

## AB ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

AF	Financement supplémentaire
BAD	Banque africaine de développement
AFO	Agent administratif et financier
AGREE	Projet de Gouvernance et d'Accès à l'Electrification, à l'Eau et à l'Assainissement.
CAS	Stratégie d'assistance aux pays
CEP-O	Cellule d'Exécution du Projet (Project Implementation Unit)
CICOS	Commission Internationale du bassin Congo-Oubangui-Sangah
COPIREP	Comité directeur pour la réforme des entreprises d'État
COVID-19	Maladie du virus Corona 2019
CMU	Unité de gestion du pays
RDC	République démocratique du Congo
EIRR	Taux de rendement interne économique
ESIA	Évaluation de l'impact environnemental et social
PGES	Plan de gestion environnementale et sociale
FA	Accord de financement
FC	Franc congolais
FCV	Conflits et violences fragiles
FIRR	Taux de rendement interne financier
FM	Gestion financière
PIB	Produit intérieur brut
GoDRD	Gouvernement de la République Démocratique du Congo
ICR	Rapport d'achèvement de la mise en œuvre et des résultats
IO	Instance officielle
IRR	Taux de rendement interne
ISR	Rapport sur l'état d'avancement et les résultats de la mise en œuvre
M&E	Suivi et évaluation
MC	Contrat de gestion
MP	Minsitère du Portefeuille
MS	Modérément satisfaisant
MU	Modérément insatisfaisant
NPV	Valeur actuelle nette
O&M	Opérations et maintenance
SST	Santé et sécurité au travail
OI	Institutions officielles
OP/BP	Politique opérationnelle / Procédure bancaire
PAD	Document d'évaluation du projet
PAP	Personnes affectées par le projet
PARP	Plans d'action pour la réduction de la pauvreté
AOP	Objectif de développement du projet
PEASU	Projet d'Eau d'Assainissement en Milieu Semi-Urbain
PEMU	Projet d'approvisionnement en eau en milieu urbain

PILAEP	Promotion de modalités Innovantes pour L'Accès à l'Eau Potable
PIU	Unité de mise en œuvre du projet
PPR	Examen des postes d'achat
DSRP	Document stratégique de réduction de la pauvreté
RAP	Plan d'action de réinstallation
REGIDESO	Compagnie des eaux de l'État - DRC
RF	Cadre de résultats
SC	Contrat de service
SCD	Diagnostic systématique du pays
SDR	Droit de tirage spécial
SRP	Plan de restructuration du personnel
SWC	Raccordements sociaux à l'eau
TOC	Théorie du changement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USD	Dollard des États-Unis
WASH	WATER Sanitation Hygiène
WB	Banque mondiale
WSS	Approvisionnement en eau et assainissement
WTP	Station de traitement des eaux

## TABLE DES MATIÈRES

<b>FICHE TECHNIQUE.....</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>1. CONTEXTE DU CONTEXTE DU PROJET ET DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>6</b>
<b>A. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION.....</b>	<b>6</b>
<b>B. CHANGEMENTS IMPORTANTS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>10</b>
<b>2. RÉSULTAT .....</b>	<b>14</b>
<b>A. PERTINENCE DES AOP .....</b>	<b>14</b>
<b>B. RÉALISATION DES AOP (EFFICACITÉ).....</b>	<b>14</b>
<b>C. EFFICACITÉ .....</b>	<b>18</b>
<b>D. JUSTIFICATION DE LA NOTE DE RÉSULTAT GLOBAL - MOYENNEMENT INSATISFAISANT .....</b>	<b>20</b>
<b>E. AUTRES RÉSULTATS ET IMPACTS (LE CAS ÉCHÉANT) .....</b>	<b>21</b>
<b>3. KEY FACTORS THAT AFFECTED IMPLEMENTATION AND OUTCOME .....</b>	<b>23</b>
<b>A. FACTEURS CLÉS PENDANT LA PRÉPARATION .....</b>	<b>23</b>
<b>B. FACTEURS CLÉS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>24</b>
<b>4. LA PERFORMANCE DES BANQUES, LES PROBLÈMES DE CONFORMITÉ ET LES RISQUES POUR LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>24</b>
<b>A. QUALITÉ DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION (S&amp;E) .....</b>	<b>24</b>
<b>B. CONFORMITÉ ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET FIDUCIAIRE .....</b>	<b>26</b>
<b>C. PERFORMANCE DE LA BANQUE .....</b>	<b>27</b>
<b>D. RISQUE POUR LES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>28</b>
<b>5. LEÇONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>28</b>
<b>ANNEX 1. RESULTS FRAMEWORK AND KEY OUTPUTS.....</b>	<b>30</b>
<b>ANNEXE 2. PRÊT BANCAIRE ET SOUTIEN/SURVEILLANCE DE LA MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>43</b>
<b>ANNEXE 3. COÛT DU PROJET PAR COMPOSANTE .....</b>	<b>46</b>
<b>ANNEXE 4. ANALYSE DE L'EFFICACITÉ.....</b>	<b>47</b>
<b>ANNEXE 5. COMMENTAIRES DE L'EMPRUN EMPRUNTEUR, DU CO FINANCEUR ET D'AUTRES PARTENAIRES OU PARTIES PRENANTES.....</b>	<b>55</b>
<b>ANNEXE 6. PIÈCES JUSTIFICATIVES (LE CAS ÉCHÉANT).....</b>	<b>56</b>

**FICHE TECHNIQUE****INFORMATIONS DE BASE****Informations sur le produit**

ID du projet	Nom du projet
P091092	Projet d'approvisionnement en eau en milieu urbain en RDC
Pays	Instrument de financement
Congo, République démocratique du	Investissement Financement du projet
Catégorie originale de l'EA	Catégorie révisée de l'EE
Évaluation partielle (B)	Évaluation partielle (B)

**Organisations**

Emprunteur	Agence de mise en œuvre
Ministère des finances	COPIREP, REGIDESO, REGIDESO, République Démocratique du Congo, Représenté par le Ministère des Finances

**Objectif de développement du projet (PDO)**

## PDO original

L'objectif du projet est d'accroître l'accès durable à l'eau dans des zones urbaines sélectionnées et l'efficacité de la REGIDESO.

## PDO révisé

Le PDO révisé est d'augmenter l'accès aux services d'eau durables dans les zones urbaines sélectionnées, et d'améliorer les performances opérationnelles et la viabilité de l'entité de mise en œuvre du projet.

## AOP comme indiqué dans l'accord juridique

accroître l'accès durable à l'eau dans des zones urbaines sélectionnées et améliorer l'efficacité de l'entité chargée de la mise en œuvre du projet.

**FINANCEMENT**

	Montant initial (US\$)	Montant révisé (US\$)	Montant réel déboursé (US\$)
<b>Financement de la Banque mondiale</b>			
TF-92105	78,000	65,087	65,087
IDA-H4350	190,000,000	189,278,695	190,543,563
IDA-D1020	166,000,000	123,856,300	124,067,693
<b>Total</b>	<b>356,078,000</b>	<b>313,200,082</b>	<b>314,676,343</b>
<b>Financement par des organismes autres que la Banque mondiale</b>			
Emprunteur/bénéficiaire	0	0	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Coût total du projet</b>	<b>356,078,000</b>	<b>313,200,083</b>	<b>314,676,343</b>

**DATES CLÉS**

Approbation	Efficacité	Revue MTR	Fermeture originale	Clôture effective
18-Dec-2008	13-Juin-2008	19-Nov-2012	31-Mar-2014	30 juin 2021



**RESTRUCTURATION ET/OU FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRE**

Date(s)	Montant décaissé (millions de dollars US)	Principales révisions
17-Jul-2012	39.09	Changement dans le cadre des résultats Changement de la (des) date(s) de clôture du prêt Réaffectation entre les catégories de décaissement Changement dans les achats
10-Jul-2013	74.70	
16-Oct-2015	171.72	Changement de la (des) date(s) de clôture du prêt Réaffectation entre les catégories de décaissement
03-Feb-2016	186.71	Financement supplémentaire Changement des objectifs de développement du projet Changement dans le cadre des résultats Changement dans les composants et le coût Changement de la (des) date(s) de clôture du prêt Changement dans les modalités de décaissement Déclenchement d'un changement dans les politiques de sauvegarde Modification des engagements juridiques Changement dans les achats Modification du calendrier de mise en œuvre
21-Dec-2018	231.38	Changement dans le cadre des résultats Changement dans les composants et le coût Changement de la (des) date(s) de clôture du prêt
25-Juin-2019	255.76	Changement de la (des) date(s) de clôture du prêt
05-Juin-2020	284.97	Changement de la (des) date(s) de clôture du prêt
23-Dec-2020	299.35	Changement de la (des) date(s) de clôture du prêt

**NOTES CLÉS**

Résultat	Performance de la banque	Qualité du S&E
Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Modeste

**Notation de la performance des projets dans les EIS**

Non.	Date ISR Archivé	Cote DO	Indice IP	Décaissements réels (millions de dollars US)
01	18-Mai-2009	Satisfaisant	Modérément satisfaisant	.76



02	30-Nov-2009	Satisfaisant	Modérément satisfaisant	.98
03	12-Jun-2010	Satisfaisant	Modérément satisfaisant	2.84
04	26-Apr-2011	Modérément insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	17.75
05	11-Oct-2011	Modérément insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	28.71
06	12-Mai-2012	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	33.66
07	24-Oct-2012	Satisfaisant	Modérément satisfaisant	40.17
08	05-Mai-2013	Satisfaisant	Satisfaisant	55.44
09	16-Nov-2013	Satisfaisant	Satisfaisant	78.92
10	09-Juin-2014	Modérément satisfaisant	Modérément satisfaisant	111.51
11	15-Dec-2014	Modérément satisfaisant	Modérément satisfaisant	142.07
12	05-Jun-2015	Modérément satisfaisant	Modérément satisfaisant	156.88
13	04-Sep-2015	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	167.35
14	18-Jan-2016	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	186.71
15	31-Oct-2016	Satisfaisant	Satisfaisant	191.34
16	05-Jun-2017	Modérément satisfaisant	Modérément satisfaisant	206.38
17	23-Jan-2018	Modérément satisfaisant	Modérément satisfaisant	208.04
18	03-Août-2018	Modérément satisfaisant	Modérément insatisfaisant	223.51
19	08-Feb-2019	Modérément insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	235.90
20	09-Août-2019	Modérément satisfaisant	Modérément insatisfaisant	259.58
21	05-Feb-2020	Modérément satisfaisant	Modérément satisfaisant	277.67
22	05-Août-2020	Modérément satisfaisant	Modérément satisfaisant	288.50
23	03-Feb-2021	Modérément satisfaisant	Modérément satisfaisant	300.54



## SECTEURS ET THÈMES

### Secteurs

Secteur principal/secteur	(%)
<b>Eau, assainissement et gestion des déchets</b>	<b>100</b>
Approvisionnement en eau	95
Administration publique - Eau, assainissement et gestion des déchets	5

### Thèmes

Thème principal/ Thème (niveau 2)/ Thème (niveau 3)	(%)
<b>Développement du secteur privé</b>	<b>0</b>
Partenariats public-privé	10
<b>Gestion du secteur public</b>	<b>0</b>
Administration publique	24
Transparence, responsabilité et bonne gouvernance	24
<b>Développement urbain et rural</b>	<b>0</b>
Développement urbain	76
Services et logements pour les pauvres	76

## STAFF ADM

Rôle	A l'approbation	À l'ICR
Vice-président régional :	Obiageli Katryn Ezekwesili	Hafez M. H. Ghanem
Directeur de pays :	Marie Françoise Marie-Nelly	Jean-Christophe Carret
Directeur :	Inger Andersen	Mark R. Lundell
Directeur de cabinet :	Eustache Ouayoro	Maria Angelica Sotomayor Araujo
Chef(s) de l'équipe de travail :	Franck Bousquet	Rebecca Jean Gilsdorf, Patrick Goy Ndolo
Auteur collaborateur de l'ICR :		Yeli Mariam Dakoure Sou



## 1. CONTEXTE DU CONTEXTE DU PROJET ET DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT

### A. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION



## Contexte

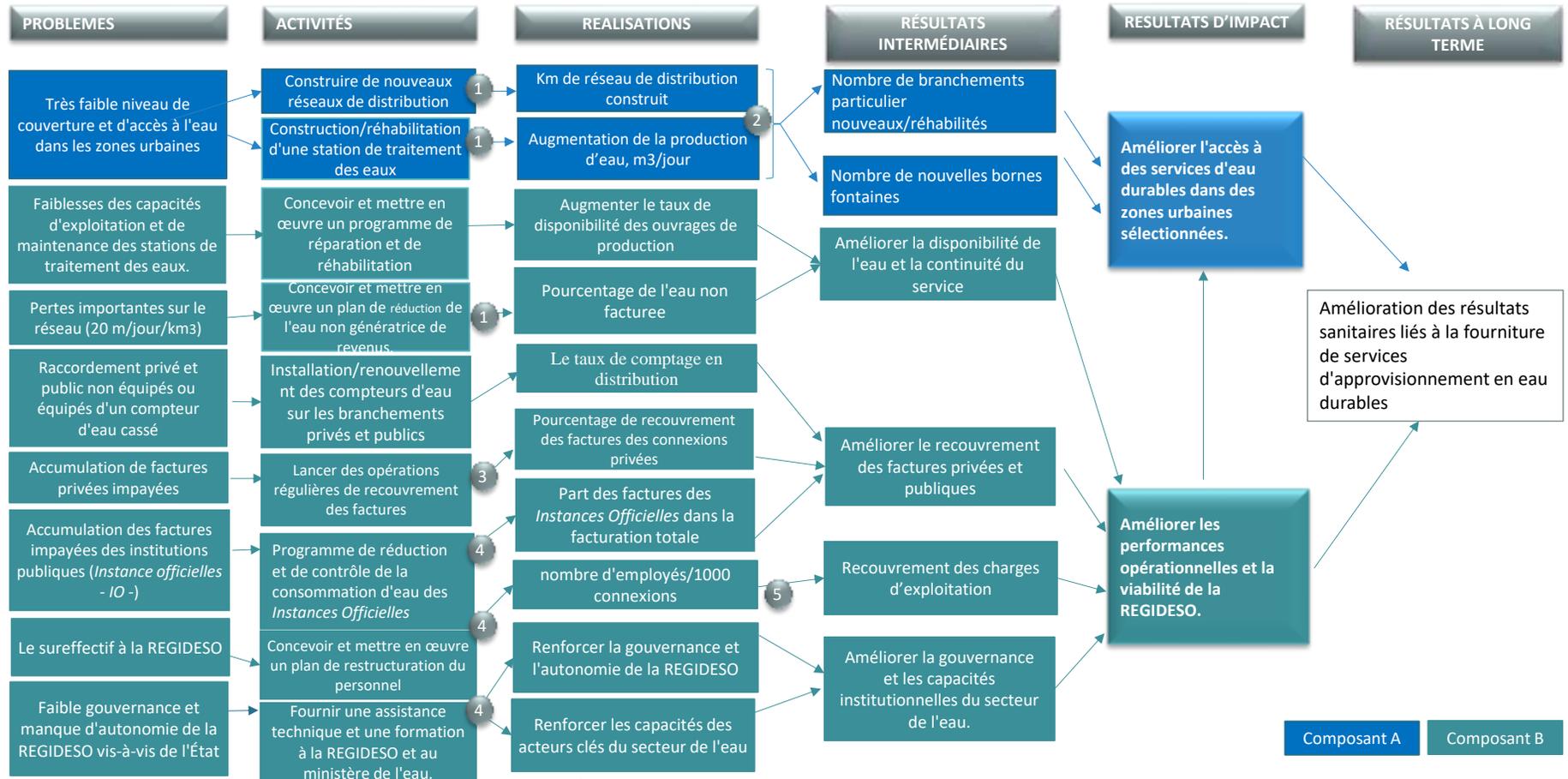
1. Au moment de l'évaluation du projet PEMU, la République démocratique du Congo (RDC) se trouvait dans une situation post-conflit. Le pays faisait partie des pays les plus pauvres du monde, avec un PIB par habitant de 139 USD (CAS, 2007). Malgré la croissance économique, qui a redémarré en 2001, 94,3 % de la population vivait avec moins de 1,9 dollar par jour en 2004. En outre, les infrastructures souffraient d'un manque d'entretien, de dommages physiques considérables et d'une faible gouvernance, ce qui a exacerbé la mauvaise qualité de la prestation des services sociaux et réduit l'accès à la partie la plus pauvre de la population.
2. Le secteur de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement (AEPA) a été particulièrement touché pendant et après le conflit. En 2008, seuls 22 % de la population totale avaient accès à l'eau potable. Le pays devait fournir un accès à 45 millions de personnes supplémentaires afin d'atteindre l'objectif du Millénaire pour le développement, à savoir un accès de 71 % d'ici 2015, ce qui représentait un défi considérable. En outre, la prestation de service dans les zones urbaines était inefficace. Entre 1990 et 2006, le taux de couverture des services d'approvisionnement en eau dans les zones urbaines est passé de 68 % à 35 %, en raison des effets combinés de la guerre, du manque d'investissements et d'entretien, de la suspension des aides, de l'inefficacité commerciale et technique de la société nationale des eaux, la REGIDESO, et de la croissance démographique.
3. L'inefficacité commerciale, technique et managériale de la REGIDESO constituait un défi particulier auquel il fallait remédier pour assurer la pérennité des services d'eau. Au moment de l'évaluation, les services d'eau avaient cessé de fonctionner dans plus de 30 des 94 centres urbains approvisionnés par la REGIDESO, et de nombreux quartiers des autres centres, y compris la capitale, Kinshasa, étaient confrontés à des interruptions de service de longue durée. La pénurie de services de la REGIDESO a conduit de nombreuses communautés à installer des réseaux d'eau autonomes, en particulier dans les zones périurbaines des grandes villes, mais ces efforts n'ont pas suffi à éviter le déclin du taux de couverture des services d'approvisionnement en eau en milieu urbain (AEP-U). Alors que la REGIDESO était dans les années 1980 l'une des sociétés d'eau africaines les plus performantes, tous ses indicateurs de performance (eau non génératrice de revenus [NRW], taux de recouvrement et productivité du personnel) se sont fortement détériorés par la suite, la moitié des branchements sont devenus inactifs et les ventes d'eau ont nettement diminué. En outre, la REGIDESO employait 4 803 personnes et comptait environ 247 000 branchements actifs. Si l'on compare la REGIDESO à d'autres compagnies des eaux performantes de la région à cette période et si l'on utilise les ratios classiques (personnel/branchement, rotation/personnel et ventes par m<sup>3</sup> par personnel), il apparaît clairement que la compagnie était en sureffectif.

## Théorie du changement (chaîne de résultats)

4. Le document d'évaluation du projet (PAD de l'acronyme anglais *Project Appraisal Document*) n'exigeait pas une théorie du changement (TdC) ou une chaîne de résultats. Par conséquent, une TdC ex post a été construite sur la base des Objectifs de Développement (ODs), des indicateurs de résultats et de la description du PAD. La figure 1 résume la TdC reconstruite qui sous-tend le projet. Les différents changements intervenus tout au long de la mise en œuvre du projet (voir section B.), y compris le financement additionnel, n'ont pas modifié la TdC car les ODs et les résultats à long terme restent similaires.



Figure 1 : Théorie du changement



Hypothèses critiques

1. La REGIDESO dispose de l'expertise nécessaire en matière d'ingénierie et de gestion (y compris en matière de gestion de l'eau non facturée) pour améliorer les performances et superviser la construction.
2. Les ressources en eau et en énergie ne sont pas limitées dans les zones du projet.

3. Les clients (nouveaux et existants) sont capables et désireux de payer pour le service.
4. Le Gouvernement s'est engagé à respecter les priorités en matière d'infrastructure et les besoins de réforme de la REGIDESO.
5. Les départs volontaires (initiés dans le cadre du plan de restructuration du personnel) permettent de supprimer des postes à forte rémunération afin de réduire significativement le coût de la main-d'œuvre.



## Objectifs de développement du projet (ODs)

5. Les ODs originaux définis dans l'Accord de Financement (AF) sont " d'augmenter l'accès durable<sup>1</sup> à l'eau dans des zones urbaines sélectionnées et d'améliorer l'efficacité de l'entité de mise en œuvre du projet ". "

## Principaux résultats escomptés et indicateurs de résultats

6. Les ODs originaux définis dans l'AF étaient structurés autour de deux objectifs, présentés ci-dessous avec les indicateurs de résultats correspondants :

**Objectif 1 (OD1) : augmenter l'accès durable à l'eau dans les zones urbaines sélectionnées**, correspondant au résultat : (i) "un meilleur accès aux services de base d'approvisionnement en eau, principalement par le biais de raccordements domestiques et de bornes-fontaines", mesuré par le pourcentage de la population des villes ciblées ayant accès à l'eau potable.

**Objectif 2 (OD2) : améliorer l'efficacité de l'entité chargée de la mise en œuvre du projet.** Cet objectif a deux résultats : (i) "réduction des pertes et augmentation de la productivité" et (ii) "amélioration de la situation financière de la REGIDESO". "Malheureusement, il n'y avait pas d'indicateur d'impact pour mesurer le premier résultat lors de l'approbation du projet. Néanmoins, trois indicateurs intermédiaires ont été utilisés pour mesurer ce résultat : le pourcentage d'eau non facturée (NRW), l'augmentation de la production d'eau et le taux de disponibilité des ouvrages de production. Le deuxième résultat est mesuré par le recouvrement des charges d'exploitation, qui est un indicateur d'impact.

## Composants

7. Comme décrit dans le PAD du projet initial (P091092, 190 millions de dollars US) et du financement additionnel (AF) (P155266, 166 millions de dollars US), le projet est organisé en deux composantes qui couvrent trois zones urbaines : Kinshasa, Lubumbashi, et Matadi.

**Composante A - Services d'approvisionnement en eau dans les principaux centres urbains** : (coût à l'évaluation : 101,6 millions de dollars US ; augmenté à 257,85 millions de dollars US après le financement additionnel (FA) ; coût réel à l'achèvement : 215,85 millions de dollars US)<sup>2</sup>. La REGIDESO a mis en œuvre la composante par le biais d'une Unité interne de Gestion de Projet (UGP) la CEP-O. La composante comportait deux types d'activités :

- **améliorer la capacité de production d'eau par** (i) la réhabilitation et l'expansion des installations de production, principalement à Lubumbashi et Matadi ; (ii) la réhabilitation des stations de pompage (toutes les villes) et (iii) la réhabilitation/construction de réservoirs de stockage à Lubumbashi.
- **améliorer le système de distribution** (réseaux secondaire et tertiaire) et financer les branchements individuels et la distribution collective grâce à (iv) la réhabilitation des conduites de distribution et des branchements domestiques (toutes les villes) ; (v) la construction de nouveaux branchements domestiques et de bornes-fontaines (toutes les villes) ; et (vi) la fourniture et l'installation de compteurs d'eau (toutes les villes)

**Composante B - Appui à la réforme du secteur, au renforcement des capacités et à l'amélioration de la gouvernance** : (coût à l'évaluation : 88,4 millions de dollars US ; augmenté à 98,15 millions de dollars US après le FA ; coût réel à l'achèvement : 98,15 millions de dollars US). La composante devait être mise en œuvre par le COPIREP (*Comité de pilotage de la réforme des entreprises publiques*), un comité de pilotage national créé pour mettre en œuvre la réforme des entreprises publiques. La composante a été conçue sur la base d'une évaluation approfondie des performances techniques et commerciales de la REGIDESO (décrites au paragraphe 3). Il comprend les activités

<sup>1</sup> Il y a une différence entre les ODs dans l'accord de financement et les ODs du PAD : l'OD du PAD ne mentionne pas la dimension de durabilité de l'accès à l'eau. Il se limite à "augmenter l'accès à l'eau dans des zones urbaines sélectionnées et augmenter l'efficacité de la REGIDESO".

<sup>2</sup> Annulation partielle de la subvention, voir paragraphe 16.



suivantes : (i) un contrat de gestion avec un opérateur privé, (ii) un fonds de réparation et de réhabilitation, (iii) un Plan de Restructuration du Personnel (PRP) de la REGIDESO, (iii) un programme de réduction et de contrôle de la consommation d'eau par les institutions publiques (*instances officielles, IO*). Ces activités visaient à répondre aux problèmes décrits dans la TdC (figure 1) afin d'atteindre l'OD2.

## **B. CHANGEMENTS IMPORTANTS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE**

### **ODs et résultats révisés**

8. **Les ODs ont été révisés à la restructuration de février 2016 comme suit :** " accroître l'accès à des services d'eau durables dans des zones urbaines sélectionnées, et améliorer les performances opérationnelles et la viabilité de l'entité de mise en œuvre du projet. "
9. **Cette restructuration était liée à un financement additionnel visant à élargir l'objectif 1 initial du projet.** Par conséquent, la cible de son indicateur de résultat, " le nombre de personnes ayant accès à des services d'eau durables ", est passée de 1 205 000 à 2 600 000 personnes pour refléter les activités supplémentaires. Le changement opéré dans les ODs ont également permis de clarifier davantage l'amélioration de la performance attendue de la REGIDESO.

### **Indicateurs d'impacts révisés**

10. **L'indicateur d'impact associé au premier résultat a été révisé deux fois** respectivement lors des restructurations de juillet 2012 et février 2016 :
  - **Le premier changement est le suivant : les personnes vivant dans les zones urbaines ont accès à des "sources d'eau améliorées" dans le cadre du projet.** La valeur de l'indicateur est passée du pourcentage au nombre pour s'aligner sur la pratique et la formulation actuelles des indicateurs sectoriels.
  - **Le deuxième changement concerne les personnes ayant accès à des "sources d'eau améliorées" dans le cadre du projet.** Le mot "urbain" a été supprimé pour inclure certains bénéficiaires dans les zones périurbaines des villes ciblées.

### **Composantes révisées**

11. **Lors de la restructuration de juillet 2012, le champ d'application et les activités de trois sous-composantes de la composante B ont été révisés comme suit :**
  - La sous-composante B.1 (Contrat de gestion - CG-) a été renommée "Contrat de services - CS-".
  - La sous-composante B.2 (Fonds de réparation, de remplacement et de réhabilitation) a été renommée "Fonds de réparation, de remplacement, de réhabilitation et de soutien opérationnel".
  - La portée de la sous-composante B.3 (plan de restructuration du personnel) a été réduite, ce qui a permis de réaliser des économies.

### **Autres changements**

12. **Lors de la restructuration de juillet 2012, les indicateurs intermédiaires ont été rationalisés.** Pendant la préparation du cahier des charges du CS, les indicateurs intermédiaires ont été rationalisés afin de : (i) aligner les indicateurs liés au secteur sur le vocabulaire actualisé des pratiques actuelles, (ii) aligner la liste des indicateurs du PAD sur la liste fournie dans l'Accord<sup>3</sup> de Financement, et (iii) rationaliser le nombre d'indicateurs de résultats intermédiaires (18), qui était non seulement excessif mais aussi déjà pris en compte dans le contrat de performance (CP) signé entre le Gouvernement et la REGIDESO. Dans l'ensemble, plusieurs indicateurs ont été révisés pour affiner le langage et assurer

<sup>3</sup> Accord de financement, Subvention NUMÉRO H435-ZR, 19 janvier 2009



la cohérence entre les documents, et huit indicateurs jugés redondants avec le CP ont été abandonnés. L'annexe 6 (tableau I) présente un résumé des changements spécifiques.

13. **Le FA, en février 2016, a révisé la portée du projet** en ajoutant la ville de Kindu comme nouveaux bénéficiaires des installations d'eau financées dans le cadre de la composante A. **La restructuration de décembre 2018 a ensuite réduit la portée du projet en supprimant les activités prévues pour la ville de Kindu.** Par conséquent, certains objectifs de résultats intermédiaires ont été réduits pour refléter ces changements, mais cela n'a pas eu d'impact sur la cible de l'objectif de développement OD1.
14. **Au cours des douze années de mise en œuvre du projet, sept reports de sa date de clôture ont eu lieu, en plus de la durée initiale de 64 mois.** La première date de clôture du projet était en le 31 avril 2014. Les différentes prolongations sont résumées ci-dessous :
  - Restructuration de juillet 2012 : prolongation de 21 mois, nouvelle date de clôture le 31 décembre 2015.
  - Restructuration d'octobre 2015 : Prolongation de 4 mois, nouvelle date de clôture le 15 avril 2016.
  - Restructuration de février 2016 : Prolongation de 36 mois, nouvelle date de clôture décembre 201831,
  - Restructuration de décembre 2018 : prolongation de 6 mois, nouvelle date de clôture décembre30 2019.
  - Restructuration de juin 2019 : prolongation de 6 mois, nouvelle date de clôture le 30 juin 2020.
  - Restructuration de juin 2020 : prolongation de 6 mois, nouvelle date de clôture le 31 décembre 2021.
  - Restructuration de décembre 2020 : prolongation de 6 mois, nouvelle date de clôture le 30 juin 2021.
15. **Au cours de trois des restructurations du projet, des économies de coûts ont été réalisées et utilisées pour financer les activités suivantes, à savoir :**
  - Après le PRP, 446 employés ont opté pour un départ anticipé, contre une estimation du PAD d'environ 1 000 personnes. En conséquence, en juillet 2012, une première économie de 5 millions de dollars a été réaffectée pour financer six mois de produits chimiques nécessaires au fonctionnement de la REGIDESO.
  - **Deux autres économies de coûts ont eu lieu, respectivement, dans le cadre de la restructuration de juillet 2013 (44,46 millions de dollars US) et d'octobre 2015 (14,57 millions de DTS).** Elles ont été réaffectées aux activités de la composante A visant à augmenter la production d'eau et le nombre de personnes ayant accès à l'eau. Les économies de juillet 2013 sont dues à des coûts inférieurs aux prévisions pour certains travaux (car lors de la préparation en 2008, les coûts unitaires des activités étaient basés sur des estimations).
16. **Annulation partielle de la subvention avant la clôture :** A la fin du financement additionnel, deux activités majeures (la station de traitement de l'eau, Ozone et la station de prise d'eau de Ndjili, comprise dans les travaux de réhabilitation) n'ont pas été réalisées et ont été transférées à un nouveau projet (Kin Elenda, P171141). Le montant engagé pour ces travaux était de 29.500.000 SDR (environ 42 millions de dollars US). Ce montant a été annulé lors de la dernière restructuration du projet en juin 2021, et les fonds du nouveau projet (Kin Elenda) ont été alloués pour couvrir les coûts de construction restants.

#### **Raison d'être des changements et leur implication sur la théorie du changement**

17. **Restructuration de juillet 2012.** Deux ans après la mise en vigueur, le projet présentait des faibles progrès dans sa mise en œuvre. A l'exception de l'achèvement de l'PRP. Les progrès concernant visant l'atteinte des objectifs de développement ainsi que les performances relatives à la mise en œuvre ont été jugés modérément insatisfaisants car les deux composantes A et B ont connu des revers importants décrits ci-dessous :
18. **Pour la composante A,** investissements en infrastructures, le dossier d'appel d'offres pour Kinshasa a été retardé d'environ 20 mois, ce qui a nécessité la première prolongation de la date de clôture du projet.



19. **Pour la composante B**, (la réforme du secteur) l'appel d'offres du CM n'a pas réussi à attirer des opérateurs qualifiés. Ce processus d'appel d'offres à haut risque s'est produit dans un contexte de fragmentation institutionnelle et de mauvaise gouvernance du secteur qui a entravé la réforme de l'eau en RDC. Après l'échec de l'appel d'offres, les objectifs du contrat de gestion ont été transférés à la REGIDESO par le biais d'un contrat de performance signé avec le gouvernement de la RDC. Un contrat de service (CS) de trois ans a également été signé avec un opérateur privé pour aider la REGIDESO à atteindre ses objectifs dans le cadre du contrat de performance. Comme mentionné ci-dessus, plusieurs changements ont été apportés aux indicateurs intermédiaires du projet et à certaines de ses composantes afin de refléter l'évolution des réalités observées pendant la mise en œuvre.
20. **Le champ d'application du contrat de service est resté le même que pour le contrat de gestion**, avec deux séries d'activités : (i) un certain nombre d'évaluations et de plans d'action visant à améliorer les performances commerciales, techniques et les ressources humaines de la REGIDESO, ainsi que la préparation d'une étude tarifaire ; et (ii) une assistance à la gestion, y compris la formulation de stratégies, la production et la distribution d'eau, la gestion commerciale, et la gestion des ressources humaines et financières. Cependant, l'opérateur privé n'assumait pas toutes les responsabilités de gestion. Il n'assume ni les prises de décision ni les responsabilités fiduciaires de la société de distribution d'eau. La société est restée exclusivement sous la direction de l'équipe existante avant le contrat de service. Cette approche a permis au projet d'attirer des entreprises qualifiées mais a limité la portée des améliorations qui pouvaient être réalisées par le biais du CS.
21. **Le projet parent a été prolongé de décembre 2015 à mars 2016 (restructuration d'octobre 2015) pour préparer le financement additionnel.** Trois ans après la restructuration de juillet 2012, le projet était en bonne voie pour atteindre des ODs puisque les travaux prévus dans la composante A étaient presque achevés, permettant l'accès à une ressource en eau améliorées à environ 1 248 420 personnes (soit, 100 pourcents de l'objectif de fin de projet). L'avancement de la composante B a également été satisfaisant puisque le recouvrement des charges d'exploitation a atteint le 101.2 pourcent (pour un objectif de fin de projet de 104 pourcent). Sur la base de ces résultats et en réponse à une demande du Gouvernement, le CMU a décidé d'octroyer un financement additionnel. Cette ressource supplémentaire visait à augmenter les cibles des indicateurs du projet en produisant des résultats supplémentaires grâce à la mise en œuvre de nouvelles activités cohérente avec les objectifs de développement initiaux du projet.
22. **Restructuration de février 2016.** Cette restructuration a révisé les ODs pour mettre l'accent sur la dimension " Services " de la composante B, associée à " l'accès durable à l'eau " de la composante A, et pour remplacer le mot " efficacité " dans les ODs d'origine par " performances opérationnelles et viabilité " comme domaines d'efficacité attendus de l'entité de mise en œuvre du projet. Par conséquent, la formulation des indicateurs d'impact a été révisée en conséquence pour refléter ces changements. En outre, le GovRDC a demandé d'élargir la portée de la composante infrastructure en ajoutant Kindu comme nouvelle ville cible. L'infrastructure dans cette ville concernait une nouvelle station de traitement de l'eau, la réhabilitation et l'expansion des installations de transmission, de stockage et de distribution de l'eau, ainsi que la construction de 1 000 connexions sociales et de 50 bornes-fontaines. Plusieurs indicateurs de résultats et de production existants (principalement dans la composante infrastructure) ont également été augmentés pour refléter l'impact des activités du FA. Les études d'avant-projet sommaire (APS) de ces investissements ont été préparées dans le cadre du projet principal. Le FA a ensuite réalisé les études d'avant-projet détaillées (APD). La structure générale des composantes du projet n'a pas subi de changements significatifs. (Tableau I. Annexe 6). Le projet a également été étendu à trois ans pour mettre en œuvre les activités de mise à l'échelle dans la composante infrastructures et poursuivre la réforme du secteur de l'eau.
23. **Restructuration de décembre 2018.** Deux ans après l'approbation du FA, les progrès vers la réalisation des ODs ont



été jugés modérément satisfaisants (MS). Cependant, la mise en œuvre du projet a été jugée modérément insatisfaisante (MI) car de nombreuses activités prévues n'ont pas pu être réalisées avant la fin de la date de clôture du FA (décembre 2018). Trois activités majeures étaient particulièrement concernées : (i) la construction de la station de traitement de l'eau, Ozone, à Kinshasa, retardée en raison de problèmes de passation de marchés et du délai de construction prévu de deux ans ; (ii) les travaux de raccordement privé, retardés par le processus de passation de marchés pour équiper les raccordements privés et, (iii) les travaux de Kindu, également retardés en raison de la préparation des études d'avant-projet détaillées, qui venaient juste d'être finalisées à la date de clôture initiale du projet. Compte tenu des dix années de mise en œuvre du projet PEMU et des six mois prévus pour le processus d'appel d'offres, il a été décidé d'annuler toutes les activités à Kindu. La portée de la composante A et les objectifs de certains indicateurs de résultats ont été réduits pour refléter l'annulation (Tableau I. Annexe 6). La date de clôture du prêt du FA a été repoussée de six mois pour garantir l'achèvement satisfaisant des travaux de la station de traitement Ozone, qui avaient déjà commencé.

24. **La prolongation de six mois (restructuration de décembre 2018) n'a pas offert suffisamment de temps pour l'attribution et l'achèvement de la construction de la station Ozone.** Par conséquent, le Projet a travaillé avec le gouvernement et l'UGP pour trouver une solution : le contrat a finalement été transféré à un nouveau projet (Kin Elenda, P171141). Cependant, la préparation de ce nouveau projet a pris plus de temps que prévu, de sorte que trois restructurations supplémentaires (2019, 2020 et 2021) ont été nécessaires pour repousser la date de clôture de six mois à chaque fois.



## 2. RÉSULTAT

### A. PERTINENCE DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

#### Évaluation de la pertinence des ODS

**Note : Elevé**

25. **Les objectifs du projet restent très pertinents** en ce qui concerne sa cohérence avec (i) les priorités<sup>4</sup> de développement du pays, (ii) la dernière stratégie pays de la Banque<sup>5</sup>, et (iii) les engagements du pays dans les agendas<sup>6</sup> régionaux<sup>7</sup> et internationaux.
26. **Les ODS sont toujours entièrement alignés sur le document stratégique de réduction de la pauvreté du Gouvernement (PRSP, 2011-2015).** Son troisième pilier contient un domaine d'intervention spécifique sur "l'amélioration de l'accès à l'eau potable, l'hygiène et l'assainissement". Ce domaine d'intervention sous-tend le sous-secteur de l'eau potable dans les zones urbaines et fournit deux recommandations en accord avec les deux composantes du projet. Premièrement, conformément à la composante A, le PRSP vise à "accroître l'accès à l'eau potable dans les centres urbains... par de vastes programmes de réhabilitation et d'extension des infrastructures et la construction de nouveaux systèmes". Deuxièmement, en accord avec la composante B, la recommandation suivante est mentionnée : "la réforme du sous-secteur de l'Eau Potable en milieu urbain doit inclure la transformation et la récupération de la REGIDESO, suite aux lois de décentralisation et de désengagement de l'État"
27. **Le dernier Diagnostic Systématique Pays (SCD, 2018) a conservé les principaux goulots d'étranglement qui ont entravé la réforme du secteur de l'eau et, par conséquent, l'accès durable à l'eau potable.** Il a notamment souligné la faible couverture de l'approvisionnement en eau dans les zones urbaines et rappelé la faible viabilité financière du service public de l'eau en raison de l'augmentation incontrôlée des salaires et des arriérés des factures d'eau des instances officielles. Le SCD a également mentionné la mauvaise gouvernance du secteur comme étant le principal obstacle à la réforme institutionnelle en cours. Toutes ces questions soulignent l'importance des ODS, qui sont demeurés pertinents à l'issue du projet. Le Cadre de Partenariat Pays est toujours en cours de préparation<sup>8</sup>, mais la version provisoire actuelle inclut la poursuite d'investissements significatifs dans le secteur de l'eau, étant donné la priorité que le gouvernement continue à accorder à l'augmentation de l'accès à l'eau.

### B. RÉALISATION DES ODS (EFFICACITÉ)

#### Évaluation de la réalisation de chaque objectif/résultat sur la base d'une notation fractionnée.

28. **L'ODs comportent deux objectifs.** Le premier objectif (OD1) a un résultat : un meilleur accès aux services de base d'approvisionnement en eau, principalement par le biais de branchements domestiques et de bornes-fontaines. Le deuxième objectif (OD2) a deux résultats : (i) une réduction des pertes et une augmentation de la productivité et (ii) une amélioration de la situation financière de la REGIDESO. La performance opérationnelle de la REGIDESO se reflète dans le premier résultat de l'OD2. En outre, les deux résultats de l'OD2 sont conçus pour assurer la durabilité du service de l'eau visé dans l'OD1.
29. **La formulation ODS originaux ont été révisée** pour mieux refléter les résultats visés sans modifier la TdC. Néanmoins, le projet a fait l'objet de quatre restructurations majeures qui ont permis de rationaliser les indicateurs (restructuration de 2012), d'augmenter plusieurs objectifs ainsi que le champ d'application en ajoutant une ville



supplémentaire (restructuration de 2016), et enfin de supprimer la dernière ville ajoutée et de diminuer certains objectifs qui avaient été précédemment augmentés (restructuration de 2018).

30. **Une notation fractionnée a été utilisée pour évaluer les objectifs.** La notation fractionnée est justifiée par les changements significatifs dans les cibles des résultats. En conséquence, la notation de l'efficacité a été divisée en quatre parties représentant les résultats et les cibles initiaux au moment de la mise en vigueur du projet (sans aucune restructuration) et les cibles révisées après les trois restructurations (2012, 2016, 2018) mentionnées ci-dessus. L'annexe 6 (tableau II) présente les résultats détaillés de la notation fractionnée.

31. **OD1 : Augmenter l'accès durable à l'eau dans les zones urbaines sélectionnées.**

Cet objectif a été mesuré par un indicateur d'impact : personnes ayant accès à des sources d'eau améliorées dans le cadre du projet (nombre).

- **De la mise en vigueur du projet en novembre 2009 à juillet 2012 (cibles avant restructuration) - note : Négligeable** - : le projet n'a pas présenté de progrès dans la réalisation de l'indicateur d'impact de l'OD1, ni dans les indicateurs intermédiaires (voir tableau II, en annexe 6). Les raisons de cette mauvaise réalisation justifient la première restructuration de juillet 2012. (voir paragraphe 12).
- **De juillet 2012 à décembre 2015 (cibles de la restructuration de juillet 2012) - Note : Élevé** - : au cours de cette période, le projet a présenté d'excellentes performances en fournissant de l'eau potable à 1,653,060 personnes, ce qui est au-delà de la cible de 1,205,000 personnes. Pour atteindre ce résultat, tous les indicateurs intermédiaires décrits dans la TdC (c'est-à-dire le réseau secondaire et tertiaire, les points d'eau communautaires et les nouveaux raccordements des ménages) étaient supérieurs à leur valeur cible respective.
- **De février 2016 à décembre 2018 (cibles de la restructuration de février 2016) - Note : substantielle** - : cette période reflète la réalisation du FA selon sa date de clôture initiale (décembre 2018). Le projet a fourni de l'eau potable à 1 893 630 personnes, ce qui est inférieur à la valeur cible. En effet, le retard de construction de l'usine de traitement de l'eau Ozone a eu un impact négatif sur la productivité de l'eau (36 % d'achèvement) et la construction du réseau (57 % d'achèvement), ce qui n'a pas permis d'atteindre l'objectif de 2 600 00 personnes ayant accès à l'eau potable. Cependant, des progrès significatifs ont été réalisés pour réhabiliter 116 265 connexions privées (105 % d'achèvement), et l'indicateur des nouvelles connexions a également montré des progrès substantiels avec 63 % d'achèvement par rapport à la cible.
- **De janvier 2019 à juin 2021, fin du projet (cibles de la restructuration de décembre 2018) - Note : Élevé** - : à la fin du projet, 3 071 430 personnes avaient accès à l'eau potable, soit 118 % de taux d'achèvement. Le projet a été restructuré de manière proactive pour réajuster les objectifs de productivité de l'eau et de construction de réseaux de conduit en fonction des progrès réels observés sur ces activités. En outre, une campagne de communication intensive a permis d'augmenter le nombre de nouveaux raccordements de ménages. En conséquence, 88 881 ménages ont bénéficié de nouveaux raccordements (121 % d'achèvement), et 153 490 raccordements ont été réhabilités (139 % d'achèvement). En plus des nouveaux branchements, 9020 autres

<sup>4</sup> Document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté de la RDC, deuxième génération 2011-2015 (Volume 1) - Rapport pays du FMI NO 13/126, Octobre 2011

<sup>5</sup> Diagnostic systématique par pays (SCD, 2018) - Rapport n° 112733-ZR

<sup>6</sup> Objectifs du Millénaire pour le développement 2015-2030, Objectif 6

<sup>7</sup> Vision de l'eau en Afrique pour 2025

<sup>8</sup> La livraison est prévue pour l'année fiscale 22.



(inactivés depuis plus de cinq ans) ont été réactivés et considérés comme de nouveaux branchements<sup>9</sup>. Les bénéficiaires comprennent un grand nombre de ménages parmi les plus vulnérables et les plus pauvres qui, autrement, n'auraient pas accès à l'eau potable à domicile en raison des frais de raccordement élevés.

**32. OD2 : Améliorer la performance opérationnelle et la viabilité de l'entité de mise en œuvre du projet (c'est-à-dire la REGIDESO).**

Cet OD2 comprend deux résultats qui doivent être évalués : (i) la réduction des pertes et l'augmentation de la productivité et (ii) l'amélioration de la situation financière de la REGIDESO. Cependant, il n'y a qu'un seul indicateur d'impact : " le taux de recouvrement des charges d'exploitation ", qui évalue le second résultat lié à la situation financière de la REGIDESO. Par conséquent, pour évaluer le premier résultat, trois indicateurs intermédiaires ont été utilisés : L'eau non facturée (pour évaluer la réduction des pertes), la production d'eau supplémentaire, et le taux de disponibilité de la production d'eau (pour évaluer l'augmentation de la productivité).

- **De la mise en vigueur du projet en novembre 2009 à juillet 2012 (cibles avant restructuration) - Note : Négligeable-** : la viabilité financière reste faible comme l'indique le ratio des coûts d'exploitation, qui n'a montré aucune réalisation. Cependant, le taux de recouvrement des factures des branchements privés a augmenté de manière significative (réalisation de 92 %), et grâce à la réussite du plan de restructuration du personnel, le nombre d'employés pour 1 000 branchements actifs a diminué, ce qui a permis de progresser sur cet indicateur (réalisation de 37 %). Les performances opérationnelles ne se sont pas améliorées non plus. Le pourcentage des eaux non facturées se situait à 6,7% de la cible, ce qui traduit une perte importante d'eau dans le réseau, et il n'y a pas eu de production d'eau supplémentaire en raison des retards observés dans les travaux de construction.
- **De juillet 2012 à décembre 2015 (cibles de la restructuration de juillet 2012) - Note : Modeste** : la viabilité financière de la REGIDESO a connu des progrès significatifs : le ratio des coûts d'exploitation a atteint 82,5 pourcent de son objectif. Ce bon résultat est principalement dû au paiement des factures de raccordement public (91 % d'achèvement) et au nombre d'agents pour 1000 raccordements actifs, qui a régulièrement progressé pour atteindre 79 % de la cible. En outre, les usines de production d'eau existantes étaient pleinement opérationnelles (131 % de réalisation). Cependant, les bonnes performances commerciales n'ont pas eu d'impact sur la réduction des eaux non facturées, dont la valeur d'indicateur est restée faible (12,5 % de la cible). Cela signifie que l'eau non facturée provient principalement des fuites d'eau dans le réseau plutôt qu'aux pertes commerciales dues aux factures impayées. Ainsi, malgré de bonnes performances en matière de viabilité financière, la performance opérationnelle est restée modeste.
- **De février 2016 à décembre 2018 (cibles de la restructuration de février 2016) - Note : Négligeable-** : La viabilité financière de la REGIDESO a considérablement régressé. Le ratio du recouvrement des charges d'exploitation est descendu à 60%, ce qui est inférieur à la valeur de référence<sup>10</sup>. Cette mauvaise performance est due à plusieurs facteurs : un faible taux de recouvrement des branchements publics et privés, qui étaient respectivement à 65 % et -11,5 % de leurs réalisations. En outre, le pourcentage de branchements inactifs était encore élevé (36 %, pour une valeur cible de 20 %). Enfin, les performances opérationnelles ont conservé la même tendance, à savoir une réalisation modeste : le taux de disponibilité

<sup>9</sup> Les normes de la DRC sont : 1 raccordement privé pour 30 personnes et 1 borne-fontaine pour 300 personnes.

<sup>10</sup> Cet indicateur est défini comme suit : Total des revenus opérationnels annuels/Total des coûts d'exploitation annuels (PAD) mais les termes " revenus opérationnels " et " coûts d'exploitation " n'étaient pas définis. Cela a conduit à des divergences successives qui ont persisté jusqu'à la fin du projet.



de la production d'eau a augmenté régulièrement, mais la production d'eau supplémentaire n'a atteint que 36 % de sa valeur cible, et la réduction des eaux non facturées est restée négligeable.

- **De janvier 2019 à juin 2021, fin du projet (cibles de la restructuration de décembre 2018) Note : Négligeable-** : La viabilité financière a continué à décliner en se maintenant sous la valeur de référence. Cette mauvaise performance se reflète dans la baisse constante des taux de recouvrement des factures privées et publiques combinée au coût des ressources humaines qui n'a pas diminué malgré l'amélioration du ratio de nombre d'agents pour 1000 raccordements actifs. Les raisons de cette situation semblent être : (i) la poursuite de la mise en œuvre de régimes d'avantages sociaux coûteux ; (ii) des augmentations de salaire supérieures à l'inflation (3,4 % d'augmentation des salaires contre 2,6 % d'inflation) ; et (iii) une augmentation des consultants pour remplacer la diminution du personnel à temps plein (Tribeche, 2015)<sup>11</sup>. Enfin, si la productivité de l'eau et les installations de production d'eau disponibles ont considérablement augmenté à l'achèvement du projet (respectivement et 124 pourcent et 109 pourcent de réalisation), l'indicateur des eaux non facturées n'a montré aucun progrès significatif tout au long de la mise en œuvre du projet, ce qui a conduit à une réalisation modeste de la performance opérationnelle.

### Justification de l'évaluation de l'efficacité globale

33. La note d'efficacité globale du projet est divisée en quatre périodes (voir le tableau 3 ci-dessous). Pour chaque période, la note est déterminée par le niveau de réalisation des deux objectifs de développement, OD1 et OD2 du projet. Le premier objectif a été presque entièrement atteint (sauf pour la première période). En revanche, le projet a à peine atteint son deuxième objectif lié aux performances opérationnelles et à la viabilité financière de la compagnie des eaux, ce qui a conduit à une majorité de notes négligeables.

Tableau 3 : Évaluation de l'efficacité basée sur la notation partagée

	De la mise en vigueur du projet en novembre 2009 à juillet 2012	De juillet 2012 à décembre 2015 (cibles de la restructuration de juillet 2012)	De février 2016 à décembre 2018 (cibles de la restructuration de février 2016)	De janvier 2019 à juin 2021, fin du projet (cibles de la restructuration de décembre 2018)
PDO1. accroître l'accès à des services d'eau durables dans des zones urbaines sélectionnées				
<i>PDO1. Ind. Nombre de personnes dans les zones urbaines ayant accès à des sources d'eau améliorées dans le cadre du projet.</i>	Négligeable	Elevé	Substantiel	Elevé
<i>Évaluation de l'AOP1</i>	Négligeable	Elevé	Substantiel	Elevé
PDO2. Améliorer les performances opérationnelles et la viabilité de l'entité d'exécution du projet				

<sup>11</sup> Evolution institutionnelle du secteur de l'eau en milieu urbain en RDC - Investigations préliminaires - version approuvée juin 2015 - Rapport français sur l'évolution institutionnelle du secteur de l'eau en milieu urbain en RDC - Investigations préliminaires - version approuvée de juin 2015.



(pourcentage)				
<i>PDO2. Ind. Ratio de couverture des coûts d'exploitation dans les services publics ciblés par le projet</i>	Négligeable	Elevé	Négligeable	Négligeable
<i>Capacité de production d'eau installée dans le cadre du projet m3/jour</i>	Négligeable	NA	Modéré	Elevé
<i>Taux de disponibilité des installations de production d'eau %</i>	NA	Elevé	Elevé	Elevé
<i>Non-revenue d'eau dans les villes ciblées (pourcentage)</i>	Négligeable	Négligeable	Négligeable	Négligeable
<i>Classement PDO 2</i>	Négligeable	Modeste	Négligeable	Négligeable
<i>Efficacité (AOP)</i>	Négligeable	Substantiel	Négligeable	Modeste

### C. EFFICIENCE

#### Évaluation de l'efficacité, note : substantielle

34. **L'impact du PEMU sur la gestion financière de la REGIDESO.** Cet impact est évalué sur la base des éléments du compte d'exploitation et du compte de flux de trésorerie contenus dans les états financiers de la REGIDESO (la méthodologie détaillée est décrite à l'annexe 4).
35. **L'état financier de la REGIDESO** sur la durée de vie du projet montre une série de déficits, avec une valeur moyenne de -33.6 milliards FC (-16,8 millions USD) par an, cette moyenne passe à -31,3 milliards FC (-15,6 millions USD) par an sur la période du financement additionnelle du projet. Cette légère évolution positive reste insuffisante pour permettre un réel rétablissement de la viabilité financière de la REGIDESO. Les facteurs déterminants de ce déficit sont, d'une part, le faible taux de recouvrement des factures publiques (appelées factures des Instances Officielles - IO -) et privées, qui constitue un réel manque à gagner pour la REGIDESO. D'autre part, le coût du personnel est resté élevé malgré le plan de restructuration du personnel, contribuant à maintenir un coût de fonctionnement élevé. Les créances de l'IOs sont particulièrement importantes dans le déficit. De 2013 à 2015, les créances cumulées des IOs se sont élevées à 220,814 milliards FC (110 millions USD), soit une moyenne de 44,16 milliards FC (23 millions USD) par an. Ce montant couvre principalement (c'est-à-dire 3,7 fois) l'écart moyen de la position de trésorerie nette de la REGIDESO. Par conséquent, il est indéniable que la situation actuelle des factures impayées des IOs annule et met en péril la solvabilité de la REGIDESO.
36. **TRIF et VAN.** Le taux de rentabilité interne financier (TRIF, calculé uniquement sur la base des recettes des ventes) du projet est de 7,2 %, et la valeur actuelle nette (VAN) est de 17,5 millions USD avec un taux d'actualisation de 6 %.
37. **Le PEMU et la viabilité financière de la REGIDESO.** Le PEMU a été mis en œuvre dans un contexte difficile où les performances opérationnelles et commerciales, ainsi que la capacité d'autofinancement de la REGIDESO, étaient structurellement dégradées par un capital productif inefficace, des coûts d'exploitation disproportionnés, un contrôle approximatif du marché de l'eau (approvisionnement, consommation, prix,



recouvrement) et un environnement qui ne permettait pas d'autonomiser cette entité publique. Tous ces éléments ont limité l'impact du projet sur la viabilité financière de la REGIDESO malgré les progrès réalisés.

38. La section **Analyse économique** met à jour l'analyse coûts-avantages pour évaluer le Taux de rentabilité interne (TRI) et la VAN de toutes les activités du projet initial et du financement additionnel. L'analyse est basée sur la mise en œuvre effective du PEMU à la date d'achèvement et sur l'impact de ses activités.
39. **La méthodologie** utilisée dans le PAD a été appliquée et complétée par l'identification des avantages apportés par le projet. Les calculs sont effectués sur 20 ans, et la VAN utilisée à l'approbation du projet a été calculée à 12% (voir PAD, page 104, §4.). Les avantages comprennent " l'augmentation de la consommation d'eau ", le " surplus du consommateur ", qui correspond aux bénéficiaires qui sont passés d'autres sources d'eau non potable aux branchements ou aux bornes-fontaines, et les " économies de coûts " résultant de l'amélioration des performances opérationnelles au sein de la REGIDESO.
40. **Les hypothèses de base** (Projet Parent et FA) ont été mises à jour pour refléter les valeurs actuelles de la consommation par habitant, les revenus moyens de l'eau (pour la REGIDESO), les prix (au niveau du consommateur), et les coûts d'exploitation (voir Annexe 4, Tableau2).
41. **Rentabilité économique globale du PEMU.** Les résultats de l'analyse actualisés et complétés dans le tableau 4 indiquent que le PEMU est économiquement rentable avec un TRI de 28,7 % et une VAN de 70,9 millions USD. Les bénéfices importants sont répartis entre la REGIDESO, qui augmente son capital productif et son volume d'affaires, les ménages bénéficiaires qui bénéficient d'un meilleur accès à l'eau potable et d'une consommation d'eau excédentaire, et l'État, qui réalise des économies substantielles sur les coûts de santé. Les investissements ont été plus massifs et diversifiés à Kinshasa, qui présente un TRI plus satisfaisant de 37,2%, et une VAN qui contribue à 82,5% de la VAN globale. Les deux autres centres présentent également des rendements positifs, dépassant le taux d'actualisation de 12%. L'allocation des ressources à ces centres est économiquement pertinente.

Tableau 4 : Indicateurs de coût-efficacité pour le PEMU

Rentabilité économique des centres d'eau ciblés dans le projet PEMU		
Centre	Valeur actuelle nette (VAN) @12% (M\$)	Taux de rendement interne (TRI) (%)
Kinshasa	58.5	37.2
Lubumbashi	7.7	19.8
Matadi	4.7	17.7
<b>Total</b>	<b>70.9</b>	<b>28.7</b>
Utilisation des hypothèses originales du projet	132	41
En utilisant des hypothèses actualisées du FA	20.9	13.7



42. **Les résultats du projet** deviennent plus importants si un taux d'actualisation plus faible (10% ou 6%) est utilisé, ce qui est généralement recommandé pour les projets d'approvisionnement en eau et d'assainissement (AEPA). En effet, si le taux d'actualisation utilisé est de 10%, la VAN du projet passe de 70,9 millions USD à 98,5 millions USD. La VAN passe à un montant très important de 189,1 millions USD si le taux d'actualisation passe à 6%. Les hypothèses utilisées au début du projet (tableau 4) étaient très optimistes, alors que celles utilisées au moment du financement additionnel ont été réduites car les impacts du projet n'étaient pas suffisamment visibles pour être intégrés dans l'analyse. A la fin du projet, les indicateurs de rentabilité se situent entre les deux analyses, avec une VAN représentant 53% de celle obtenue dans le PAD et 3,35 fois celle retenue dans le financement additionnel.
43. **Les résultats économiques du PEMU sont très robustes.** Un test de sensibilité a été effectué sur les indicateurs de rentabilité pour évaluer les effets d'une variation de 10 % des performances du réseau, d'une variation de 10 % du taux de recouvrement et d'une augmentation de 10 % du prix moyen de l'eau, séparément. Les résultats du tableau 5 indiquent que les indicateurs économiques sont plus sensibles au prix de l'eau, suivi par la performance du taux de recouvrement et ensuite par la performance du réseau. Cependant, les résultats globaux restent globalement stables, avec des TRI autour de 29% et une VAN évoluant dans une fourchette étroite de 73,5 millions USD à 75,4 millions USD (tableau 5).

Tableau5 : Test de sensibilité des indicateurs de rentabilité

Centres	Test de sensibilité					
	Efficacité du réseau amélioré de 10 %.		Factures des raccordements privés le taux de recouvrement s'est amélioré de 10 %.		Le prix moyen de l'eau a augmenté de 10 %.	
	VAN À 12 %. (USD)	TRI %	VAN À 12 % (USD)	TRI %	VAN À 12 %. (USD)	IRR %
Kinshasa	60.9	38.2	60.6	38.2	61.6	38.2
Lubumbashi	7.3	19.5	8.4	20.5	8.36	20.6
Matadi	5.3	18.4	5.1	18.2	5.2	18.3
<b>Total</b>	<b>73.5</b>	<b>29.2</b>	<b>74.1</b>	<b>29.5</b>	<b>75.4</b>	<b>29.5</b>

#### Justification de la note d'efficience - substantielle

44. **Le projet a apporté une rentabilité économique élevée à des millions de personnes** vivant à Kinshasa, Lubumbashi et Matadi, ainsi qu'au GovRDC dans plusieurs secteurs (eau, promotion du genre, éducation et santé). Cependant, le projet n'a pas été en mesure d'améliorer la gestion financière de la REGIDESO à la hauteur des objectifs visés. Pour ces raisons, l'efficience globale du projet est considérée comme substantielle.

#### D. JUSTIFICATION DE LA NOTE DE RÉSULTAT GLOBAL - MOYENNEMENT INSATISFAISANT

45. Le projet était et reste très pertinent. Cependant, sur les quatre périodes de la mise œuvre du projet identifiées pour évaluer l'efficacité du projet, deux périodes sont jugées négligeables (tableau 6), et son efficience est jugée substantielle. Par conséquent, la note globale du projet est jugée moyennement insatisfaisante (tableau 6).



Tableau 6 : Classement des résultats finaux sur la base d'un classement partagé de l'efficacité

	De l'efficacité en novembre 2009 à juillet 2012 (objectifs initiaux)	De juillet 2012 à décembre 2015 (objectifs de la restructuration de juillet 2012)	De février 2016 à décembre 2018 (objectifs de la restructuration de février 2016)	De janvier 2019 à juin 2021, soit la fin du projet (objectifs de la restructuration de décembre 2018).
<b>Pertinence des ODS</b>	Haut			
<b>Efficacité (ODs)</b>	Négligeable	Substantiel	Négligeable	Modeste
<b>Efficienne</b>	Substantial			
<i>1. Evaluation des résultats</i>	Insatisfaisant	Satisfaisant	insatisfaisant	Modérément insatisfaisant
<i>2. Valeur numérique de l'évaluation des résultats*.</i>	2	5	2	3
<i>3. Décaissements - millions de dollars US</i>	39.09	147.62	44.67	124.62
<i>4. Part du décaissement (% du budget total)</i>	11%	41%	13%	35%
<i>5. Valeur pondérée de l'évaluation du résultat (ligne 1 x ligne 4)</i>	0.22	2.07	0.25	1.05
<b>Evaluation du résultat final</b>	<b>3.59</b> <b>Modérément insatisfaisant</b>			

## E. AUTRES RÉSULTATS ET IMPACTS (LE CAS ÉCHÉANT)

### Genre

46. **Le projet a bénéficié à près de 1,5 million de filles et de femmes qui ont eu accès à l'eau potable grâce à des branchements privés ou à des bornes-fontaines plus proches de leur domicile.** Cela a considérablement amélioré les conditions de vie de ces personnes de plusieurs façons : (i) la réduction ou l'élimination de la collecte de l'eau, une activité principalement effectuée par les femmes (47%) et les filles (33%), pour laquelle le temps moyen de collecte a diminué de 142,7 minutes<sup>12</sup> par jour à 30 minutes par jour (voir l'annexe 4 sur l'analyse de l'efficacité) ; (ii) une amélioration de la qualité de l'eau et de l'hygiène, qui présente des avantages, en particulier pour la santé maternelle et infantile (voir l'annexe sur l'analyse de l'efficacité) ; (iii) des améliorations pour la sécurité des femmes et des filles chargées de la collecte de l'eau, car le fait d'avoir un raccordement privé à la maison élimine la nécessité d'aller chercher de l'eau sur une longue distance.

<sup>12</sup> Enquête de référence pour l'évaluation de l'impact du projet PILAEP 2 (avril-mai 2018).



### Renforcement institutionnel

47. **Le volet réforme de l'eau** prévoyait une sous-composante spécifique visant à renforcer la capacité institutionnelle de la REGIDESO, du ministère du Portefeuille (MP) et du ministère de l'Environnement (qui est chargé de superviser l'assainissement, entre autres domaines techniques). Dans le cadre de cette sous-composante, plusieurs résultats clés ont été obtenus pour renforcer les secteurs de l'eau et de l'assainissement.
48. **La REGIDESO a bénéficié d'une formation en gestion des ressources humaines, du marketing et des achats.** Le projet a également renforcé la capacité de formation de la société d'eau par la réhabilitation et l'équipement du centre de formation en eau de Lubumbashi.
49. **Le MP et le COPIREP ont bénéficié d'une assistance technique sur la participation du secteur privé et l'assurance qualité du secteur** par le biais du contrat de gestion et du contrat de service exécutés dans le cadre du projet.
50. Le Département de l'assainissement (DAS) du Ministère de l'Environnement a été soutenu par le PEMU pour développer un nouveau cadre institutionnel pour le secteur de l'assainissement, tel que reflété dans une feuille de route pour le développement du secteur et une stratégie nationale du secteur. Le projet a également financé douze plans directeurs pour le secteur de l'assainissement (sur les quatre plans directeurs inclus dans le cadre de résultats).
51. Le PEMU a soutenu le Gouvernement dans la préparation d'un décret pertinent qui vise, *entre autres*, à fournir davantage de clarté sur les dispositions institutionnelles et les mandats des institutions à différents niveaux et à détailler les types d'accords de Partenariat Publics Privés envisagés pour le secteur.
52. Le projet a également financé le Schéma Directeur de l'Eau de la ville de Kananga, qui va maintenant financer des investissements dans le cadre du nouveau projet d'accès à l'électricité et à l'eau et de gouvernance (P173506).

### Mobiliser le financement du secteur privé - (non applicable)

### Réduction de la pauvreté et prospérité partagée

53. **Le projet a fourni 82 880<sup>13</sup> raccords domestiques subventionnés**, offrant de l'eau potable à domicile à plus de 200 000 personnes vulnérables à Kinshasa, Matadi et Lubumbashi. Les clients ont payé 50 dollars pour obtenir un nouveau raccordement dans le cadre du projet, soit cinq fois moins que le coût réel de 265 dollars. Ce programme réduit l'inégalité entre les ménages riches et pauvres dans l'accès à un raccordement privé.

### Autres résultats et impacts non planifié

54. **Pour réduire les épidémies de choléra, le PEMU FA a construit vingt bornes-fontaines, deux camions-citernes (10 m<sup>3</sup> chacun) et un réservoir d'eau** de 250 m<sup>3</sup> dans plusieurs sites périurbains de Kinshasa choisis sur la base de la cartographie des points à forte prévalence de choléra. En 2018, 346 cas de choléra avec 11 décès (létalité : 3,17%) ont été rapportés dans 21 centres de santé sur les 35 que compte la province de Kinshasa. Selon les données du système national de surveillance, en 2017, la RDC a rapporté un total cumulé de 55 000 cas de choléra avec 1 190 décès (létalité : 2,1%). Les bornes-fontaines et le réservoir ont été réalisés en septembre 2020. L'action a mobilisé un total de 598 549,78 USD pour atteindre 10 800 bénéficiaires<sup>14</sup> directs.

<sup>13</sup> Rapport d'activité PEMU 44. Janvier - Mars 2021

<sup>14</sup> Rapport d'activité PEMU 42, juin-septembre 2020



55. **Dans le cadre de la réponse à la pandémie de coronavirus (COVID-19) du GovRDC**, le projet a construit, à la demande du gouvernement, 20 points d'eau (réservoirs de 10 m<sup>3</sup>, approvisionnés par camions-citernes munis de robinets). La population ciblée par cette activité d'urgence provient des zones de Kinshasa que le réseau existant ne peut pas desservir. Le nombre de bénéficiaires est estimé à 215 000 habitants. Le Projet a également mobilisé des fonds pour soutenir l'achat d'urgence de chlore pour Kinshasa, car lors du confinement en mars/avril 2019, la fermeture des frontières a entraîné un retard important dans les importations prévues par la REGIDESO. Compte tenu de la crise financière aiguë de la compagnie, aggravée par le COVID-19 et l'annonce par le Gouvernement de deux mois d'approvisionnement gratuit en eau, la compagnie ne disposait pas des fonds nécessaires pour effectuer les achats d'urgence.
56. **Le projet a soutenu la mise en place du centre d'appel de la REGIDESO** avec des possibilités d'extension pour recevoir tous les abonnés de la REGIDESO en ligne. Ceci a contribué de manière significative à améliorer la résolution satisfaisante des plaintes reçues à la REGIDESO.

### 3. FACTEURS CLÉS AYANT AFFECTÉS LA MISE EN ŒUVRE ET LES RESULTATS

#### A. FACTEURS CLÉS PENDANT LA PRÉPARATION

57. Lors de l'évaluation, le projet a défini des objectifs clairs et réalistes qui reflétaient des cibles suffisamment ambitieuses fondées sur des besoins définis dans le secteur de l'eau en milieu urbain. La conception du projet s'est appuyée sur des études et des évaluations existantes, des enseignements sectoriels antérieurs et des réunions techniques, qui ont permis de définir les objectifs, les composantes et les dispositions institutionnelles du projet. A l'époque, le pays était dans un contexte post-conflit avec un besoin urgent d'étendre et de réhabiliter les infrastructures d'eau dans les principaux centres de la REGIDESO. La gouvernance du secteur de l'eau était également fragile et nécessitait une réforme forte et ambitieuse pour assurer un accès durable aux services d'eau grâce à des investissements dans les infrastructures. Le PAD a décrit cette situation et a évalué les catégories de risque de manière appropriée.
58. **La préparation du FA n'a pas suffisamment mis à profit les enseignements tirés de la phase de mise en œuvre du projet parent pour réajuster les objectifs du projet.** Dans la composante infrastructure, une plus grande attention aurait pu être accordée à la réduction des eaux non facturées (par le biais d'une sous-composante dédiée) afin d'assurer une meilleure performance de cet indicateur critique qui n'a pas montré de progrès suffisants lors de l'évaluation du FA. Dans la composante de réforme du secteur, la préparation du FA aurait également pu utiliser des mécanismes d'incitation plus forts pour renforcer la volonté politique du gouvernement à payer les factures des Instance Officiels (par exemple, par des décaissements basés sur la performance). Ces indicateurs ont eu un impact significatif sur l'efficacité du projet à son achèvement.



## B. FACTEURS CLÉS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE

59. **Les problèmes fiduciaires ont ralenti la mise en œuvre des activités du projet parent et du FA au cours des premières années de chacun d'entre eux.** La conception détaillée et les documents d'appel d'offres pour les travaux de construction de Kinshasa prévus dans le projet parent ont souffert de vingt mois de retard, principalement en raison des mauvaises performances des entreprises et d'un manque de proactivité et de coordination au sein du système de gestion des contrats de l'UGP. Ce retard a eu pour conséquence de repousser de 21 mois la date de clôture du projet parent. De même, au cours de la mise en œuvre des activités du PEMU FA, les processus de conception à Kindu ont pris trop de temps et ont entraîné l'annulation des toutes les activités initialement prévues dans cette ville.
60. **Deux mois d'approvisionnement gratuit en eau (fourni en réponse à la COVID-19)** ont eu un impact négatif significatif sur plusieurs indicateurs financiers fondamentaux, tels que le taux de recouvrement des factures des branchements privés.
61. **La REGIDESO s'est peu appropriée la réforme et l'amélioration des performances** opérationnelles et financières, ce qui a eu un impact négatif sur la réalisation globale de de l'OD2. Les efforts de réforme ont également été entravés par une série de prolongations à court terme de la date de clôture du projet. Les prolongations de six mois étaient motivées par la longue durée du projet et par des facteurs externes, mais cette approche a limité le type et le nombre d'actions qui pouvaient être entreprises pour soutenir le programme de réforme de la REGIDESO.

## 4. LA PERFORMANCE DE LA BANQUE, LES PROBLÈMES DE CONFORMITÉ ET LES RISQUES POUR LES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

### A. QUALITÉ DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION (S&E)

#### Conception du système de S&E

62. **Le cadre de résultats du projet était principalement axé sur la réalisation des investissements dans les infrastructures d'approvisionnement en eau et la mise en œuvre de la réforme du secteur de l'eau.** Par conséquent, malgré l'absence d'une théorie du changement, qui n'était pas requise au moment de l'évaluation, le cadre de résultats décrit la logique et l'articulation entre les indicateurs d'impact, les indicateurs intermédiaires, les composantes correspondantes du projet, les valeurs de référence, les objectifs finaux, les sources de données et les parties responsables de la collecte des données. Néanmoins, le cadre de résultat a fait l'objet d'une importante révision lors de la restructuration de juin 2012 (paragraphe 12 et le tableau I de l'annexe 6), ce qui a été utile pour optimiser la cadre de résultat. Toutefois les nombre d'indicateurs est resté relativement important, en particulier sur la composante B. Cette longue liste a rendu plus difficile la priorisation des actions.
63. **Le système de suivi évaluation aurait pu être renforcé comme suit :** (i) inclure un indicateur plus spécifique (indicateur d'impact) pour mieux suivre la dimension durable de l'accès à l'eau mentionnée dans les ODs, afin d'aider à mieux définir le terme "durable" ; et (ii) supprimer certains indicateurs qui fournissent des informations similaires ou redondants (par exemple, "Proportion de factures dues par l'OI dans la facturation totale" fournit le même type d'information que "Proportion de volumes dus par l'OI dans les volumes totaux dus") ou des informations qui ne sont pas susceptibles de changer tout au long de la mise en œuvre du projet (par exemple, "nombre de services d'eau que le projet soutient").



## Mise en œuvre du S&E

64. **Les modalités de mise en œuvre du S&E étaient robustes.** La coordination générale, la validation et la production du cadre de suivi et d'évaluation ont été assurées par le CEP-O (l'unité d'exécution du programme de la REGIDESO) avec la participation des centres et des départements de la REGIDESO et de la COPIREP, en particulier pour les données relatives à la réforme du secteur de l'eau. La CEP-O vérifié également et assuré la qualité des données.
65. **Le cadre de suivi et d'évaluation a été rationalisé et révisé pendant la durée du projet afin de mieux suivre les activités actuelles et les mises à l'échelle.** Cependant, la redondance et la pertinence ont persisté dans les indicateurs intermédiaires qui auraient pu être supprimés lors des restructurations.
66. **Le cadre de suivi et d'évaluation aurait pu bénéficier de la mise en place d'un système d'information géographique (SIG) sur le secteur de l'eau pour suivre et évaluer le patrimoine de l'AEP.** En effet, le traitement et l'archivage des données collectées restent relativement simples, d'autant plus que les données collectées à partir des enquêtes de terrain sont réalisées manuellement. La conservation des données n'est pas garantie sans une base de données centralisée qui pourrait être transférée à la REGIDESO après le Projet. Cependant, le Projet a financé une base de données à Kinshasa pour gérer un meilleur service à la clientèle qui pourrait être considéré comme le premier pas vers un SIG intégré pour l'ensemble du patrimoine de la REGIDESO.

## Utilisation du S&E

67. **Les données de S&E sur la progression des résultats ont été périodiquement enregistrées, utilisées et intégrées dans les rapports sur l'état d'avancement de la mise en œuvre et les résultats (ISR).** Le système de S&E a été utilisé pour informer la gestion du projet et la prise de décision, notamment lors de la préparation des restructurations (2016 et 2018) pour réviser les cibles des indicateurs et pour suivre le programme de raccordement des ménages. Par exemple, la restructuration de 2016 pour le PEMU FA a utilisé les réalisations des indicateurs du projet parent pour démontrer les bonnes performances de la composante d'investissement dans l'eau et la pertinence d'étendre ces résultats. Néanmoins, la restructuration de 2016 aurait également dû être l'occasion d'ajouter un indicateur d'impact pour évaluer la performance opérationnelle de la REGIDESO. Cet indicateur a manqué tout au long de la mise en œuvre du projet et a donc eu un impact négatif sur l'évaluation de l'efficacité de l'OD2 à l'achèvement du projet.
68. **L'UGP utilise l'outil GEMS** pour le suivi de l'opération "Branchements sociaux" et du Mécanisme de Gestion des Plaintes (MGP). En outre, les résultats de l'UGP dans le portefeuille de la Banque mondiale en RDC sont également enregistrés dans GEMS.
69. **Le CEP-O a utilisé les données de S&E pour informer le rapport trimestriel du projet** mais a également utilisé plus régulièrement les informations pour cibler les problèmes et les goulots d'étranglement dans la mise en œuvre dans les différentes villes. Par exemple, le programme de raccordement des ménages était plus efficace à Kinshasa, sur la base d'un suivi hebdomadaire, et le modèle des superviseurs de terrain a donc été reproduit dans les autres villes.

## Justification de la note globale de la qualité du S&E - Substantiel

70. **Tout au long du projet, le cadre de résultats a été amélioré pour s'aligner sur l'évolution des activités et les conséquences des restructurations ultérieures.** Cependant, une meilleure rationalisation des indicateurs aurait pu être faite, d'une part, pour éliminer les redondances et les indicateurs non pertinents, et d'autre part, pour ajouter des indicateurs essentiels à un meilleur suivi des résultats de l'OD2. En conséquence, bien que le système de S&E soit resté un outil fiable pour informer les décideurs et suivre la performance du projet, certaines lacunes dans la conception ont persisté pendant la mise en œuvre, ce qui a conduit à une notation substantielle.



## B. CONFORMITÉ ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET FIDUCIAIRE

71. **Conformité des sauvegardes environnementales et sociales.** Le projet initial a déclenché deux politiques de sauvegarde : L'évaluation environnementale (OP/BP 4.01) et la réinstallation involontaire (OP/BP 4.12), et deux autres ont été ajoutées pour le PEMU FA concernant les ressources culturelles physiques (OP/BP 4.11) et les projets sur les voies navigables internationales (OP/BP.7.60) (liés à l'usine de traitement des eaux de Ozone).
72. **Pour se conformer à la politique sur les voies navigables internationales (OP/BP.7.60),** une notification référencée CAB.MIN-ENRH/NYB 930/MA/15, datée du 7 juillet 2015, du Gouvernement de la RDC, a été envoyée aux pays riverains par le biais de la Commission Internationale du Bassin Congo-Oubangui-Sangha (CICOS).
73. La catégorie environnementale du projet a été classée B. La conformité aux sauvegardes pour le PEMU et le PEMU FA était basée sur le cadre de gestion environnementale et sociale (CGES) et le cadre de politique de réinstallation (CPR). Par conséquent, tous deux ont été rendus public dans les zones sélectionnées pour le projet conformément aux règles de la Banque mondiale. En outre, lorsque cela a été jugé nécessaire pour les travaux de génie civil, des évaluations d'impact environnemental et social (EIES), des plans d'action de réinstallation abrégés (PARA) et des plans d'action de réinstallation (PAR) ont été réalisés par la CEP-O.
74. **À la clôture du projet, toutes les politiques de sauvegarde ont été jugées satisfaisantes, à l'exception de la réinstallation involontaire,** qui a été jugée modérément satisfaisante, ce qui donne une note globale de sauvegarde modérément satisfaisante. Ceci est principalement dû à un certain retard dans l'achèvement des PARA et des PAR dans les trois villes, ce qui a contribué à retarder la mise en œuvre la composante A. Un PAR à Kinshasa a également été mis en œuvre sans attendre l'approbation de la Banque mondiale (BM). Le problème a été résolu grâce à un rapport d'évaluation de suivi des pertes économiques produit par le client et jugé satisfaisant par la BM. Toutes les autres actions planifiées ont été mises en œuvre avec satisfaction, et les impacts environnementaux et sociaux des travaux ont été systématiquement atténués conformément aux normes et directives incluses dans tous les contrats du projet.
75. **Les plans de gestion environnementale et sociale (PGES) des entrepreneurs** ont été ajustés pour inclure des mesures relatives à la prévention/atténuation du COVID-19, avec les directives de la BM.
76. **Un Mécanisme de Gestion des Plaintes (MGP)** était en place dès le début du PEMU-FA, début 2018, et était fonctionnel sur tous les sites du projet. Le MGP était accessible à la fois aux Personnes Affectées par le Projet (PAPs) et à toute personne souhaitant déposer une plainte ou une préoccupation liée au projet. En outre, des efforts proactifs ont été déployés pour résoudre tous les griefs par le biais de comités locaux de gestion des plaintes formés et d'un centre d'appel à Kinshasa, avec un numéro gratuit accessible à tous pour toute question ou préoccupation concernant le Projet.
77. **Le projet a signalé sept incidents de santé et de sécurité au travail depuis son lancement.** Aucun n'est classé comme grave, six comme sérieux et un comme indicatif. Tous les incidents sont confirmés comptabilisés par l'ESIRT et fermés. L'équipe de la BM et l'UGP ont vérifié régulièrement auprès des entrepreneurs et consultants concernés si des incidents de santé et de sécurité au travail se sont produits et ont suivi de près le nombre d'incidents et leur traitement approprié. Des plans d'action correctifs de sauvegarde ont été préparés et mis en œuvre.
78. **Passation des marchés.** La notation de la passation des marchés était satisfaisante depuis le début du projet jusqu'en décembre 2017, où la notation a été rétrogradée à modérément satisfaisante jusqu'à la date de clôture du projet. Tout au long de la mise en œuvre du projet, des retards dans la passation des marchés pour la construction de certaines infrastructures importantes (usine de traitement Ozone, travaux de construction à Kindu) ont eu un impact négatif sur la mise en œuvre du projet, y compris plusieurs reports de la date de clôture



du projet (voir para 22 et 23). En outre, les missions de supervision ont noté des problèmes dans certaines sélections signalées dans le cadre de revue à posteriori. L'Unité de mise en œuvre du projet a résolu ces problèmes en mettant à jour le manuel de procédure du projet qui clarifie mieux le rôle de l'expert international en matière de passation de marchés conformément aux directives générales sur la passation des marchés. Cette résolution a été jugée satisfaisante par la Banque mondiale. Les examens postérieurs à la passation des marchés ont également identifié certains problèmes et fourni des recommandations à l'Unité de mise en œuvre du projet, qui ont ensuite été mises en œuvre de manière appropriée. Le projet est considéré comme l'un des champions du portefeuille de la RDC en matière d'utilisation de STEP pour la passation de marchés.

79. **Gestion financière.** Les dispositions de gestion financière en place pendant la mise en œuvre du projet ont toujours été jugées satisfaisantes et/ou moyennement satisfaisantes. En février 2017, une mission de supervision avait conclu que la Gestion financière pouvait être améliorée, et l'UGP a répondu à une série de recommandations. Cependant, la note de la gestion financière a été rétrogradée à Modérément insatisfaisant en août 2018, principalement parce que l'examen approfondi des transactions a identifié certaines dépenses comme inéligibles. En outre, le processus de recrutement de l'agent administratif et financier a subi quelques retards. Les coûts inéligibles ont été remboursés à la Banque mondiale, et le processus de recrutement a été finalisé, ce qui a permis de rehausser la note à Modérément satisfaisant jusqu'à la fin du Projet.

## C. PERFORMANCE DE LA BANQUE

### Qualité à l'entrée

80. **Le PEMU a été conçu dans un contexte post-conflit très difficile** où le secteur de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement (AEPA) était particulièrement touché. L'équipe de la Banque mondiale a veillé à ce que la conception s'appuie sur une analyse technique approfondie et plusieurs missions de préparation qui ont permis des échanges avec toutes les parties prenantes locales et nationales concernées en RDC, y compris les autres bailleurs de fonds travaillant dans le secteur de l'eau et de l'assainissement. Cela a contribué à la concentration sur l'approvisionnement en eau en milieu urbain, puisque d'autres, comme la Banque africaine de développement (BAD) et l'UNICEF, se sont concentrés sur les secteurs semi-urbain et rural. En outre, le projet parent était complémentaire au projet d'eau financé par la BAD, PEASU<sup>15</sup>, pour lequel des missions de supervision conjointes ont été effectuées, et les documents critiques ont bénéficié de l'examen des deux donateurs.

### Qualité de la supervision

81. **La Banque mondiale a effectué des missions de supervision régulières** (et des missions plus fréquentes si nécessaire), y compris des visites sur le terrain et des contrôles physiques des investissements. Les Aide-Mémoires et les ISR étaient bien rédigés et fournissaient un bon niveau de détail sur les activités en cours. La Banque mondiale a également fait preuve de proactivité et de franchise en abaissant la note de performance du projet et en prenant des mesures rapides dans les situations qui menaçaient d'entraver les progrès escomptés vers la réalisation des ODs. Par exemple, l'équipe de la Banque a soutenu activement le premier dossier d'appel d'offres pour les travaux à Kinshasa, qui avait été retardé de plus de 20 mois, par une revue approfondie qui a permis de lancer le contrat et de reprendre les décaissements. De même, la Banque a fourni des réponses rapides et agiles lors de l'épidémie de choléra et de la pandémie de COVID-19 pour permettre à la REGIDESO de soutenir la réponse du Gouvernement' à chacune de ces situations.
82. **Cependant, au cours des dernières années du PEMU, la mise en œuvre du FA a été entravée par quatre restructurations distinctes visant à reporter la date de clôture de six mois à chaque fois.** Cette approche a rendu

<sup>15</sup> Projet d'eau et d'assainissement en milieu semi-urbain



la réalisation de la composante B plus difficile, car le type d'activités qui aurait pu permettre des progrès significatifs sur cette composante aurait pris trop de temps à mettre en œuvre. Si une seule prolongation de deux ans avait été accordée, une approche plus globale aurait peut-être été adoptée et certains retards (liés par exemple à la construction de la station de traitement Ozone) ou à l'annulation (travaux à Kindu) auraient pu être évités.

#### **Justification de la notation globale de la performance de la Banque - Modérément satisfaisante**

83. La qualité à l'entrée est jugée satisfaisante, mais les extensions de courte durées répétées de la date de clôture du FA a eu un impact négatif sur la qualité de la supervision, de sorte que la performance globale de la Banque mondiale est modérément satisfaisante.

#### **D. RISQUE POUR LES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT**

84. Les résultats de développement du projet se sont principalement concentrés sur l'augmentation significative du nombre de personnes ayant accès à l'eau potable dans les trois principales villes de la RDC. Ceci a été possible grâce à d'importants investissements physiques dans les infrastructures d'approvisionnement en eau. Cependant, les progrès limités de la composante B et l'amélioration des performances de la REGIDESO menacent la durabilité à long terme de ces investissements. En outre, la REGIDESO continue de faire face à des défis importants, notamment en ce qui concerne les problèmes critiques liés aux coûts élevés de la main-d'œuvre et au non-paiement des factures d'eau des instances officielles. La Banque mondiale et le Gouvernement de la République démocratique du Congo sont conscients de ces risques et défis et s'engagent à poursuivre les activités en cours initiées sur la réforme du secteur de l'eau dans le cadre du projet PEMU.
85. Néanmoins, à la fin du Projet, le secteur de l'eau a bénéficié d'un cadre institutionnel plus robuste qui offre une série de nouvelles opportunités pour le secteur. Par exemple, le projet Kin Elenda (P P171141) à Kinshasa était basé sur les expériences des activités d'amélioration des performances de la REGIDESO dans le cadre du PEMU. Par conséquent, une nouvelle approche est utilisée, en accord avec l'approche Utilities of the Future, qui se concentre d'abord sur l'appropriation par la REGIDESO d'un plan de 100 jours, et sur la base des mesures internes prises et des progrès réalisés, le projet financera les activités de suivi. Cette approche assurera une meilleure appropriation de la réforme et de l'amélioration des performances et alignera les activités sur des résultats spécifiques et des indicateurs clés.

#### **5. LEÇONS ET RECOMMANDATIONS**

86. **Les programmes de réforme ambitieux, en particulier dans les contextes de fragilité, de conflit et de violence exigent une approche plus agile de la mise en œuvre qui s'adapte aux conditions changeantes.** Le contrat de gestion prévu au début du projet parent n'a pas suscité l'intérêt du secteur privé, et l'appel d'offres a finalement échoué et a été remplacé par un contrat de service moins contraignant, qui n'était donc pas été suffisant pour mener à bien une réforme de fond du secteur de l'eau. La leçon que l'on peut tirer de l'échec du CG est l'ampleur de la réforme, qui était probablement trop ambitieuse à l'époque où la RDC était dans une situation post-conflit et pas assez attractive pour le secteur privé. Le projet aurait dû être restructuré pour s'orienter vers des objectifs plus réalistes et réalisables, reflétant mieux le changement de stratégie intervenu après l'échec du CG. En révisant spécifiquement les objectifs de la réforme du secteur de l'eau, ils auraient été plus modestes et réalisables à court terme, tout en instaurant progressivement une meilleure volonté politique avec le Gouvernement sur le processus de réforme pour obtenir des résultats plus ambitieux à long terme.
87. **Un soutien durable et de haut niveau de la part du Gouvernement est nécessaire pour assurer des changements systémiques.** À la fin du projet, la REGIDESO continue de faire face à d'importants défis financiers liés aux



arriérés/non-paiements publics et aux ressources humaines. Si ces deux problèmes ne sont pas résolus, les améliorations significatives des performances ne seront pas durables. Cependant, ces réformes nécessitent un engagement soutenu de haut niveau de la part de plusieurs partenaires gouvernementaux. Etant donné le contexte de Fragilité, de Conflit et de Violence que connaît la RDC et le changement de Gouvernement observé pendant le projet, ce soutien n'a pas été suffisant pour atteindre le niveau de changement initialement visé. Par conséquent, la compréhension de l'économie politique et du contexte local, non seulement lors de l'évaluation, mais tout au long de la mise en œuvre du projet, est un facteur de succès essentiel, car la nature du pays aurait nécessité de prendre en compte 10 % des aspects techniques et 90 % du contexte d'économie<sup>16</sup> politique dans la conception et la mise en œuvre du projet (par exemple, lors des restructurations).

88. **Retards dans la passation des marchés et performance du système de gestion des contrats.** L'absence d'études de conception technique solides avant l'approbation par le Conseil d'Administration du projet initial et du FA a entraîné des retards importants et des reports successifs de la date de clôture du projet. En tant que leçon apprise, l'UGP du projet devrait inclure, dès le début de la préparation d'un projet, l'achèvement des études d'avant-projet détaillé ainsi que le document d'appel d'offres. Cela permettrait de lancer toutes les procédures d'appel d'offres dès la mise en vigueur du projet.

---

<sup>16</sup> Note - Réformes adaptées dans les situations fragiles de conflit violent et de faible capacité (P166870) - Banque Mondiale

**ANNEX 1. RESULTS FRAMEWORK AND KEY OUTPUTS****A. INDICATEURS DE RÉSULTATS****A.1 Indicateurs du PDO**

**Objective/Outcome:** Nombre de personnes dans les zones urbaines ayant accès à des sources d'eau améliorées dans le cadre du projet.

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Nombre de personnes dans les zones urbaines ayant accès à des sources d'eau améliorées dans le cadre du projet.	Numéro	0.00	1,205,000.00	2,600,000.00	3,071,430.00
		25-Avr-2014	03-Feb-2016	03-Feb-2016	30 juin 2021

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

**Objective/Outcome:** Ratio de couverture des coûts d'exploitation dans les services publics ciblés par le projet.

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Ratio de couverture des coûts	Pourcentage	88.00	104.00		42.22



d'exploitation dans les services publics visés par le projet		18-Nov-2008	18-Nov-2008		30 juin 2021
--	--	-------------	-------------	--	--------------

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

## A.2 Indicateurs de résultats intermédiaires

**Component:** Services d'approvisionnement en eau dans les principaux centres urbains

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Construction de réseaux d'eau secondaires et tertiaires	Kilomètres	0.00 18-Nov-2008	651.00 18-Nov-2008	1,100.00 21-Dec-2018	1,236.00 30 juin 2021

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Capacité de production d'eau installée dans le cadre du projet	Mètre cube (m3)	0.00 28-Nov-2008	179,000.00 03-Feb-2016	69,000.00 21-Dec-2018	85,920.00 30 juin 2021

**Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :**

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Points d'eau communautaires améliorés construits ou réhabilités dans le cadre du projet.	Numéro	0.00	400.00	450.00	455.00
		18-Nov-2008	18-Nov-2008	03-Feb-2016	30 juillet 2020

**Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :**

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Nouveaux raccordements des ménages à l'eau courante résultant de l'intervention du projet.	Numéro	0.00	41,000.00	73,500.00	88,811.00
		18-Nov-2008	18-Nov-2008	21-Dec-2018	30 juin 2021

**Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :**

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Les raccordements d'eau des	Numéro	0.00	110,000.00		153,490.00



ménages qui bénéficient des travaux de réhabilitation entrepris par le projet.		18-Nov-2008	03-Feb-2016		30 juin 2021
--	--	-------------	-------------	--	--------------

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Bénéficiaires directs du projet	Numéro	0.00 18-Nov-2008	1,205,000.00 12-Jul-2012	2,600,000.00 03-Feb-2016	3,071,430.00 30 juin 2021
Bénéficiaires féminins	Pourcentage	0.00	602,500.00	1,300,000.00	1,535,715.00

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

**Composant:** Réforme du secteur, renforcement des capacités et amélioration de la gouvernance

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Engagement des citoyens résolution satisfaisante des plaintes par la REGIDESO	Pourcentage	26.00 29-Jan-2016	56.00 03-Feb-2016		83.47 30 juin 2021

**Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :**

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Engagement des citoyens : Enquête auprès des bénéficiaires qui connaissent au moins deux de leurs responsabilités concernant leur accès à l'eau.	Pourcentage	0.00 29-Jan-2016	75.00 03-Feb-2016		98.00 30 juin 2021

**Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :**

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Nombre de services d'eau que le projet soutient	Numéro	1.00 18-Nov-2008	1.00 18-Nov-2008		1.00 30 juin 2021

**Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :**

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Le contrat de services est	Oui/Non	Non	Non		Oui



soumis, signé et en cours d'exécution		18-Nov-2008	18-Nov-2008		30 juin 2021
<b>Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :</b>					

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Nombre d'autres fournisseurs de services d'eau que le projet soutient	Numéro	0.00 18-Nov-2008	0.00 18-Nov-2008		0.00 30 juin 2021
<b>Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :</b>					

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Préparation de stratégies et de programmes d'assainissement de l'eau	Numéro	0.00 18-Nov-2008	3.00 18-Nov-2008	4.00 03-Feb-2016	12.00 30 juin 2021
<b>Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :</b>					

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
---------------------	-----------------	---------------	-----------------	---------------------------	-----------------------------



Taux de disponibilité des installations de production	Pourcentage	87.60 18-Nov-2008	94.00 18-Nov-2008		94.60 30 juin 2021
---	-------------	----------------------	----------------------	--	-----------------------

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Eau non facturée	Pourcentage	45.00 18-Nov-2008	29.00 18-Nov-2008		45.72 30 juin 2021

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Taux de connexions inactives par ville	Pourcentage	36.00 25-Avr-2014	20.00 18-Nov-2008		30.95 30 juin 2021

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
---------------------	-----------------	---------------	-----------------	------------------------------	--------------------------------



Taux de distribution des compteurs	Pourcentage	33.00 25-Avr-2014	88.00 18-Nov-2008	90.00 03-Feb-2016	70.74 30 juin 2021
------------------------------------	-------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Taux de recouvrement des factures des raccordements privés	Pourcentage	73.00 25-Avr-2014	98.00 18-Nov-2008	97.00 03-Feb-2016	68.71 30 juin 2021

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Nombre d'employés/1000 connexions actives (après plan de licenciement)	Numéro	17.70 25-Avr-2014	9.60 18-Nov-2008		8.11 30 juin 2021

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé	Réel Réalisé à l'achèvement
---------------------	-----------------	---------------	-----------------	---------------------	--------------------------------



				Cible	
Taux des coûts de la main-d'œuvre par rapport aux coûts opérationnels	Pourcentage	40.00 25-Avr-2014	27.00 18-Nov-2008		36.00 30 juin 2021

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Soumission des rapports d'audit des années précédentes aux clients avant le 15 mai de l'année suivante (oui/non)	Texte	NA 18-Nov-2008	Oui 18-Nov-2008		oui 30 juin 2021

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Proportion des volumes dus par les "Instances Officielles" dans le total des volumes dus	Pourcentage	21.00 25-Avr-2014	20.00 03-Feb-2016		33.88 13-Avr-2020

Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :



Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Cible originale	Formellement révisé Cible	Réel Réalisé à l'achèvement
Proportion des factures dues par les "Instances Officielles" dans la facturation totale	Pourcentage	42.00 18-Nov-2008	20.00 18-Nov-2008		35.93 30 juin 2021
<b>Commentaires (réalisations par rapport aux objectifs) :</b>					



**B. KEY OUTPUTS BY COMPONENT**

Objectif/Résultat 1 : Augmenter l'accès durable à l'eau dans des zones urbaines sélectionnées	
Indicateurs de résultats	1. Nombre de personnes dans les zones urbaines ayant accès à des sources d'eau améliorées dans le cadre du projet.
Indicateurs de résultats intermédiaires	1. Construction de réseaux d'eau secondaires et tertiaires 2. Capacité de production d'eau installée dans le cadre du projet 3. Points d'eau communautaires améliorés construits ou réhabilités dans le cadre du projet. 4. Nouveaux raccordements des ménages à l'eau courante résultant de l'intervention du projet. 5. Raccordements domestiques d'eau courante qui bénéficient des travaux de réhabilitation entrepris par le projet. 6. Bénéficiaires directs du projet 6.1 Femmes bénéficiaires
Principaux résultats par composante (lié à la réalisation de l'Objectif/Résultat 1)	1) <b>3,1 millions de</b> personnes ont bénéficié d'un accès amélioré à l'eau dans le cadre du projet, en tant que bénéficiaires directs. 1.1) <b>1,5 million de</b> femmes parmi les bénéficiaires directs 2) <b>1236 km</b> de réseaux d'eau secondaires et tertiaires construits 3) <b>85920 m3</b> de capacité de production d'eau installée 4) points d'eau communautaires améliorés <b>455</b> construits ou réhabilités 5) de nouveaux raccordements domestiques à l'eau <b>88811</b> courante construits 6) <b>153 490</b> Raccordements domestiques à l'eau courante issus de travaux de réhabilitation



**Objectif/Résultat 2 : Améliorer la performance opérationnelle et la viabilité de l'entité chargée de la mise en œuvre du projet.**

Indicateurs de résultats	1. Ratio de couverture des coûts d'exploitation dans les services publics visés par le projet
Indicateurs de résultats intermédiaires	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Engagement des citoyens résolution satisfaisante des plaintes par la REGIDESO</li><li>2. Engagement des citoyens : Enquête auprès des bénéficiaires qui connaissent au moins deux de leurs responsabilités concernant leur accès à l'eau.</li><li>3. Nombre de services d'eau que le projet soutient</li><li>4. Le contrat de services est soumis, signé et en cours d'exécution</li><li>5. Nombre d'autres fournisseurs de services d'eau que le projet soutient</li><li>6. Préparation de stratégies et de programmes d'assainissement de l'eau</li><li>7. Taux de disponibilité des installations de production</li><li>8. Eau non facturée</li><li>9. Taux de connexions inactives par ville</li><li>10. Taux de distribution des compteurs</li><li>11. Taux de recouvrement des factures des branchements privés</li><li>12. Nombre d'employés/1000 connexions actives (après plan de licenciement)</li><li>13. Taux des coûts de la main-d'œuvre par rapport aux coûts opérationnels</li><li>14. Soumission des rapports d'audit des années précédentes aux clients avant le 15 mai de l'année suivante (oui/non)</li><li>15. Proportion des volumes dus par les "Instances Officielles" dans le total des volumes dus</li><li>16. Proportion des factures dues par les "Instances Officielles" dans la facturation totale</li></ol>



Principaux résultats par composante  
(lié à la réalisation de l'Objectif/Résultat 2)

- 1) **83,47 %** de plaintes satisfaisantes résolues par la REGIDESO
- 2) **93 %** des bénéficiaires connaissent au moins deux de leurs responsabilités en matière d'accès à l'eau.
- 3) **94,6 %** du taux de disponibilité des usines de production
- 4) **Aucune réalisation** sur la réduction de l'eau non facturée.
- 5) Taux de **31 % de** connexions inactives par ville
- 6) **71 %** du taux de distribution mesuré
- 7) **69 %** du taux de recouvrement des factures provenant des raccordements privés
- 8) **8 personnel/1000 connexions actives**, après plan de licenciement
- 9) **36 %** des coûts de main-d'œuvre par rapport aux coûts opérationnels
- 10) **34 pour cent** des volumes d'eau dus par les "instances officielles" dans les volumes totaux dus

**ANNEXE 2. PRÊT BANCAIRE ET SOUTIEN/SURVEILLANCE DE LA MISE EN OEUVRE****A. MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL**

Nom	Rôle
<b>Préparation Projet parental</b>	
Franck Bousquet	Chef(s) de l'équipe de travail
Gilles Veillot	Avocat principal, LEGAF
Chute de Madio	Spécialiste senior de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement, WSP
Jean Doyen	Spécialiste de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement-Consultant, WSP
Aissata Zerbo	Analyste des achats, AFTU2
Philippe Mahele	Spécialiste des marchés publics, AFTPM
Jeff Ramin	Officier supérieur des opérations, AFTRL
Serigne Mbaye Seye	Spécialiste en communication, WSP
Nestor Coffi	Spécialiste senior en gestion financière, AFTFM
Jean.-Charles. Kra	Spécialiste senior en gestion financière, AFTFM
Abdoul-Wahab Seyni	Spécialiste senior du développement social, AFTCS
Paul Martin	Spécialiste senior de l'environnement, AFTEN
Ernestina Attafuah	Assistant de programme senior
<b>Supervision/ICR</b>	
Rebecca Jean Gilsdorf, Pierre Francois-Xavier Boulenger, Patrick Goy Ndolo	Chef(s) de l'équipe de travail
Jean-Claude Azonack, Cheick Traore, Clement Tukeba Lessa Kimpuni	Spécialiste(s) des marchés publics
Lydie Madjou	Spécialiste de la gestion financière
Bella Diallo	Membre de l'équipe
Rahmoune Essalhi	Membre de l'équipe
Chute de Madio	Membre de l'équipe
Maximilian Leo Hirn	Membre de l'équipe



Lucie Lufiauluisu Bobola	Équipe chargée des achats
Richard Everett	Spécialiste des questions sociales
Koho Francine Takoy	Équipe chargée des achats
Alice Museri	Équipe chargée des achats
Patricia Komina Dele	Membre de l'équipe
Joelle Nkombela Mukungu	Spécialiste de l'environnement
Yeli Mariam Dakoure Sou	Principal contributeur de l'ICR

**B. LE TEMPS ET LE COÛT DU PERSONNEL**

Étape du cycle du projet	Temps et coût du personnel	
	Nombre de semaines de travail du personnel	US\$ (y compris les frais de voyage et de consultant)
<b>Préparation</b>		
ANNÉE FISCALE 2006	31.641	188,668.43
ANNÉE FISCALE 2007	14.523	49,169.32
ANNÉE FISCALE 2008	21.038	125,423.39
ANNÉE FISCALE 2009	23.192	193,132.95
FY10	0	0.00
FY18	.200	543.76
FY19	.150	457.26
ANNÉE FISCALE 20	.200	609.68
<b>Total</b>	<b>90.94</b>	<b>558,004.79</b>
<b>Supervision/ICR</b>		
ANNÉE FISCALE 2009	0	2,116.22
FY10	30.898	247,535.23
FY11	30.030	224,309.17
FY12	17.751	139,411.11
FY13	23.725	258,874.53
FY14	37.861	204,660.72



FY15	20.446	148,741.34
FY16	15.197	132,623.69
FY17	10.554	73,735.65
FY18	22.287	179,380.39
FY19	38.580	213,597.72
ANNÉE FISCALE 20	35.969	191,675.71
<b>Total</b>	<b>283.30</b>	<b>2,016,661.48</b>



**ANNEXE 3. COÛT DU PROJET PAR COMPOSANTE**

<b>Composants</b>	<b>Montant à l'approbation (MILLIONS DE DOLLARS US)</b>	<b>Réel à la clôture du projet (US\$M)</b>	<b>Pourcentage de l'approbation (US\$M)</b>
Services d'approvisionnement en eau dans les principaux centres urbains	101.6	215.85	84%
Réforme du secteur, renforcement des capacités et amélioration de la gouvernance	88.4	98.15	100%
<b>Total</b>	<b>190.00</b>	<b>356.00</b>	<b>88%</b>



#### ANNEXE 4. ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DU PEMU

1. L'objectif du Projet et de son Financement Additionnel est d'accroître l'accès durable à l'eau potable dans trois villes (Kinshasa, Lubumbashi et Matadi) de la RDC et d'améliorer l'efficacité de la REGIDESO, au moyen : (i) d'un programme d'investissement, d'expansion et de réhabilitation, et (ii) d'un programme d'appui à la réforme de la REGIDESO, de renforcement des capacités et de la gouvernance du secteur. Le projet d'un montant de 190 MUSD a été mis en vigueur le 03 novembre 2009, il a fait l'objet d'un Financement Additionnel (FA), d'un montant de 166 MUSD, signé le 18 mars 2016, et qui a été mis en vigueur le 16 septembre 2016. La date de clôture du Projet et de son FA est prévue au 30 juin 2021.
2. Une analyse financière et économique ex post des impacts du projet, est conduite conformément aux directives de l'ICR dans le but de réévaluer la performance du Projet d'approvisionnement en eau urbaine de la RDC (PEMU) (356 M \$ US, P091092, P155266) au stade d'achèvement, par rapport aux cibles des indicateurs de résultats spécifiées dans le cadre de résultats du PAD.
3. A ce sujet, il s'agira de revisiter les différentes analyses afin (i) d'actualiser les données, les paramètres et les hypothèses qui ont servi à établir le niveau des critères financiers et économiques et (ii) d'élargir le champ d'analyse des impacts économiques du projet au regard des résultats enregistrés. La démarche de l'analyse s'appuiera essentiellement sur les différentes étapes retenues dans l'annexe 9 du PAD et l'annexe 5 du financement additionnel (FA) relatif à l'analyse économique et financière du PEMU.
4. La partie Analyse économique de la présente annexe vise à mettre à jour l'analyse coûts-avantages effectuée pour le projet initial et pour le financement additionnel en tenant compte de la mise en œuvre effective du PEMU à la date d'achèvement et de l'impact de ses activités.
5. La partie Analyse financière vise à évaluer les résultats du PEMU sur (a) l'amélioration des modalités de management et de gestion de la REGIDESO, (b) la situation financière de la REGIDESO et (c) la pérennité de la viabilité financière de la REGIDESO.
6. Ces évaluations réalisées ex-post montrent que (a) le PEMU génèrent globalement un TRIE et une VAN satisfaisants qui se situent nettement au-dessus des prévisions contenues dans le document du financement additionnel. Au niveau des centres, les résultats restent positifs mais les impacts les plus significatifs sont enregistrés dans la ville de Kinshasa puis de Lubumbashi et enfin de Goma. En ce qui concerne la situation de la REGIDESO, il ressort que bien que le projet ait contribué manifestement à consolider les modalités de management et de gestion de la société et à améliorer ses performances opérationnelles, sa viabilité financière reste structurellement dépendante a) du faible taux de recouvrement des factures des usagers publics, b) du pourcentage élevé du volume d'eau non facturé (c) du prix moyen de vente de l'eau d) et de sa faible capacité d'autofinancement.



## Analyse économique

7. *Méthodologie.* L'analyse coûts-avantages a été mise à jour pour évaluer le TRIE et la VAN de toutes les activités menées dans le cadre du projet initial et du financement additionnel. La méthodologie PAD utilisée est reconduite avec un élargissement dans le discernement des avantages du projet. Les calculs sont réalisés sur une période de 20 ans et la VAN est calculée avec un taux de 12% (cf. PAD, page 104, §4.) pour permettre une comparaison avec les résultats contenus dans le PAD et le financement additionnel. Les avantages comprennent, l'augmentation de la consommation d'eau, le surplus du consommateur revenant aux bénéficiaires passant d'autres sources d'eau aux branchements ou bornes fontaines, et les économies de coûts résultant de l'amélioration des performances opérationnelles. Au regard des actions spécifiques du projet en faveur de la santé des populations (Choléra et Covid19) et du rôle important joué par l'eau potable dans le recul des maladies d'origine hydrique, l'analyse comptabilise les coûts évités en dépenses de santé au titre des impacts positifs du projet. Enfin, l'analyse retient aussi au titre des impacts positifs du projet, le coût évité en temps (CEt) lié la réduction de la corvée d'eau. Les coûts du projet comprennent les coûts d'investissement composé à 100% des coûts des activités du projet initial et du FA, les coûts d'exploitation différentiels (énergie et produits chimiques les coûts, les coûts commerciaux liés aux nouveaux clients et les coûts de maintenance) et les coûts de renouvellement.
  
8. *Mise à jour des hypothèses de base.* Les hypothèses de base (PAD et FA) sont mises à jour pour refléter le résultat du projet en ce qui concerne les valeurs actuelles de la consommation par habitant, les revenus moyens de l'eau (pour la REGIDESO) et les prix (au niveau du consommateur), et les coûts d'exploitation, contenus dans le tableau 1.



*Tableau 1 - Consommation d'eau, prix et coûts d'exploitation*

<b>Consommation d'eau et prix</b>			
<b>Revenu</b>	<b>Nombre de personnes desservies</b>	<b>Consommation spécifique (l/p/j)</b>	<b>Prix moyen (FCFA/m3)</b>
<b>Avec projet</b>			
Branchements ordianaires	30	40	458
Branchements sociaux	30	40	458
Bornes fontaines	300	15	500
<b>Sans projet</b>			
Bornes fontaines		15	500
Revendeurs		10	1000
<b>Coûts d'exploitation</b>			
	<b>Kinshasa</b>	<b>Lubumbashi</b>	<b>Matadi</b>
<b>Consommation d'énergie</b>			
kWh/m3 produit	0,405	0,304	1,000
CF/m3 produit	63,6	47,7	156,9
<b>Produits chimiques</b>			
CF/m3 produit	15,7	5,00	24,3
<b>Coûts commerciaux</b>			
Branchement d'exploitation (CF/branche)		277500	
Branchement soacial (CF/branchement)		46250	

9. *Les indicateurs de performance de la REGIDESO.* Les revenus et les coûts supplémentaires du PEMU ont été ajustés en tenant compte de la performance globale de la REGIDESO qui est bénéficiaire des investissements. Dans ce sens les 3 principaux indicateurs suivants ont été utilisés, il s'agit notamment des indicateurs relatifs au rendement global de la REGIDESO, à sa performance commerciale et à la productivité global de son personnel.

Tableau 2 : 3 indicateurs de performance de la REGIDESO

<b>3 indicateurs 2009-2014</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Le pourcentage d'eau non facturée (NRW)	47,80%	43,80%	44,20%	41,20%	44,30%	44,00%
Le taux de recouvrement des factures des abonnés	73,00%	77,00%	71,00%	75,00%	61,00%	61,00%
Nombre d'agents pour 1000 abonnés actifs	19,50	18,20	18,10	17,20	16,50	16,20
<b>3 indicateurs 2015-2020</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Le pourcentage d'eau non facturée (NRW)	43,00%	45,00%	47,00%	43,30%	45,28%	40,39%
Le taux de recouvrement des factures des abonnés	63,40%	63,40%	72,49%	72,49%	74,50%	96,90%
Nombre d'agents pour 1000 abonnés actifs	11,30	14,60	13,90	12,20	10,25	8,43

10. *Sources des données en ce qui concernent les impacts.* Les données sur les impacts du projet sur la corvée d'eau sont tirées du Rapport d'analyse de l'enquête Eau Assainissement et



Conditions de Vies 1 /Enquête de référence pour l'évaluation d'impact du projet PILAEP 2 (Avril-Mai 2018).

- 11. *La contribution du PEMU à la réduction de la corvée d'eau.* Les résultats d'enquête du projet PILAEP 2 ont montré que sans le projet, le temps de collecte de l'eau est estimé 142.7 mn pour une quantité de 83 litres d'eau collectée. Avec le projet, la même quantité d'eau est collectée à moins de 30 minutes. Le Coût évité en temps (CEt) est calculé sur la base du différentiel du prix ombre de l'eau soit 0,05 USD avant le projet et 0,0003USD après le projet, le gain de temps étant valorisé au coût d'opportunité de main d'œuvre banale (0.027 USD par heure).
- 12. *Rentabilité économique globale du PEMU.* Les résultats de l'analyse mise à jour et complétée indiquent nettement que le PEMU est un projet économiquement rentable qui présente un TRIE de 28,7% et une VAN de 70.9 millions de USD. Les avantages significatifs sont répartis entre la REGIDESO qui accroît son capital productif et le volume de ses affaires, les ménages bénéficiaires qui améliorent leur accessibilité à l'eau potable et qui dégagent des surplus de consommation d'eau et l'Etat qui économise substantiellement des dépenses en santé.

**Tableau 3 : indicateurs de rentabilité du PEMU**

Rentabilité économique des centres du PEMU		
Centre	VAN@12% (M\$)	TRIE
Kinshasa	58,5	37,2%
Lubumbashi	7,7	19,8%
Matadi	4,7	17,7%
<b>Total</b>	<b>70,9</b>	<b>28,7%</b>

- 13. *Rentabilité économique par centre.* Les investissements ont été plus massifs et diversifiés à Kinshasa qui présente un TRI plus satisfaisant de 37,2%, sa VAN contribue à hauteur de 82.5% de la VAN globale du PEMU. Les deux autres centres qui affichent respectivement un TRI de 19,8% à Lubumbashi et de 17,7% à Matadi ont des rentabilités également très intéressantes car supérieures au taux d'actualisation de 12%. L'allocation des ressources en direction de ces centres est pertinente sur le plan économique.
- 14. Les prévisions du PAD et financement additionnel. Le tableau suivant extrait du document du financement additionnel du PEMU montre bien que les hypothèses utilisées au début du projet étaient très optimistes et que celles utilisées au moment du financement additionnel étaient aussi réductrices car les impacts du projet n'étaient pas suffisamment visibles pour être intégrés à l'analyse. A l'achèvement du projet, les indicateurs de rentabilité se situent entre les deux analyses avec une VAN représentant 53% de celle obtenue dans le PAD et 3,35 fois de celle retenue dans le financement additionnel.



**Table 5.3 -Results of the Updated Economic Analysis**

	Unit	Original Project & Results	Original Project and AF (updated results)
NPV @12%	US\$ M	132.0	20.9
EIRR	%	41.0	13.7

15. *Les résultats économiques du PEMU sont très robustes.* Un test de sensibilité a été réalisé sur les indicateurs de rentabilité afin d’apprécier séparément les effets d’une variation du rendement du réseau de 10%, du taux de recouvrement de 10% et de l’augmentation du prix moyen de 10%. Les résultats indiquent que les indicateurs économiques sont plus sensibles au prix de l’eau, à la performance du recouvrement et afin au rendement du réseau, toutefois il faut noter que les résultats restent globalement stables et que les TRI tournent au voisinage de 29% et la VAN évolue dans un intervalle réduit de 73,5 millions de USD à 75,4 millions de USD.

*Tableau 4 : Test de sensibilité des indicateurs de rentabilité*

Centre	Test de sensibilité					
	Amélioration du rendement du réseau de 10%		Amélioration du taux de recouvrement des privés de 10%		Augmentation du prix moyen de l'eau de 10%	
	<u>VAN@12%</u>	<u>TRI</u>	<u>VAN@12%</u>	<u>TRI</u>	<u>VAN@12%</u>	<u>TRI</u>
Kinshasa	60,9	38,2%	60,6	38,3%	61,6	38,2%
Lubumbashi	7,3	19,5%	8,4	20,5%	8,6	20,6%
Matadi	5,3	18,4%	5,1	18,2%	5,2	18,3%
<b>Total</b>	<b>73,5</b>	<b>29,2%</b>	<b>74,1</b>	<b>29,5%</b>	<b>75,4</b>	<b>29,5%</b>

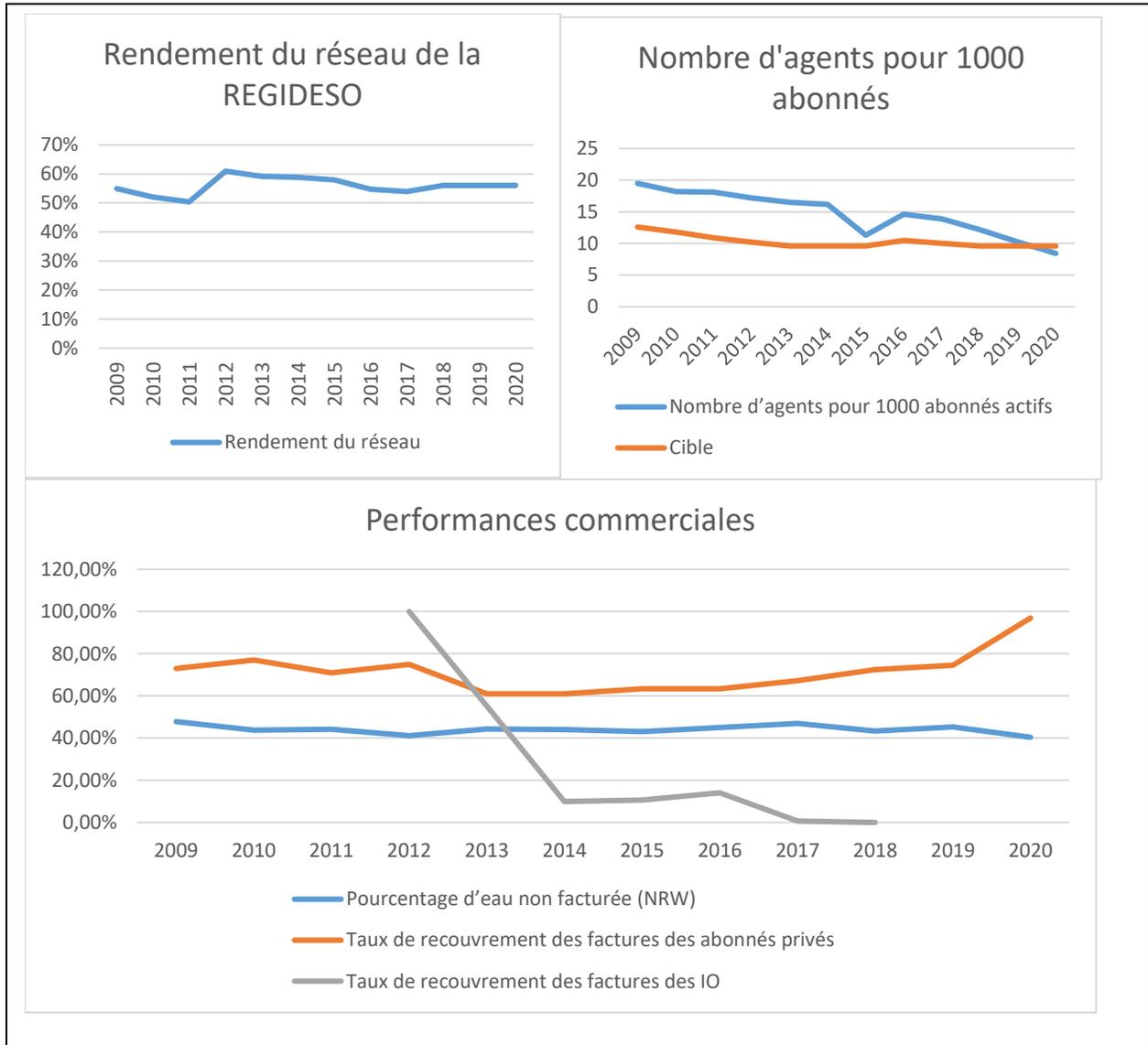
16. *Les résultats du projet deviennent plus importants,* si on utilise un taux d’actualisation plus bas (10% ou 6%), généralement recommandé pour les projets d’AEP. En effet si le taux d’actualisation utilisé est de 10%, la VAN du projet passe de 70,9 millions de USD à 98,5 millions de USD. La VAN atteint un niveau très appréciable de 189,1 millions de USD si le taux d’actualisation passe 6%.

**Analyse financière**

17. *Impacts du PEMU sur les performances opérationnelles et commerciales de la REGIDESO.* Plusieurs actions relevant de la composante B du projet ont été conduites dans le sens d’améliorer les performances opérationnelles et commerciales de la REGIDESO, il s’agit notamment a) du fonds de réparation, remplacement et réhabilitation ainsi que l’appui à l’exploitation, b) le plan d’optimisation du personnel, c) le plan de communication, d) la mise en application d’un plan d’action pour réduire et contrôler la consommation des institutions officielles. Toutes ses actions ont eu des effets directs sur les indicateurs suivants i) le rendement du réseau, ii) le pourcentage d’eau non facturé, iii) la productivité du personnel, iv) le taux de recouvrement des factures et des créances des IO et sur v) le taux de recouvrement



des factures des privés. A l'épreuve des faits, il apparaît sur les graphiques suivants que le PEMU n'a pas apporté un effet significatif à l'effort de redressement du rendement du réseau de la REGIDESO, en effet le premier graphique montre que depuis 2012, il y a une tendance à la baisse du rendement du réseau. En revanche il y a une satisfaction à voir le nombre d'agents pour 1000 abonnés baisser depuis le début du projet et atteindre sa cible en 2020, toutefois cette baisse ne s'accompagne pas nécessairement d'une baisse de la masse salariale car le coût annuel moyen par agent de 20 155 USD constaté en 2016 est passé à 20 550 USD en 2017.



18. Les performances commerciales de la REGIDESO. Le graphique ci-dessus montre qu'elles sont pénalisées par la pesanteur quasi constante du volume d'eau non facturée combinée à une forte propension des institutions officielles (IO) à accumuler des arriérés de paiements très importants. Le solde de ces arriérés de paiement se chiffre à 239 millions USD. Cette situation



inhibe les efforts réalisés par la REGIDESO à redresser le taux de recouvrement des abonnés privés qui est passé de 61% en 2013 à 96,20% en 2020.

19. *L'impact du PEMU sur la gestion financière de la REGIDESO.* Il est appréhendé à l'aide des éléments du compte d'exploitation et du compte de trésorerie contenus dans les Etats financiers de la REGIDESO. Les données du tableau 5 sur la période 2015-2019 actualisent les prévisions réalisées sur la gestion financière de la REGIDESO durant la phase du financement additionnel et présentées dans le rapport d'achèvement provisoire (Tableau 18). Le tableau 5 retient les paramètres pertinents de la gestion financière de la REGIDESO et met en évidence les valeurs annuelles du fonds de roulement et du besoin de financement traduisant le mieux la fragilité de la trésorerie de la REGIDESO.

**Tableau 5 : REGIDESO : données financières et quelques indicateurs sur la période du projet**

(Unité en milliards de FC, prix courant)

Paramètres	2009	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Revenus d'exploitation	121,3	138,3	141,9	162,9	139,0	160,1	221,0	249,4	231,2
Dépenses d'exploitation décaissées	161,9	120,2	127,4	130,1	156,4	132,4	190,6	197,4	258,7
<i>dont, charges de personnel</i>	31,9	45,5	50,7	50,9	59,3	66,1	81,3	101,9	116,7
Charges d'exploitation	188,6	170,4	180,6	173,8	201,3	182,5	259,5	255,0	306,2
<b>Résultat d'exploitation</b>	- 67,3	- 32,2	- 38,8	- 10,9	- 17,0	10,7	7,1	- 18,3	- 52,9
Résultat net	- 95,4	- 32,7	- 40,6	- 11,4	- 30,4	- 20,2	- 22,9	- 21,5	- 60,5
Capitaux propres					1 200,8	1 296,6	1 802,3	1 890,1	1 916,7
Fonds de roulement					26,6	52,9	65,9	61,6	44,2
Besoin en fonds de roulement					- 33,0	- 59,5	- 72,8	- 76,3	- 68,7
<b>Trésorerie nette</b>	<b>7,63</b>	<b>- 4,64</b>	<b>- 3,87</b>	<b>0,09</b>	<b>- 6,32</b>	<b>- 6,58</b>	<b>- 6,96</b>	<b>- 14,70</b>	<b>- 24,57</b>
<b>Indicateurs</b>									
Taux de dépenses d'exploitation	64,3	81,1	78,5	93,7	77,71	72,54	73,45	77,40	84,48
Part du coût du travail	16,9	26,7	28,1	29,3	29,5	36,2	31,3	40,0	38,1

Source : période 2009 à 2014 (sans 2011 et 2012), tiré du FA (§11, tableau 5.5) période 2015 à 2019 actualisation sur la base des Etats financiers de la REGIDESO.

20. *La situation des recettes.* La situation des recettes de la REGIDESO se consolide progressivement sous l'effet combiné de l'accroissement des volumes d'eau vendu et de l'accroissement continu du prix moyen de l'eau (privés) qui est passé de 819,02 FC/m<sup>3</sup> en 2016 à 1139 FC/m<sup>3</sup> en 2017. En 2019 le prix moyen de l'eau s'établit à 1286,11 FC/m<sup>3</sup> avec un accroissement du prix moyen de l'eau plus fort au niveau des bornes fontaines qu'au niveau des branchements privés.

21. *La situation des dépenses.* Les charges incompressibles de la REGIDESO demeurent très importantes et soutiennent le déficit structurel constaté au niveau du résultat d'exploitation de l'entreprise. Ces charges représentent sur la période 2015-2019, 77% des charges d'exploitation totales dont 36.4% des charges sont attribuables au coût du personnel.

22. *Le résultat net.* La série des déficits enregistrés sur toute la période du projet affiche en moyenne une valeur de -33,6 milliards de FC par an, cette moyenne passe à -31,3 milliards de FC par an sur la période du financement additionnel du projet. Cette timide évolution positive reste insuffisante pour opérer un véritable redressement de la viabilité financière de la REGIDESO.



23. *La trésorerie nette.* Les ressources financières dégagées chaque année par la REGIDESO pour financer ses activités à court terme sont insuffisantes. En effet de 2015 à 2019, le besoin de financement de la REGIDESO s'est établi en moyenne à 62,1 milliards de FC contre un fonds de roulement moyen de 50,2 milliards de FC. Le solde de trésorerie évalué en moyenne à 11,82 milliards de FC constitue un gap qui est couvert par le recours au concours bancaires. L'endettement financier net de la REGIDESO se situe à 146,4 milliards de FC en 2019.
24. *L'apport significatif des créances des IO.* De 2013 à 2015, les créances cumulées des IO se chiffrent à 220,814 milliards de FC soit une moyenne de 44,16 milliards de FC par an. Ce montant couvre amplement (c'est-à-dire 3,7 fois) le gap moyen de la trésorerie nette de la REGIDESO. Par conséquent il est indéniable que la situation actuelle des factures impayées des IO annule et met en souffrance la solvabilité de la REGIDESO.
25. *Le PEMU et la viabilité financière de la REGIDESO.* Le PEMU est intervenu dans un contexte très difficile où les performances opérationnelles, commerciales ainsi que la capacité d'autofinancement de la REGIDESO sont structurellement dégradés par un capital productif peu efficient, des charges d'exploitation disproportionnées, une maîtrise approximative du marché de l'eau (offre, consommation, prix, recouvrement) et un environnement peu habilitant de la puissance publique. Toutes choses qui ont limité véritablement l'impact du projet sur la viabilité financière de la REGIDESO malgré les progrès enregistrés.



**ANNEXE 5. COMMENTAIRES DE L'EMPRUN EMPRUNTEUR, DU CO FINANCEUR ET D'AUTRES PARTENAIRES OU PARTIES PRENANTES**



**ANNEXE 6. PIÈCES JUSTIFICATIVES (LE CAS ÉCHÉANT)**

Tableau I : Résumé des modifications apportées au cadre de résultats

	<b>Original (PAD)</b>	<b>Restructuration de juillet 2012</b>	<b>Restructuration de février 2016</b>	<b>Restructuration de décembre 2018</b>
AOP	accroître l'accès durable à l'eau dans des zones urbaines sélectionnées et améliorer l'efficacité de l'entité chargée de la mise en œuvre du projet.		[Augmenter l'accès aux services d'eau durables dans des zones urbaines sélectionnées, et améliorer les performances opérationnelles et la viabilité de l'entité chargée de la mise en œuvre du projet.	
<b>Composante A - Services d'approvisionnement en eau dans les principaux centres urbains</b>				
Objectif 1	d'augmenter l'accès durable à l'accès à l'eau dans certaines zones urbaines			
Résultat 1.1	un meilleur accès aux services de base d'approvisionnement en eau, principalement par le biais de branchements domestiques et de bornes-fontaines			
Indicateur de résultat 1.1 [base de référence ; EOPT]	le pourcentage de la population des villes ciblées ayant accès à l'eau potable	[Nombre de personnes dans les zones urbaines ayant accès à des "sources	Nombre de personnes ayant accès à des "sources d'eau améliorées" dans le	



		[42% - 55%]	d'eau améliorées" dans le cadre du projet. [0 -1,205,000 ]	cadre du projet [ <i>Ind + EOPT révisé</i> ]. [0 -2,600,000 ]	
Indicateurs de résultats 1.1 [base de référence ; EOPT]	1.1.1	Km de routes secondaires et réseau d'eau tertiaire construit [0 -651 ]		Réseau d'eau secondaire et tertiaire [ <i>révisé par l'OEPT</i> ]. Construit dans le cadre du projet [0 - 1390]	Réseau d'eau secondaire et tertiaire [ <i>révisé par l'OEPT</i> ]. Construit dans le cadre du projet [0 - 1100]
	1.1.2	Nombre supplémentaire de poteaux de support fonctionnels [0 - 400]	[Points d'eau communautaires améliorés construits ou réhabilités dans le cadre du projet [0 - 400 ].	[Points d'eau communautaires améliorés construits ou réhabilités dans le cadre du projet [- -450 ].	
	1.1.3	Nombre supplémentaire de ménages avec de nouveaux raccordements à l'eau courante [0 -41,000]	[Révisé] Nouveaux raccordements à l'eau potable des ménages résultant de l'intervention du projet [0 -41,000]	Les raccordements d'eau des ménages qui résultent de l'intervention du projet [ <i>révisé par l'EOPT</i> ]. [- -87,000]	Les raccordements d'eau des ménages qui résultent de l'intervention du projet [ <i>révisé par l'EOPT</i> ]. [0 -73,500]
	1.1.4			[Nouveau] Raccordements domestiques d'eau courante qui bénéficient des travaux de réhabilitation entrepris par le projet. [- -110,000]	
	1.1.5			[Nouveau] Bénéficiaires directs du projet [0 - 2,600,000]	
	1.1.6			[Nouveau] Bénéficiaires féminins directs du projet [0 -1,300,000 ]	
Résultat 1.2		Réduction des pertes et			



		augmentation de la productivité			
Indicateur de résultat 1.2		- Non disponible -	- Non disponible -	- Non disponible -	- Non disponible -
Indicateurs de résultats 1.2		- Non disponible -	- Non disponible -	[Nouvelle] Capacité de production d'eau installée dans le cadre du projet m3/jour [- 179,000]	[Capacité de production d'eau installée dans le cadre du projet m3/jour [0 -69,000].
<b>Composante B - Soutien à la réforme du secteur, au renforcement des capacités et à l'amélioration de la gouvernance</b>					
Objectif 2		Améliorer l'efficacité de l'entité chargée de la mise en œuvre du projet.			
Résultat 2.1		Amélioration de la situation financière de la REGIDESO			
Indicateur de résultat 2.1		pourcentage du coût annuel de fonctionnement et de maintenance de la REGIDESO couvert par les recettes [88% - 104%]			
Indicateurs de résultats 2.1 [base de référence ; EOPT]	2.1.1	Une gestion sur cinq ans Contrat, est soumissionné, signé et en cours d'exécution [NA - efficace]	[Le contrat de services est soumissionné, signé et en cours d'exécution. [Non - Oui]		
	2.1.2	Pourcentage de non-recettes Eau [45%-29%]		[Non-revenue de l'eau dans les villes ciblées [45%-29%].	
	2.1.3	Taux de recouvrement des factures de connexions privées [90% - 98%]		Collecte de factures auprès de particuliers connexions dans les villes ciblées [73% - 97%]	



	2.1.4	Indice des pertes du réseau m3/d/km [29-25]			
	2.1.5	Préparation de stratégies et de programmes d'assainissement de l'eau dans les villes du projet. [1 - 3]		[Préparation de stratégies et de programmes d'assainissement de l'eau dans les villes du projet. [1 - 4]	
	2.1.6	Taux d'inactivité connexions par ville [46% - 20%]		[ <i>Mise à jour de la base de référence</i> ] Connexions inactives dans les villes ciblées [36% - 20%]	
	2.1.7	Taux de comptage par ville [43% - 88%]	<i>Abandonné</i>	[Connexion des compteurs dans les villes ciblées. [33% - 90%]	
	2.1.8	Proportion de factures dues par IO (Instances Officielles) [42% - 20%]	[ <i>Révisé</i> ] Proportion de ventes facturées aux OI/ Instances Officielles [42% - 20%]	Part des OI dans la facturation totale [42% - 20%]	
	2.1.9	Nombre d'employés/1000 connexions actives (après plan d'indemnités de départ) [13.5-9.6]		[ <i>EOPT REVISED</i> ] Nombre de personnel/1000 connexions actives (après plan d'indemnités de départ) [17.7-9.6]	
	2.1.10	Taux du coût de la main- d'œuvre par rapport à celui de l'emploi coûts opérationnels [35% - 27%]	<i>Abandonné</i>	Part des coûts de la main- d'œuvre dans les coûts d'exploitation et d'entretien [40% - 27%]	



	2.1.11	Qualitative Personnel Gestion (a) Stratégie de renforcement des capacités [Non - Oui]. (b) Système d'évaluation pour Managers [Non - Oui] (c) Récompense et reconnaissance Programme [Non - Oui] (d) Capacité de recruter et licencier le personnel [Non - Oui]	<i>Abandonné</i>		
	2.1.12	Soumission des rapports d'audit des années précédentes aux clients avant le 15 mai de l'année suivante. [NA - Oui]	<i>Abandonné</i>		
	2.1.13		[Disponibilité de produits chimiques pour assurer un traitement adéquat de l'eau et la continuité des services d'eau [Oui - Non].		
	2.1.14			[Nouveau] Engagement des citoyens : résolution satisfaisante des plaintes par la REGIDESO [26% - 56%]	
	2.1.15			[Nouveau] Engagement des citoyens : enquête auprès des bénéficiaires	



				qui connaissent au moins deux personnes. de leurs responsabilités concernant leur accès à l'eau [- - 75 %].	
	2.1.16			[nouveau] Nombre de services d'eau que le projet soutient [- -1]	
	2.1.17			[Nouveau] Nombre d'autres fournisseurs de services d'eau que le projet soutient [- - 0].	
	2.1.18			[Proportion des volumes consommés par les OI dans la consommation totale d'eau.	
	2.1.19			[Arriérés de paiement des factures d'eau de l'OI 9 mois après la facturation [- - 6].	



Tableau II : Évaluation du résultat global par le biais du taux d'efficacité fractionné

	Ligne de base	Cible	Valeur de réalisation	Pourcentage de réalisation	De la mise en vigueur en novembre 2009 à juillet 2012 (objectifs initiaux)	Ligne de base	Cible	Valeur de réalisation	Pourcentage de réalisation	De juillet 2012 à décembre 2015 (objectifs de la restructuration de juillet 2012)
<b>PDO1. accroître l'accès à des services d'eau durables dans des zones urbaines sélectionnées</b>										
<i>PDO1. Ind. Nombre de personnes dans les zones urbaines ayant accès à des sources d'eau améliorées dans le cadre du projet.</i>	42	55	0	0	Négligeable	0	1205000	1653060	137.2	Haut
<i>Évaluation de l'AOP1</i>	<b>Négligeable</b>					<b>Haut</b>				
<b>PDO2. Améliorer les performances opérationnelles et la viabilité de l'Entité d'Exécution du Projet (pourcentage)</b>										
<i>PDO2. Ind. Ratio de couverture des coûts d'exploitation dans les services publics ciblés par le projet</i>	88	104	88	0	Négligeable	88	104	101.2	82.5	Haut



<i>Capacité de production d'eau installée dans le cadre du projet m3/jour</i>	202231	277757	0	0	Négligeable	NA	NA	NA	NA	NA
<i>Taux de disponibilité des installations de production d'eau %</i>	87.6	94	NA	NA	NA	87.6	94	96	131.3	Haut
<i>Non-revenue d'eau dans les villes ciblées (pourcentage)</i>	45	30	44	6.7	Négligeable	45	29	43	12.5	Négligeable
<b>Classement PDO 2</b>	<b>Négligeable</b>					<b>Modeste</b>				
<b>Efficacité (AOP)</b>	<b>Négligeable</b>					<b>Substantiel</b>				

	Ligne de base	Cible	Valeur de réalisation	Pourcentage de réalisation	De février 2016 à décembre 2018 (objectifs de la restructuration de février 2016)	Ligne de base	Cible	Valeur de réalisation	Pourcentage de réalisation	De janvier 2019 à juin 2021, fin du projet (objectifs de la restructuration de décembre 2018).
<b>PDO1. accroître l'accès à des services d'eau durables dans des zones urbaines sélectionnées</b>										
<b><i>PDO1. Ind. Nombre de personnes dans les zones urbaines ayant accès à des sources d'eau</i></b>	0	2600000	1893630	72.8	Substantiel	0	2600000	3071430	118.1	Haut



<i>améliorées dans le cadre du projet.</i>										
<b>Évaluation de l'AOP1</b>					<b>Substantiel</b>					<b>Haut</b>
<b>PDO2. Améliorer les performances opérationnelles et la viabilité de l'entité d'exécution du projet (pourcentage)</b>										
<i>PDO2. Ind. Ratio de couverture des coûts d'exploitation dans les services publics ciblés par le projet</i>	<b>88</b>	<b>104</b>	<b>60.0</b>	<b>-175.0</b>	<b>Négligeable</b>	<b>88</b>	<b>104</b>	<b>42.22</b>	<b>-286.1</b>	<b>Négligeable</b>
<i>Capacité de production d'eau installée dans le cadre du projet m3/jour</i>	0	17900 0	64000	35.8	Modeste	0	69000	85920	124.5	Haut
<i>Taux de disponibilité des installations de production d'eau %</i>	87.6	94	98.2	165.6	Haut	87.3	94	94.6	109.0	Haut
<i>Non-revenue d'eau dans les villes ciblées (pourcentage)</i>	45	29	43.2	11.3	Négligeable	45	29	45.72	-4.5	Négligeable
<b>Cote PDO2</b>					<b>Négligeable</b>					<b>Négligeable</b>
<b>Efficacité (ODs)</b>					<b>Négligeable</b>					<b>Modeste</b>