pdf>

ANNEXE B - Matrice d'évaluation

Questions principales		Questions évaluatives		Critères de jugement	Sources de vérification et méthode de collecte
A. PERTINENCE ET COHERENCE : ADEQUATION DES PROJETS AU CONTEXTE, AUX BESOINS, A LA DEMANDE ET AUX ORIENTATIONS NATIONALES					
A.1.	Pertinence et Cohérence externe du programme	A.1.1.	Le projet, à la fois dans son contenu et dans la hiérarchisation de ses objectifs, étaient-ils adaptés au contexte d'intervention (milieu rural reculé) et aux enjeux identifiés ?	- Adéquation entre les besoins identifiés en termes d'appui apporté par Inter Aide aux organisations et partenaires locaux et les objectifs du programme	- Revue documentaire - Appréciation des parties prenantes : Entretiens bilatéraux avec les équipes et les acteurs locaux
		A.1.2.	Les indicateurs du programme (nombre de prestataire de service, réparateurs de pompe, agents hydrauliques formés) étaient-ils suffisants au regard des infrastructures totale à maintenir ? Les objectifs initiaux ont-ils donné lieu à une réactualisation au regard de l'évolution du programme ?	- Prise en compte des recommandations éventuelles issues des missions capitalisations, bilan intermédiaire, etc. - Prise en considération des contraintes et de l'évolution du contexte.	- Revue documentaire - Entretiens bilatéraux avec le chef de secteur - Entretiens bilatéraux avec les équipes
		A.1.3.	Le programme s'aligne-t-il sur les orientations sectorielles nationales définies par les autorités des zones d'intervention ? Les structures mises en place sont-elles légitimes ?	- Niveau d'alignement et cohérence avec les stratégies et politiques nationales - Légitimité des structures mises en place	- Revue documentaire - Entretiens bilatéraux avec le chef de secteur - Entretiens bilatéraux avec les représentants du gouvernement au niveau national et local
A.2	Cohérence Interne du programme	A.2.1.	Les activités mises en œuvre sont-elles en adéquation avec les objectifs initiaux en termes de maintenance et gestion des infrastructures du programme ?	- Disponibilité et qualité des études/diagnostics acteurs préalables - Pertinence des activités par	- Revue documentaire - Entretiens bilatéraux - Entretiens avec les partenaires et acteurs locaux des projets

			<p>Les stratégies de</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer des réseaux de techniciens de boutiques pour la vente de pièces détachées (ciblant la maintenance des pompes) au Malawi, Mozambique et Sierra Leone - Former des institutions locales ou regroupements communautaires pour qu'il y ait à disposition un agent capable de suivre les ouvrages sur l'ensemble d'un territoire (pour des services de maintenance pour les adductions) en Ethiopie, Madagascar et Haïti <p>Sont-elles cohérentes aux regards des objectifs du programme et de ses contraintes (temps, ressources, etc.) ?</p> <p>Quelle est la plus-value des structures mises en place pour la pérennité des ouvrages ?</p> <p>L'approche développée pour renforcer les fédérations d'usagers est-elle pertinente aux vues des objectifs du programme ?</p> <p>L'appui aux communes pour développer et gérer un STEAH était-elle pertinente aux vues des objectifs du programme ?</p> <p>La stratégie de transfert du suivi des réparateurs de pompe au water department est-elle pertinente aux vues des objectifs à atteindre ?</p>	<p>rapport aux objectifs et moyens prévus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Degré d'implication des parties-prenantes dans le projet - Analyse du diagnostic effectué dans le cadre de l'appui aux communes rurales malgaches 	
B. EFFICACITE : ATTEINTE DES OBJECTIFS ET DES RESULTATS DU PROGRAMME					
B.1	Atteinte des	B.1.1.	Dans quelle mesure les résultats et	- Degré d'atteinte des	- Revue documentaire

	objectifs et résultats du programme		indicateurs de performances présents dans le cadre logique du projet ont été atteints ? Quel est le degré d'atteinte des objectifs du projet ? Quels sont les éléments d'explication justifiant des écarts éventuels ?	indicateurs de résultat. - Degré d'atteinte des résultats et des objectifs de chaque projet - Qualité des activités réalisées - Acteurs impliqués et niveau d'implication	- Entretiens bilatéraux - Entretiens avec les bénéficiaires des projets - Visites techniques in situ.
B.2	Qualité du dispositif de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation du programme	B.2.1.	Quels ont été les dispositifs mis en place pour suivre et mesurer l'évolution des organisation locales et des partenaires locaux ?	- Qualité et niveau de renseignement des documents de suivi - Qualité et niveau de la collecte des données pour mise à jour et vérification de l'évolution des indicateurs - Qualité et niveau de la mise à jour des outils de suivi	- Formulaire d'enquête et Bases de données - Entretiens avec les responsables des évaluations pour comprendre les difficultés et biais possibles lors des évaluations
C. EFFICIENCE : ADEQUATION DES RESULTATS DES PROJETS RESSOURCES MOBILISEES					
C.1	Moyens humains	C.1.1	Les ressources humaines déployées sont-elles suffisantes (quantitativement et qualitativement) pour une mise en œuvre correcte du programme ?	- Degré d'adéquation ressources humaines déployées, profils, charges de travail et activités à mettre en œuvre.	- Revue documentaire - Entretiens bilatéraux - Visites techniques in situ.

C.2	Ressources financières	C.2.1.	<p>Les ressources financières nécessaires ont-elles été bien mises en place, en temps voulu pour l'ensemble du programme ?</p> <p>Les ressources allouées au programme ont-elles été utilisées de façon optimale ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des principaux ratios - Analyse des réaffectations en cours de programme - Distribution entre les coûts opérationnels et les coûts de support. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens
D. EFFETS ET IMPACTS DU PROGRAMME					
D.1	Effets et impacts sur l'accès à des services de maintenance.	D.1.1.	Le programme a-t-il eu des effets et impacts sur l'accès à des services de maintenance ?	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse du rapport d'évaluation par zone de la couverture des services de maintenance et du niveau d'adhésion des usagers 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens avec les équipes d'exécution des projets - Entretiens avec les organisations - Entretiens avec les usagers - Observations et Visites in situ.
		D.1.2	Le programme a-t-il eu des effets et impacts sur le taux de fonctionnalité des ouvrages	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse du rapport d'évaluation par zone de l'impact sur l'évolution des taux de fonctionnalités des ouvrages 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens avec les équipes d'exécution des projets - Entretiens avec les organisations - Entretiens avec les usagers - Observations et Visites in situ.
D.2	Effets et impacts sur les organisations locales partenaires	D.2.1.	Le programme a-t-il eu des impacts sur le niveau de compétences des organisations RCBDA en Ethiopie, TEHNYA à Madagascar et BASEDA au Malawi	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la structure des organisations - Analyse des rapports de suivi de projet et des rapports d'analyse des résultats et des actions - Analyse des lancements d'initiatives - Outils de visibilité de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens avec les équipes d'exécution des projets - Entretiens avec les organisations - Entretiens avec les usagers - Observations et Visites in situ.

				structure - Schémas organisationnels	
D.3	Effets et impacts sur les structures locales de suivi et maintenance	D.3.1	Le programme a-t-il eu des impacts sur la capacité des fédérations d'usagers à mener des diagnostics techniques, des suivis financiers des associations d'usagers ? Le programme a-t-il eu des impacts sur les compétences du water department ? Le programme a-t-il eu des impacts sur l'autonomisation des STEAH	- Analyse des connaissances techniques - Analyse des connaissances en termes de gestion financière	- Revue documentaire - Entretiens bilatéraux avec les fédérations d'usagers, le water department
F. DURABILITE					
F.1	Durabilité des organisations locales partenaires	F.1.1.	Dans quelle mesure les organisations locales ont-elles les compétences nécessaire pour continuer d'assurer l'appui aux fédérations, associations gérant les ouvrages, OPCI, communes, réparateurs de pompe...	- Analyse des compétences acquises et à renforcer - Analyse des outils utilisés - Analyse de leur stratégie de développement	- Entretiens avec les institutions et partenaires gestionnaires des infrastructures. - Entretiens avec les équipes d'exécution des projets
		F.1.2.	Quels sont les compétences des organisations à renforcer afin qu'elles puissent elles-mêmes apporter un appui aux structures locales de suivi ?	Analyse des points forts et des points faibles (technique, de gestion et financière) des organisations locales	- Revue documentaire - Entretiens avec les organisations locales - Entretiens avec les équipes d'exécution des projets
F.2	Durabilité structures locales de suivi et maintenance	F.2.1	Les structures de suivi et maintenance ont-elles une vision d'ensemble de la situation Eau et Assainissement sur leur territoire ?	- Analyse des propositions de stratégie pour le développement des services eau et assainissement	- Revue documentaire - Entretiens avec les structures de suivi et maintenance - Entretiens avec les équipes d'exécution des projets
		F.2.2.	Les structures de suivi et maintenance sont-	- Analyse des compétences	- Revue documentaire

			elles d'un point de vue organisationnel et financière autonome ?	techniques organisationnelles et des structures locales - Viabilité financière des structures de suivi et maintenance	- Entretiens avec les structures de suivi et maintenance - Entretiens avec les équipes d'exécution des projets
F.3	Durabilité de l'approche mixte public-privé	F.3.1.	Quel serait l'accompagnement à mettre en œuvre auprès du Water Department pour en assurer sa durabilité ?	- Analyse des compétences, moyens humains et financier du water department	- Revue documentaire - Entretiens avec les personnes clés au sein du water department - Entretiens avec les équipes d'exécution des projets
F.4	Durabilité de la mise en place des STEAH	F4.1.	Les STEAH sont-ils autonomes ? Quelles seraient les recommandations pour assurer la durabilité de cette structure ?	- Analyse des compétence, moyens humains et financier des STEAH et leur ancrage au sein de la municipalité	- Revue documentaire - Entretiens avec les personnes clés au sein du water department - Entretiens avec les équipes d'exécution des projets

ANNEXE C – Planning des missions de terrain -

Planning mission de terrain Madagascar

	13/02/2020	14/02/2020	15/02/2020	16/02/2020	17/02/2020	18/02/2020
Matin	Voyage vers Antananarivo	Voyage vers le Nord-Est	Entretien semi-directif avec le nouveau maire d'Ambohibe Entretien semi-directif avec le comité eau d'Ankoraka (commune d'Ambohibe)	Entretien semi-directif avec l'ONG Soakoja	Entretien semi-directif avec le directeur régional de l'EAH Analamanjirofo	Voyage vers Antananarivo
Après-Midi	Debriefing à Antananarivo		Visite des ouvrages du village d'Ankoraka Entretien semi-directif avec l'ancien maire de Vavatenina FG avec des usagers de Mahanoro	FG avec des usagers d'Ambalavangana FG avec des usagers d'Ambalavangana I Entretien semi-directif avec l'ACEAH de Vavatenina	Visite des installations de Vohilengo Discussion au fil de la déambulation avec des usagers de l'eau	
	19/02/2020	20/02/2020	21/02/2020	22/02/2020	23/02/2020	24/02/2020
Matin	Débriefing à Tana	Voyage vers Ampasimanjeva Entretien semi-directif avec la nouvelle équipe communale d'Ampasimanjeva et l'association Ranomadio	Voyage vers Bekatra (visite annulée car la route ne permettait pas de se rendre jusqu'à Bekatra)	Entretien semi-directif avec la nouvelle équipe communale de Lokomby Entretien semi-directif avec les membres de l'OPCI	Voyage vers Antananarivo	Voyage vers Paris
Après-Midi	Voyage vers le Sud-Est	Entretien semi-directif avec l'agent de suivi de l'association Ranomadio Visite des installations FG avec des usagers d'une PMH	Entretien semi-directif avec l'ONG Tehyna et le RP de Farafangana	FG avec des usagers d'une PMH Entretien semi-directif avec un comité eau		

Planning mission de terrain Malawi

Date	Projects/Organisations and people involved	Visits/activities	Interviews (SDI/FGD/II)	Night
Sunday 8 th		Arrival in Lilongwe at 13h30. Meet Evaluator Assistant (Kennedy Mzombe to prepare for Monday programme)	LLW	LLW
Monday 9 th	Inter Aide/BASEDA Management (Fabien/Manuel/Ephraïm +Bertha + Eston) Inter Aide Maintenance Team (Fabien/Macmillan+Technical team: Martha + DPOs/Ephraïm)	<ul style="list-style-type: none"> - General presentation of Inter Aide +BASEDA Collaboration - General presentation of BASEDA + BASEDA maintenance - Travel to Mponela - Brief visit of the ESS Shop in Inter Aide Office (Photo) - General presentation of Inter Aide Maintenance Mponela (Photo District Maps) 	<ul style="list-style-type: none"> -II Inter Aide/BASEDA Leaders -II ESS Branch In Inter Aide Office -Presentation from Inter Aide Maintenance Team (Pwpt doc) 	Mponela
10 th	Inter Aide Maintenance Team	- Travel to Nkhotakota	-SDI Esther/ -SDI	Salima

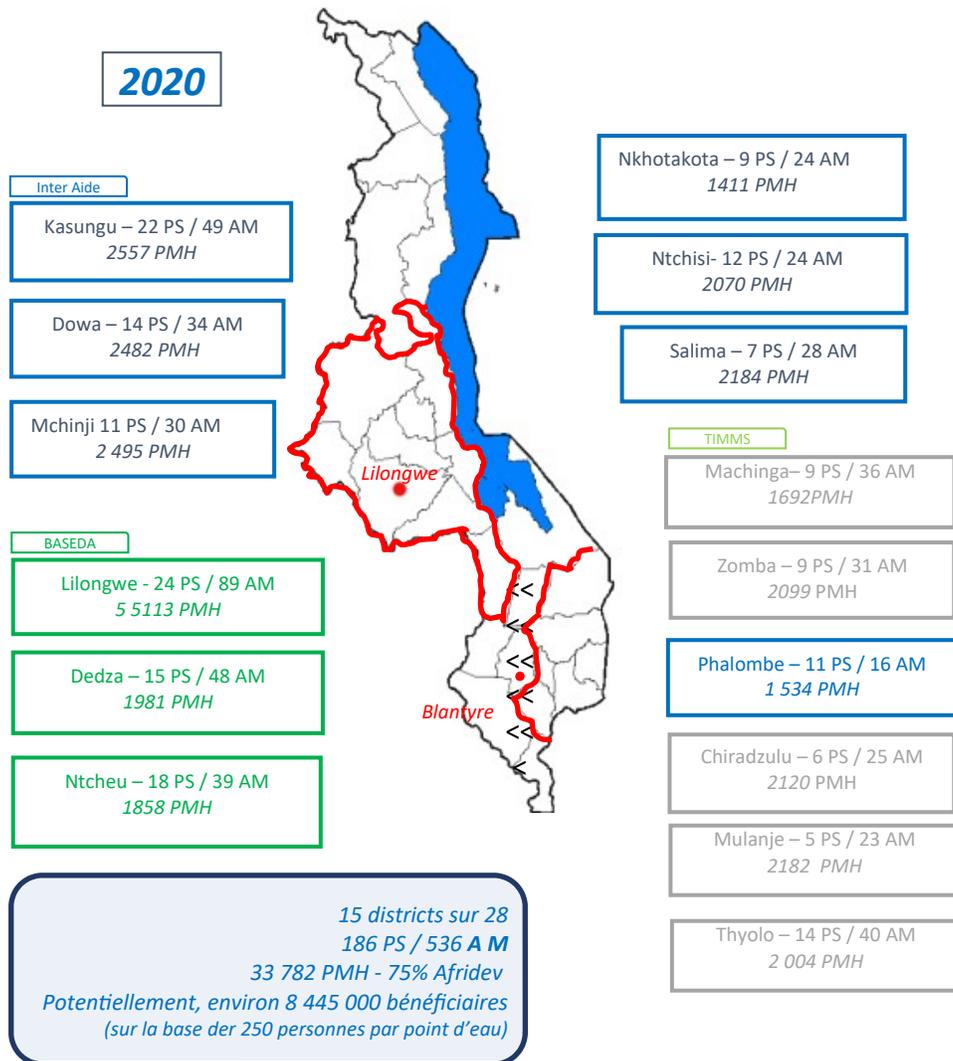
	(Fabien/Macmillan+Technical team: Martha + DPOs/ Ephraim)	<ul style="list-style-type: none"> - Meet ESS Branch (Esther+ Customer from WPC) (Photo shop; customer, book) - Meet with a District shop (Alex Kamtioloti) (Photo shop and stock). AM present - Meet DWDO Nkhotakota Ephraim Mbewa - Meet AM Goliath (Photo meeting) - Informal talk with the local WPC Mchingaleza - Travel to Salima 	<ul style="list-style-type: none"> Customer -SDI District Shop -II of AM -SDI DWDO -SDI AM -II with local WPC 	
11 th	Inter Aide Maintenance Team (Fabien/Macmillan+Technical team: Martha + DPOs)	<ul style="list-style-type: none"> - Meetings with TA Kambwiri (Photo meeting) - Meeting with newly elected ADC member - Meet DWDO Salima Waki Chungwa - Travel back to LLW 	<ul style="list-style-type: none"> -SDI TA Kambwiri -II ADC member -SDI Salima DWDO 	LLW
12 th	IMadzi Mjigo BASEDA (Ephraim/Gomezani, according to the activities)	<ul style="list-style-type: none"> - Travel to Dedza - Meet Madzi Minjigo Team Dedza Office - Meet with Dedza WMA - Visit Chipazi WP Meet WPC - Meet AM Joseph Nelson - Travel to Balaka /switch in Balaka to Inter Aide Hydro 9 vehicle/Team 	<ul style="list-style-type: none"> -SDI with MM Team -SDI with WMA Dedza -FGD WPC Chipazi -SDI AM 	Phalombe
13 th	Inter Aide WASH Phalombe (Francesco/Margherita + WASH technical team: John/David)	<ul style="list-style-type: none"> - Briefing on Inter Aide WASH PHB project / FGD Inter Aide Hydro 9 Team (Photo team meeting) - Visit District Shop (Photo shop) - Field visits to see Sanitation activities in Mulikere Village (TA Nkhulambe) (Photo raised compost latrines+others) - Field visits to see WP Rehab Village 	<ul style="list-style-type: none"> -FGD with Inter Aide Hydro 9 Team -SDI District Shop -FGD Village chief and Sanitation Community -II Secretary of WPC village -FGD WPC Chipazi -SDI AM 	Phalombe
14 th	Inter Aide WASH Phalombe (Francesco/Margherita)	<ul style="list-style-type: none"> - Field visits to see WP in Phalombe Town, observe Customersatisfaction survey questionnaire (Photo WP) - Visit Uncle Tom's Hardware Shop (Photo Shop) - Informal discussion with Inter Aide PM - Consolidation of data (Evaluator/Assistant Eval) 	<ul style="list-style-type: none"> -SDI District Shop 	Phalombe
Sunday 15 th		Consolidate /Rest	Thyolo	Phalombe
Monday 16 th	TIMMS (branch of BASEDA for the south) (Davis + Margherita/Pempho/ DPOs /Fabien/Ephraim)	<ul style="list-style-type: none"> - Meet female AM on the way to Chiradzulu+ qualitative evaluation - Briefing on TIMMS project (Chiradzulu), visit AM on District - Visit Mulanje District and meet AM+ WPC 	<ul style="list-style-type: none"> -II with female AM -SDI TIMMS In charge -SDI AM Chiradzulu 	Phalombe

		<ul style="list-style-type: none"> - Visit District level Shop-CANCELLED - DWDO/WMA Mulanje/ Chiradzulu-CANCELLED - Travel back to Phalombe 	<ul style="list-style-type: none"> -SDI AM Mulanje -SDI DWDO/WMA? 	
17 th		<ul style="list-style-type: none"> - Meeting with RWDO in Blantyre - Meeting with Baseflow in charge Mhuti Nhlema - Meeting with Rachel (Zomba district partner wholesaler)-CANCELLED - Meeting with ESS + partner wholesaler in Limbe (Blantyre) CANCELLED - Travel back to LLW 	<ul style="list-style-type: none"> -SDI RWDO -II Baseflow -II Rachel 	LLW
18 th	Inter Aide/BASEDA Maintenance (Fabien/Macmillan/Ephraïm/ PM Hydro 9/Others ?)	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidation of Field Visit LSO - Restitution to Inter Aide/BASEDA Team in LSO (Evaluation debriefing / 1st findings) 	<ul style="list-style-type: none"> -SDI BASEDA Head 	LLW
19 th		<ul style="list-style-type: none"> - Meeting BASEDA Governance in LSO (All relevant BASEDA documents) - Restitution to Inter Aide/BASEDA Team in LSO (Evaluation debriefing / 1st findings) - Final document check in LSO - Departure from Lilongwe at 15h35: 	<ul style="list-style-type: none"> -SDI BASEDA Head -Presentation of findings and initial recommendations 	

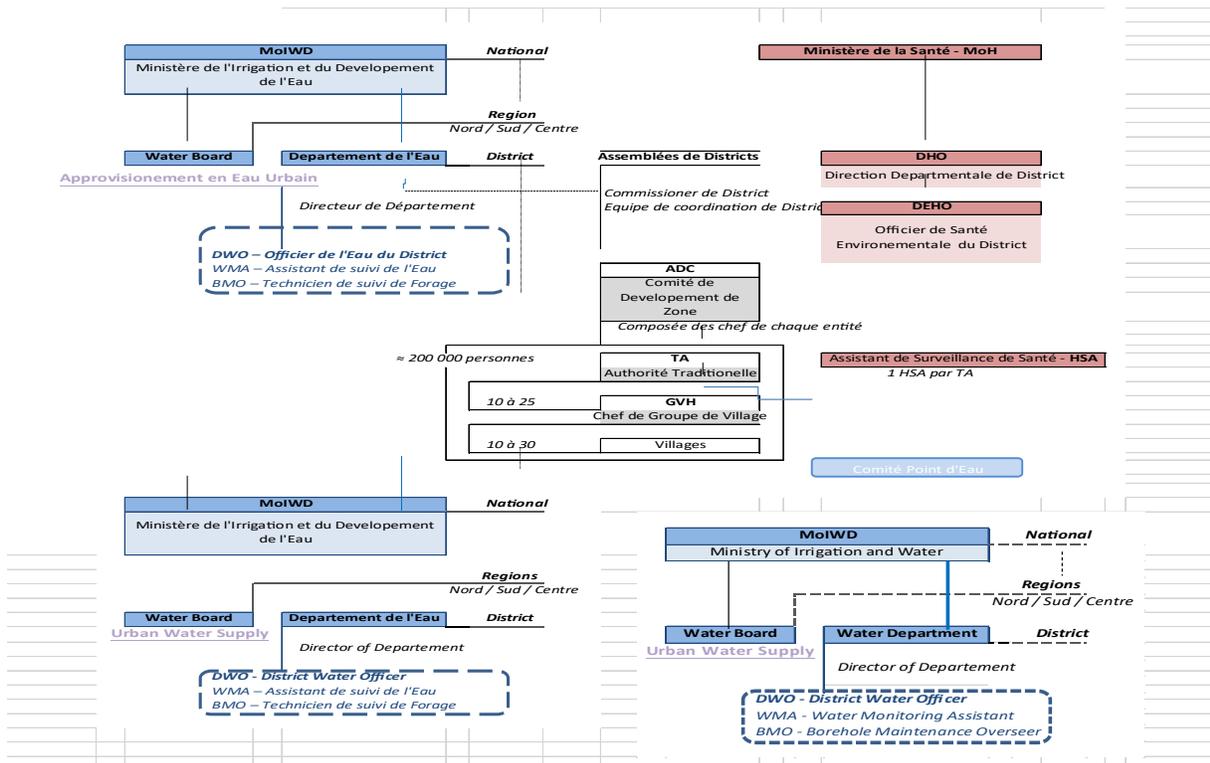
ANNEXE D - Budget spécifique à Madagascar -

Budget spécifique à Madagascar : Tranche 1 : 24 mois Tranche 2 : 12 mois	Budget initial tranche 1	Réalisé tranche 1 juil 17 juin 19	% tranche 1	Budget initial tranche 2	Budget révisé tranche 2	% tranche 2
1-Frais de fonctionnement bureaux locaux (projets terrain uniquement)						
Fonctionnement des bureaux locaux	18 870	21 570	114%	9 430	11 199	119%
Transport local	10 510	8 692	83%	5 260	5 630	107%
Carburant	20 040	18 847	94%	10 020	9 594	96%
Location et assurance bureaux locaux	9 960	10 736	108%	4 980	6 606	133%
Sous total 1 - Frais de fonctionnement locaux	59 380,00	59 845,00	101%			
2-Ressources Humaines						
- Dont personnel expatrié						
Allocation terrain des responsables de projet	34 880	37 954	109%	17 440	15 780	90%
Salaire et charges des responsables de projet	103 550	103 983	100%	51 775	42 832	83%
Expatrié dédié à la coordination opérationnelle et technique	10 130	25 058	247%	5 065	11 344	224%
- Dont personnel local						
Equipe terrain (encadrement/technique/animateurs)	135 120	113 450	84%	68 500	75 874	111%
Equipe de soutien (gardiens, admin,personnel de ménage)	20 730	22 632	109%	10 485	14 838	142%
Indemnités, assurances, prise en charge des soins médicaux	10 970	12 991	118%	5 550	7 960	143%
- Dont personnel siège dédié au projet (si option 10% ligne D)						
Personnel dédié à la coordination opérationnelle et technique	49 519	57 518	116%	24 754	32 211	130%
Sous total 2 - Ressources Humaines	364 899,00	373 586,00	102%			
3-Appui, suivi et contrôle						
Voyage et assurance des responsables de projet	3 240	7 037	217%	1 620	1 861	115%
Voyage et assurance du personnel de coordination	4 735	6 867	145%	2 475	2 145	87%
Indemnités Grand Déplacement	5 700	6 636	116%	2 850	3 310	116%
Sous total 3 - Appui, suivi et contrôle	13 675,00	20 540,00	150%			
4-Investissement immobilier, technique et mobilier						
- Dont investissement immobilier						
Véhicule (bicyclette, moto et 4x4)	23 025	7 719	34%	750	3 626	483%
Matériaux de construction et réhabilitation d'ouvrages hydrauliques (hors forages)	85 000	175 488	206%	42 500	74 580	175%
Matériaux de construction Latrines	7 340	11 292	154%	3 670	3 940	107%
Construction et réhabilitation des bureaux, entretien pistes	1 120	2 157	193%	560	57	10%
- Dont investissement technique et mobilier						
Pièces détachées et outillage pour construction et réhabilitation des points d'eau, des latrines et des forages	2 270	6 544	288%	1 135	378	33%
Equipement et outillage du personnel terrain	4 369	3 657	84%	2 185	1 260	58%
Investissement mobilier / Equipement informatique	3 370	4 200	125%	1 685	801	48%
Sous total 4 - Investissement immobilier, technique et mobilier	126 494,00	211 057,00	167%			
5-Fournitures / consommables						
Fournitures de bureau / Formations	8 210	8 689	106%	4 120	4 420	107%
Maintenance, pièces détachées et assurance des véhicules	27 000	39 288	146%	13 500	14 936	111%
Sous total 5 - Fournitures et consommables	35 210	47 977	136%			
7-Etudes et prestations intellectuelles						
Service extérieur en contrôle de gestion financier	26 780	32 123	120%	13 390	15 518	116%
Sous total 7 - Etudes et prestations intellectuelles	26 780,00	32 123,00	120%			
8-Activités						
- Dont formations						
Formation de tiers (bénéficiaires, partenaires ...)	3 080	711	23%	1 540	554	36%
Sous total 8 - Activités	3 080	711	23%			
A-Sous-total coûts directs	629 518	745 839	118%	305 239	361 254	118%
D-Frais de fonctionnement du siège						
- soit 10% des coûts directs	62 952	42 773	68%	30 524	20 467	67%
TOTAL GENERAL	692 470	788 612	114%	335 763	381 721	114%

ANNEXE E – Répartition des programmes d’Inter Aide suivant les zones géographiques au Malawi -



ANNEXE F – Organigramme des instances WASH au Malawi –



- SATISFACTION WITH THE SHOPS AND AVAILABILITY OF SPARE-PARTS AT THE SHOP.

DISTRICT GRADING AND MONITORING SYSTEM

LEVEL 2: Strengthening Phase, Qualitative Objectives:

⇒ ACTIVE and PROFESSIONAL networks COVERING the whole district.

LEVEL	TOOL	DATABASE	TYPE OF DATA COLLECTED
2	AM TECHNICAL EVALUATION	AM EVALUATION DATABASE	AM CONTRACTS AM FIELD VISIT BOOK WPC SATISFACTION SURVEY <ul style="list-style-type: none"> LEVEL OF TECHNICAL SKILLS CAPACITY TO FILL GOOD QUOTATIONS CAPACITY TO USE AND MAINTAIN MATERIAL AND EQUIPMENT TEACHING SKILLS OF AM
	PS EVALUATION FORM	PS EVALUATION DATABASE	<ul style="list-style-type: none"> STOCK MANAGEMENT; TECHNICAL KNOWLEDGE AND ABILITIES TO ADVISE CUSTOMERS; DELIVERING OF RECEIPTS TO CUSTOMERS, TRANSPARENCY (PRICE LIST), QUALITY OF SPARE-PARTS ORGANIZATION AND MANAGEMENT KNOWLEDGE AND LINK WITH AM VISIBILITY (LOCATION AND EXISTENCE OF A SIGNPOST)

DISTRICT GRADING AND MONITORING SYSTEM

LEVEL 3: Exit Strategy Phase, Sustainability Objectives:

⇒ Autonomy of Project Partners, AM/PS, TAs, WDO.

LEVEL	TOOL	DATABASE
-------	------	----------

3

		AM CONTRACTS
AM PERFORMANCE REVIEW	SUPERVISOR DATABASE	<ul style="list-style-type: none"> • ABILITY TO RECORD ACCURATE AND COMPLETE INFORMATION IN HARD COVER BOOK • ABILITY TO FILL THE INFORMATION OF THE COVER PAGE OF HARDCOVER • ABILITY TO COLLECT DATA • USE OF MATERIALS (BIKE, TOOLS, IDS, REFLECTOR) • AM PERFORMANCE
ADC PERFORMANCE REVIEW	SUPERVISOR DATABASE	<ul style="list-style-type: none"> • GENERAL KNOWLEDGE OF O AND M NETWORK IN THEIR AREA • HAVE MATERIALS DEDICATED FOR O AND M • ASSISTING IN COMMUNITY SUPPORT FOR AM PERFORMANCE • COLLABORATION FOR O AND M
WD PERFORMANCE REVIEW	SUPERVISOR DATABASE	<ul style="list-style-type: none"> • GENERAL KNOWLEDGE ON O&M NETWORKS IN THEIR DISTRICT • MATERIAL AND EQUIPMENT DEDICATED FOR O&M • AM'S CONTRACTS AND TECHNICAL SUPPORT • CLUSTER ORGANIZATION • WMA DATA COLLECTION CAPACITIES • DWOs DATA ANALYZING CAPACITIES • COORDINATION, STRENGTHENS AND PROMOTION • GENERAL COLLABORATION FOR SUPERVISION
DISTRICT SUPPLIER PERFORMANCE REVIEW	SUPERVISOR DATABASDE	<ul style="list-style-type: none"> •

At level 3, others M&E Tools from Level 2 should be still used to conduct time to time survey.

Each field visit must generate data recorded in the appropriated form.

Each form must be processed in the related database and each database must be share with M&E officer on Monthly bases during the DPOs Review Meetings

Each form must be classified at the on Monthly bases.

centralized and main Project Office

DATA COLLECTION OBJECTIVES FOR DPOs

Each field visit must generate data recorded in the appropriated form.

By month without major activity DPOs must do a minimum of 10 field visits

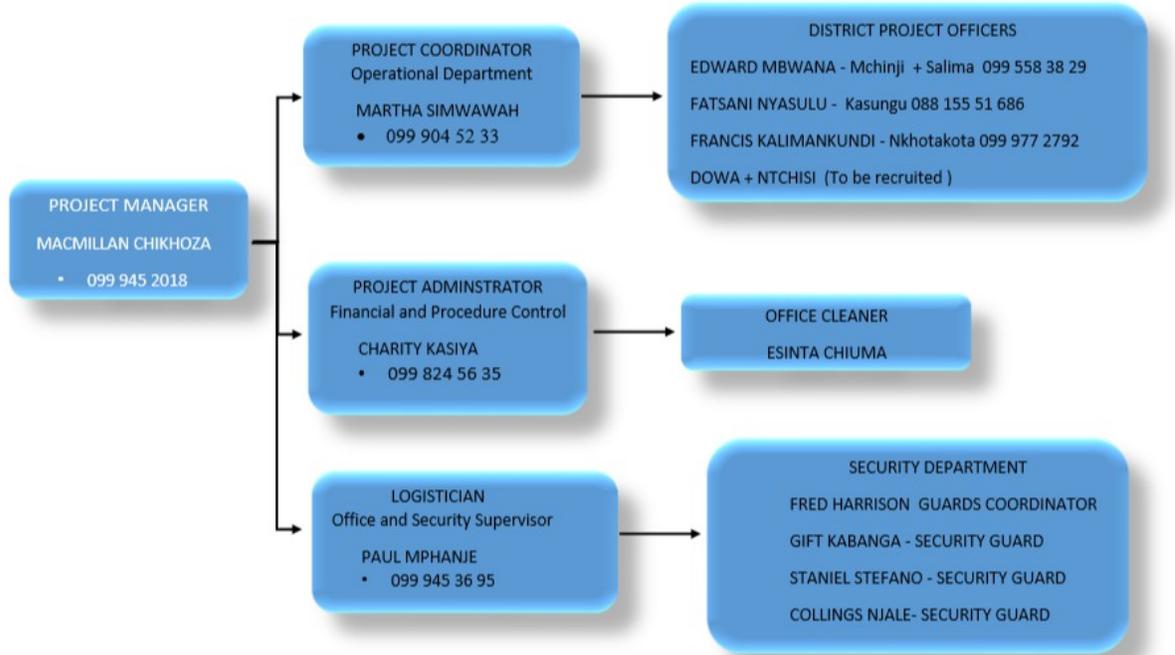
LEVEL	TOOL	FREQUENCY
<p style="text-align: center;">1/ IMPLEMENTATION, QUANTITATIVE OBJECTIVES</p>	AM CONTRACTS	COLLECTED ON MONTHLY BASES, CONTRACTS MUST BE COLLECTED ONLY BY DPOs
	AM FIELD VISIT BOOK	MONTHLY VISITS, ONE FORM BY VISIT MINIMUM OF 6 FORMS IN A MONTH ALL AMs MUST BE AT LEAST 2 IN A YEAR
	SHOP FOLLOW-UP FORM	MONTHLY VISITS, ONE FORM BY VISIT MINIMUM OF 3 FORMS IN A MONTH ALL PARTNERS SHOP MUST BE VISITED 3 TO 4 TIME IN A YEAR
	WPC SATISFACTION SURVEY	MONTHLY VISITS, ONE FORM BY VISIT MINIMUM OF 6 FORMS IN A MONTH
<p style="text-align: center;">2/ STRENGTHENING, QUALITATIVE OBJECTIVES</p>	AM CONTRACTS	
	AM FIELD VISIT BOOK	
	<i>SEE ABOVE FOR THE OBJECTIVES</i>	
	WPC SATISFACTION SURVEY	<i>SEE ABOVE FOR THE OBJECTIVES</i>
<p style="text-align: center;">3/ EXIT STRATEGY</p>	PS EVALUATION FORM	
	MINIMUM OF 3 FORMS IN A MONTH	
	ALL PARTNERS SHOP MUST BE EVALUATED 3 TIME IN A YEAR	
	AM TECHNICAL EVALUATION	
	MONTHLY VISITS, ONE FORM FOR EACH REPAIR	
	MINIMUM OF 4 FORMS IN A MONTH	
	ALL AMs MUST BE EVALUATED AT LEAST 1 TIME IN A YEAR	
	ADC PERFORMANCE REVIEW	MONTHLY VISIT, ONE FORM BY VISIT MINIMUM OF 10 IN A MONTH ALL TA MUST BE VISITED MINIMUM OF 3 TIME IN A YEAR
	AM PERFORMANCE REVIEW	MONTHLY VISIT AT TA LEVEL, ONE FORM BY AM PRESENT DURING THE REVIEW ALL AM MUST BE ASSESSED AT LEAST 2 TIME IN A YEAR
	WD PERFORMANCE REVIEW	MONTHLY VISIT, ONE FORM BY VISIT
	WP CONSOLIDATION DATA BASE	WP DATA MUST BE COLLECTED FROM EVERY AMs DURING EACH MEETING WP DATA MUST BE CONSOLIDATED EVERY MONTH

ALL M&E forms must be centralized and classified properly every month at the Main project Office

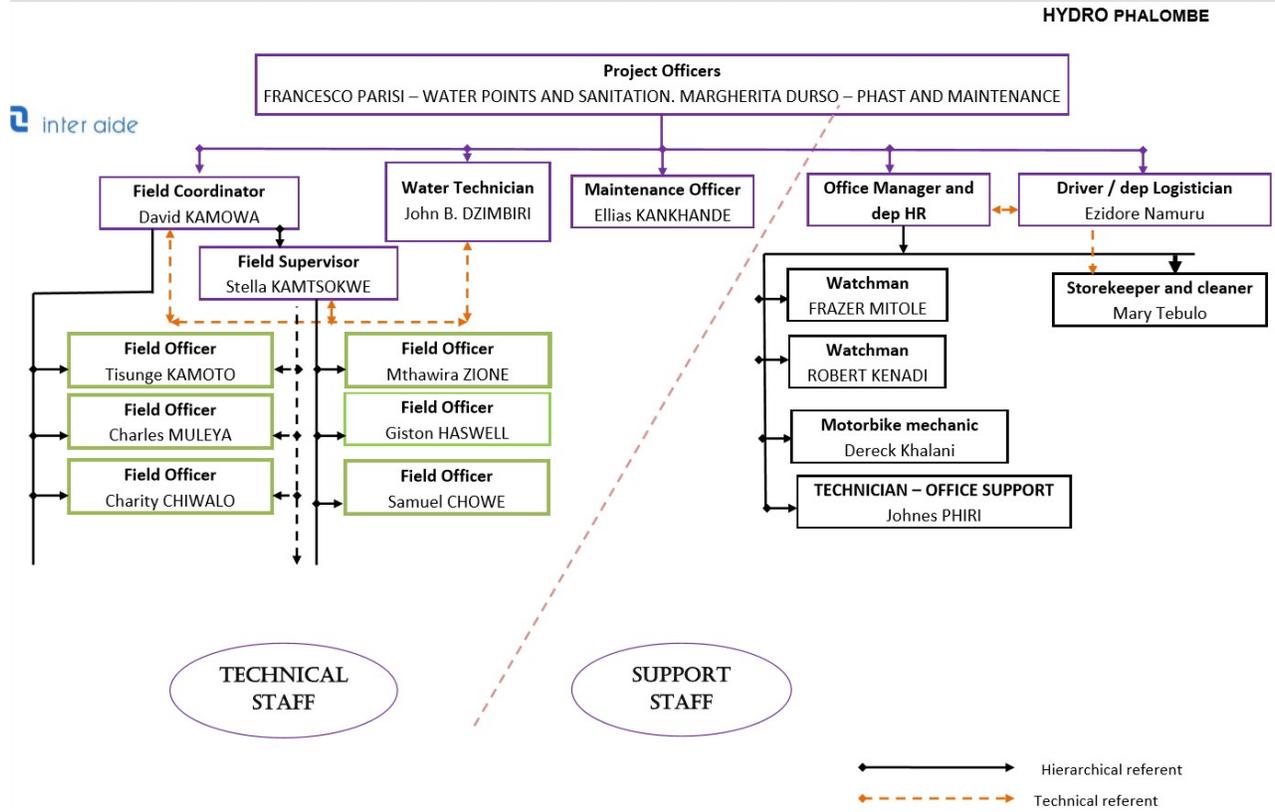
ANNEXE H – Organigramme du projet de maintenance d’Inter Aide au Malawi –

INTER AIDE MAINTANANCE PROJECT CENTRAL REGION MALAWI

COUNTRY DIRECTOR (FRANCE) ;OLIVIER CELARIES (+0033 581 607 877)
PROGRAM DIRECTOR: (MALAWI) FABIEN HERY (0995 457 868)



ANNEXE I – Organigramme du projet de hydro de Phalombe d’Inter Aide au Malawi –



ANNEXE J – Stratégie de support d’Inter Aide au WD durant la phase de passation de gestion/suivi des services de maintenance –

2 MONITORING SYSTEMS DURING EXIT STRATEGY PHASE

