



EVALUATION FINALE MADAGASCAR PHASE 3 (2019-2023)

1001fontaines

Rapport final

Fabien Dutasta

Octobre 2023



Fabien Dutasta Consulting Services,
Alfred Cortot 9A 1260 Nyon
+41 79 831 44 25

Table des matières

1	Résumé exécutif	4
2	Introduction	6
2.1	Contexte et objectifs de l'évaluation	6
2.2	Méthodologie	8
3	Analyse globale.....	10
3.1	Pertinence	10
3.2	Cohérence	11
3.3	Efficacité	12
3.3.1	Résultats atteints de l'OS1.....	14
3.3.2	Résultats atteints de l'OS2.....	17
3.4	Efficiéce	20
3.5	Durabilité	20
3.6	Effets	21
3.7	Genre.....	23
3.8	Environnement.....	24
4	Conclusion et recommandations	24
4.1	Conclusion	24
4.2	Recommandations	26
4.2.1	Consolidation du modèle	26
4.2.2	Programmes sociaux et plaidoyer	31
5	Annexes.....	33
5.1	Questionnaires.....	33
5.1.1	Questionnaire Point de vente zone urbaine et zone rurale	33
5.1.2	Questionnaire consommateur (ménages)	34
5.1.3	Questionnaire consommateur (non-ménages)	35
5.1.4	Trame d'échange collaborateur.....	36
5.2	Flux de production	36

Liste des figures

Fig. 1 : Assistant kiosk à Toamasina	7
Fig. 2 : Carte des sites Ranontsika.....	9
Fig. 3 : Laboratoire d'analyse Colab.....	10
Fig. 4 : Station Fénérive-Est.....	15
Fig. 5 : Kiosk Toamasina.....	17
Fig. 6 : Manager de kiosk à Toamasina avec le listing des transactions du jour.....	19
Fig. 7 : Station de Fénérive-Est La Piscine.....	21
Fig. 8 : Cliente station La Piscine à Fénérive-Est	22
Fig. 9 : Unité de production Toamasina.....	23
Fig. 10 : Unité de production Toamasina.....	25
Fig. 11 : Unité de production Toamasina.....	27
Fig. 12 : Unité de production Toamasina.....	32

Liste des acronymes

CISCO :	Circonscription scolaire
COVID-19 :	Corona virus disease
CRM :	Gestion de la relation client
CRS :	Catholic Relief Services
DREN :	Directions régionales de l'éducation nationale
GRET :	Groupe de recherche et d'échange technologique
ID :	Identification
JIRAMA :	Compagnie nationale d'eau et d'électricité
LCDM :	Lutte contre la drépanocytose Madagascar
MOU :	Protocole d'entente
MTS :	Make-to-Stock manufacturing
NPS :	Score Net de Recommandation
OMS :	Organisation mondiale de la santé
ONG :	Organisation non gouvernementale
QHSE :	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
RT :	Ranontsika
SARL :	Société à responsabilité limitée
SARU :	Systèmes Alimentaires de la Région Urbaine
SRMO :	Structure régionale de mise en oeuvre du ministère de l'eau
TVA :	Taxe sur valeur ajoutée
UNICEF :	Fonds des Nations unies pour l'enfance
USAID :	Agence américaine pour le développement international

1 Résumé exécutif

La phase 3 du projet 1001fontaines à Madagascar a conduit à la concrétisation d'un modèle de service d'eau potable efficace et durable, avec un excellent niveau d'autofinancement. En mettant l'accent sur la qualité de l'eau et du service aux consommateurs, et en consolidant un nouveau mode de gestion entrepreneurial à Tamatave, le projet conjointement mis en œuvre par les partenaires locaux, l'ONG Ranontsika et la Sarl Colab, a effectivement eu des effets positifs sur la santé publique dans les zones concernées. En outre, les programmes sociaux, les composantes liées à l'égalité des sexes et à l'environnement ont apporté une valeur ajoutée forte. Le déploiement de l'initiative à l'échelle nationale est une perspective crédible, qui doit néanmoins prendre en compte les facteurs humains et les risques existants.

Les effets positifs du projet sont nombreux à la fois sur les employés de Colab et Ranontsika, sur les bénéficiaires des programmes sociaux, sur la santé des clients, etc. Les missions sociales et de santé publique sont de grande qualité, et les perspectives d'un impact positif à long terme sont fortes. Le concept unique du projet, basé sur l'entrepreneuriat, défie les modèles traditionnels des organisations non gouvernementales (ONG) dans le domaine des programmes d'eau et d'hygiène et d'assainissement (WASH).

La surveillance constante de la qualité dans le cadre du projet est un autre facteur de réussite et de différenciation. Le développement d'un laboratoire professionnel, s'occupant des activités de contrôle de la qualité, a permis d'aller au-delà du simple suivi des paramètres physiques, chimiques et microbiologiques de l'eau distribuée. Elles garantissent ainsi l'amélioration de la qualité de l'eau et renforcent l'image de la marque Ranontsika auprès de ses consommateurs ainsi que la légitimité sectorielle des organisations Ranontsika/Colab.

La qualité du comité de pilotage du projet, notamment du directeur pays / directeur exécutif des organisations locales, a permis de prendre les décisions qui s'imposaient malgré les difficultés et de maintenir un niveau d'efficacité élevé. La création de la société Colab, les changements de gestion des ressources humaines, administrative et financière que cela a provoqués, les tentatives en parallèle de continuer de faire vivre le modèle rural et les programmes sociaux, ont été gérés de manière cohérente en préservant l'intégrité financière des deux organisations tout en améliorant les infrastructures au fil du projet.

La phase 3 aura permis sans aucun doute la définition d'un modèle durable localement, avec un potentiel de croissance important, qui peut être testé au niveau national pour autant que les facteurs de risques RH et gouvernance soient adressés.

Les effets négatifs sont peu nombreux, et relèvent principalement de difficultés ponctuelles (fraudes, RH) générant une crise de confiance et une prudence dans la communication aux équipes et à l'extérieur. Ces sujets étant adressés, on peut estimer qu'ils sont en voie d'amélioration à court terme.

Des recommandations principalement orientées pour alimenter la réflexion de la phase 4 du projet, poursuivant la consolidation de l'existant et le développement à l'échelle nationale, sont données à la fin de ce rapport d'évaluation. Elles concernent les aspects de production, de vente et marketing, de ressources humaines et financiers telles que résumées ci-dessous :

1. Consolidation des ressources humaines avant tout développement dans d'autres zones géographiques du pays. Le modèle est bon, pérenne, et peut être mis à l'échelle nationale pour autant que les ressources humaines soient stabilisées et renforcées.
2. Transition vers un modèle de production Made to Stock pour gérer plus simplement les pics de vente et les fortes variations dues au climat.
3. Intégrer une gestion des coûts de production du bidon dans les indicateurs de suivi quotidien pour permettre une maîtrise des résultats de l'entreprise Colab et assurer à terme une partie du financement des programmes sociaux de Ranontsika.
4. Séparation claire entre le modèle entrepreneurial et l'ONG. Les objectifs de l'unité de production en termes de rentabilité pourraient influencer sur la gestion des programmes sociaux.
5. Continuité du travail de marketing et d'analyse des publics cibles pour différencier clairement les produits et les prix, mais également identifier les segments les plus favorables (B2C et B2B).

La performance du projet a été évaluée selon les critères suivants, avec les résultats décrits dans le tableau ci-dessous.

Critère	Évaluation	Remarques
Pertinence	5/5	Le projet adresse un besoin critique en santé publique au niveau local et national, avec un marché important permettant d'assurer une viabilité économique à long terme. Le modèle urbain répond aux objectifs économiques.
Cohérence	5/5	Le modèle répond bien au contexte local nécessitant un suivi fréquent, une entreprise sociale autofinancée et un produit qui répond aux besoins des communautés urbaines. Le projet répond également à la stratégie nationale en matière d'eau potable et du concept de l'eau potable payante.
Efficacité	4/5	L'objectif spécifique 1 d'autofinancement est atteint globalement, les activités rurales et du laboratoire étant en deçà des attentes, mais la plateforme urbaine dépassant ses objectifs, compense dans la globalité. L'objectif spécifique 2 est atteint partiellement, car la capitalisation et la consolidation de la phase 4 sont en cours de réflexion. Le choix de prendre plus de temps pour ces étapes fait sens compte tenu de la fragilité RH du modèle en fin de phase 3.
Efficiences	4/5	Hormis les retards liés à la pandémie de COVID, le projet a géré ses ressources de manière raisonnables et pragmatique. Certaines difficultés RH et un certain acharnement à vouloir investir dans le modèle rural ont sûrement eu un impact mitigé sur les ressources, mais sur la globalité de la phase 3 on peut considérer que l'efficacité est satisfaisante.
Durabilité	4/5	La durabilité du modèle est satisfaisante tant dans sa structure légale, ses performances économiques et la gestion de son développement. Un des rares points faibles du projet réside dans la fragilité des ressources humaines en termes de compétences managériales, techniques et commerciales et dans l'appropriation du projet par l'équipe de production. La gestion des kiosks ruraux dans leur modèle initial n'a pas pu être améliorée et ils doivent sans doute faire l'objet d'une restructuration sur le modèle urbain là où ce sera possible.
Effets	4/5	Le nombre de bénéficiaires important et le coût relativement faible par bénéficiaire permettent de voir des effets positifs chiffrés du projet qui viennent confirmer les données qualitatives collectées auprès de toutes les personnes rencontrées. L'image, la satisfaction client, la croissance des ventes sont toutes positives, le projet est également bien intégré dans le tissu institutionnel local et reconnu par les autorités.
Genre/Environnement	4/5	Le projet dans son approche urbaine offre moins de représentativité aux femmes (pas d'entrepreneuse), mais les infrastructures de l'unité de production de Tamatave et l'équilibre homme/femme au niveau de Ranontsika montre la volonté de l'organisation de contribuer à la place du genre dans ses programmes. Le projet est également respectueux de l'environnement depuis son concept (recyclage et réutilisation des bidons) jusqu'à la gestion de l'unité de production (contrôle de la consommation d'eau et d'énergie).
Note globale	4.3/5	Le projet dans son ensemble est une réussite. Les recommandations portent principalement sur la réflexion du passage à l'échelle.

2 Introduction

2.1 Contexte et objectifs de l'évaluation

L'accès à l'eau potable est un impératif fondamental pour le bien-être et le développement durable des communautés. À Madagascar, des défis persistants en matière d'accès à l'eau potable entraînent des répercussions profondes sur la santé de ses habitants. Selon la Banque mondiale, en 2021, Madagascar comptait une population estimée à environ 27 millions d'habitants, une population jeune qui incarne à la fois un potentiel de développement et un défi à relever.

Sur le plan économique, Madagascar fait face à des enjeux considérables malgré ses ressources naturelles abondantes. Le pays dépend largement de l'agriculture, avec des secteurs tels que le tourisme et la pêche en pleine croissance. Cependant, les inégalités persistent et la pauvreté reste préoccupante. L'accès à l'eau potable en est un élément essentiel. Le secteur de l'eau potable à Madagascar connaît des disparités régionales marquées en termes de distribution et d'infrastructure. Bien que des progrès aient été réalisés au fil des ans pour améliorer l'accès à l'eau potable, des défis subsistent dans de nombreuses régions rurales et éloignées ainsi que dans des zones urbaines, qui connaissent une croissance démographique annuelle de 4 % et disposent d'infrastructures d'adduction d'eau limitées – en termes de couverture, de continuité du service et de garantie de qualité au point de consommation. Les principales limites à l'amélioration de l'accès à l'eau potable à Madagascar incluent la capacité d'investissement, des problématiques de gouvernance du secteur et la fragilité des capacités techniques pour assurer la gestion et la maintenance des systèmes.

1001fontaines est née d'une vision claire et ambitieuse : apporter l'eau potable aux communautés rurales et isolées dans les pays en développement. Le modèle historique de 1001fontaines est le water kiosk : une approche décentralisée garantissant l'implication des communautés dans leur propre approvisionnement en eau. Le water kiosk est une petite station de traitement de l'eau installée en partenariat avec les autorités publiques, capable de traiter l'eau disponible localement aux standards de qualité de l'OMS. L'eau potable est conditionnée dans des bonbonnes de 20L réutilisables, livrées au domicile des ménages pour faciliter l'adoption d'un service sûr, abordable et pratique. La gestion du service est confiée à un entrepreneur recruté sur place, puis suivi sur le long terme par une structure assurant la formation, le contrôle qualité, l'assistance technique et la fourniture en consommables pour garantir la consistance opérationnelle et la pérennité économique de l'activité. En formant les habitants locaux pour gérer ces installations et en promouvant des comportements d'hygiène sains, l'association a contribué à réduire de manière significative les maladies liées à l'eau contaminée dans les communes rurales cambodgiennes. Les taux d'infections parasitaires, de diarrhée et de maladies liées à l'eau ont chuté de manière spectaculaire, permettant ainsi aux enfants de fréquenter l'école plus régulièrement et aux adultes d'être plus productifs.

En 2008, 1001fontaines a entrepris la reproduction du modèle cambodgien de water kiosk dans les communes rurales de la côte Est de Madagascar. Un projet pilote, en collaboration avec une ONG locale, a validé la faisabilité technique et abouti à la création de l'ONG Ranontsika. 1001fontaines a progressivement renforcé les capacités de Ranontsika pour étendre le réseau de kiosks au cours de la phase 2. La phase 3, objet de l'évaluation, visait à consolider l'action de 1001fontaines dans le secteur de l'accès à l'eau potable en améliorant la viabilité des water kiosks par le renforcement de capacités des entrepreneurs et le marketing auprès des communautés, tout en développant de nouvelles sources de revenus pour assurer l'équilibre financier du projet dans son ensemble.

Un projet pilote de station centralisée et de points de distribution urbains a été lancé, baptisé « Hub and Spoke », ainsi qu'un laboratoire d'analyse permettant de fournir des services d'analyse à la fois à l'interne et à des fins de génération de revenus. Devant le succès de ces essais, l'organisation a créé une entreprise sociale, Colab, pour séparer ces activités et répondre à la législation locale sur la génération de revenus des ONG. Les programmes sociaux se sont réduits dans les zones rurales et se sont accentués dans la zone de Toamasina via le Water in School, entre autres.



Fig. 1 : Assistant kiosk à Toamasina

La phase 3 du projet qui fait l'objet de la présente évaluation est définie via les objectifs et résultats suivants :

OS 1 : Atteindre l'autofinancement de la plateforme de Toamasina

Résultat 1 : Un plan marketing social et sanitaire est mis en œuvre, permettant d'augmenter l'impact du projet et son autofinancement

Résultat 2 : Le modèle d'entrepreneuriat social de la plateforme est viabilisé

Résultat 3 : Le pilote en zone périurbaine est confirmé

Résultat 4 : Les revenus de la plateforme sont diversifiés tout en lui permettant d'élargir son impact santé

OS 2 : Définir les conditions de répliquabilité du modèle

Résultat 1 : Le modèle de 1001fontaines à Madagascar est capitalisé

Résultat 2 : Une seconde plateforme est prête à être lancée

La pandémie de covid-19 a induit un retard d'un an sur le déroulé initial de cette phase 3, mais les résultats atteints lors de cette phase sont indéniables. Cette évaluation a pour but de retracer la mise en œuvre du projet depuis 2019, d'analyser les changements d'orientation, d'évaluer les résultats obtenus et les effets du programme. Des recommandations pour une potentielle phase 4 seront également proposées sur la base des constatations faites.

Selon les termes de références, l'évaluation inclura la revue et l'analyse des éléments suivants :

- **Pertinence du cadre logique et résultats atteints**, avec une attention particulière sur la stratégie de péréquation et son impact en termes de viabilité économique et opérationnelle
- **Mise en œuvre des activités**, en étudiant les possibles adaptations apportées au cours du projet, leurs justifications et les résultats obtenus
- **Gouvernance du projet**, avec une attention particulière sur le renforcement des capacités du partenaire local et sur la pertinence du montage partenarial entre 1001fontaines, Ranontsika et Colab
- **Perspective de passage à l'échelle**, en confrontant les acquis de la phase 3 avec les premières trajectoires de croissance partagées par 1001fontaines et Ranontsika

Cette mission a été conduite par Fabien Dutasta, expert en analyse organisationnelle, design, gestion et évaluation de projets.

2.2 Méthodologie

L'évaluation du projet se veut participative et inclusive pour impliquer activement toutes les parties prenantes du projet, y compris les bénéficiaires, dans le processus d'évaluation. Cette méthodologie assure une perspective holistique, favorise la transparence, renforce la responsabilisation et améliore la qualité des résultats.

En premier lieu, l'analyse des documents du projet, des données financières, et des suivis-évaluations ainsi que les études fournis par 1001fontaines, a été complétée par l'examen de documents complémentaires sur le contexte (Madagascar, secteur WASH, entrepreneuriat).

Les échanges, pour la plupart en entretien individuel ou en petit groupe, avaient pour but de questionner les parties prenantes du projet sur les changements identifiés dans la mise en œuvre, sur les résultats atteints, et de les questionner pour affiner l'analyse du consultant. Le but n'était bien entendu pas d'imposer des idées, mais plutôt de faire des propositions alternatives, des idées différentes, pour susciter les parties prenantes à dérouler en détail leurs argumentaires, les raisons, le contexte et l'environnement qui ont amené aux décisions et résultats du projet. Il en va de même pour l'élaboration des recommandations. En soumettant sous forme de questionnement sa compréhension d'une situation, son analyse ou son diagnostic, le consultant encourage les parties prenantes à la réflexion et à la formulation d'actions, de résultats, et par là même, une co-définition des recommandations.

Le consultant, avec le soutien de 1001fontaines, a pu rencontrer un panel diversifié de parties prenantes du projet, des acteurs aux partenaires, des bénéficiaires aux autorités locales.

Les documents mis à disposition par 1001fontaines ont permis de soulever en amont les éléments qui nécessitaient un approfondissement et des échanges avec les équipes locales sur des sujets tels que :

- Les différences de rentabilités des microentreprises en milieu rural et urbain, et entre des microentreprises d'un même milieu/secteur géographique.
- Le mode de recrutement des microentreprises, le niveau de formation qui leur est fourni, le niveau de soutien opérationnel qu'elles reçoivent.
- Les coûts de production des water kiosks et leur optimisation, le niveau de service fourni aux microentreprises, les coûts de maintenance.
- La réorientation des programmes sociaux et la structuration entre l'ONG et l'entreprise sociale.

La totalité des kiosks de distribution urbains, l'unité de production de Toamasina, 2 unités de Fénéry-Est ont été visitées, ainsi que les sites d'interventions des programmes sociaux comme l'école primaire publique de La Marne et l'ONG LCDM. Un panel représentatif de bénéficiaires a été rencontré, comprenant à la fois des bénéficiaires (hommes et femmes), des collaborateurs de Ranontsika et Colab, et des partenaires communaux et gouvernementaux.

La mission a commencé avec une réunion de cadrage avec le directeur de Ranontsika, puis les visites de site ont eu lieu où les entretiens individuels ou à deux dans les kiosks ont pu se tenir. Tout au long de la mission, les entretiens individuels et collectifs, formels et informels, ont été menés via des guides de discussions semi-structurés ainsi que via des questionnaires ouverts préparés en amont de la mission. De nombreuses discussions informelles ont pu se tenir durant les repas et les trajets également. Le consultant n'a pas pu mener de focus group du fait de limitations linguistiques, mais des entretiens en petits groupes de deux ou trois ont pu avoir lieu plusieurs fois.

Lors de chaque visite de site, le consultant s'est assuré de faire également attention aux aspects d'hygiène et sécurité ainsi que l'environnement de travail, la qualité des infrastructures, leur entretien, et les outils mis en place dans le quotidien opérationnel des sites tant au niveau du suivi que de la gestion financière.

Lors de la visite de l'école, les vacances scolaires n'ont pas permis d'observer directement les distributions d'eau, mais l'entretien avec le directeur a permis de collecter un retour précis. La visite des stations de

Fénérive-Est a permis de rencontrer des clients des zones rurales inclus dans les objectifs sociaux de l'organisation.

À la fin de la phase de visites sur le terrain, un premier retour de mission a été fait avec l'équipe locale du projet où le consultant a pu présenter ses premières analyses sur les points forts et faibles du projet. Cela a permis à l'équipe projet de confirmer ou compléter les éléments avancés, et principalement enrichir les recommandations.

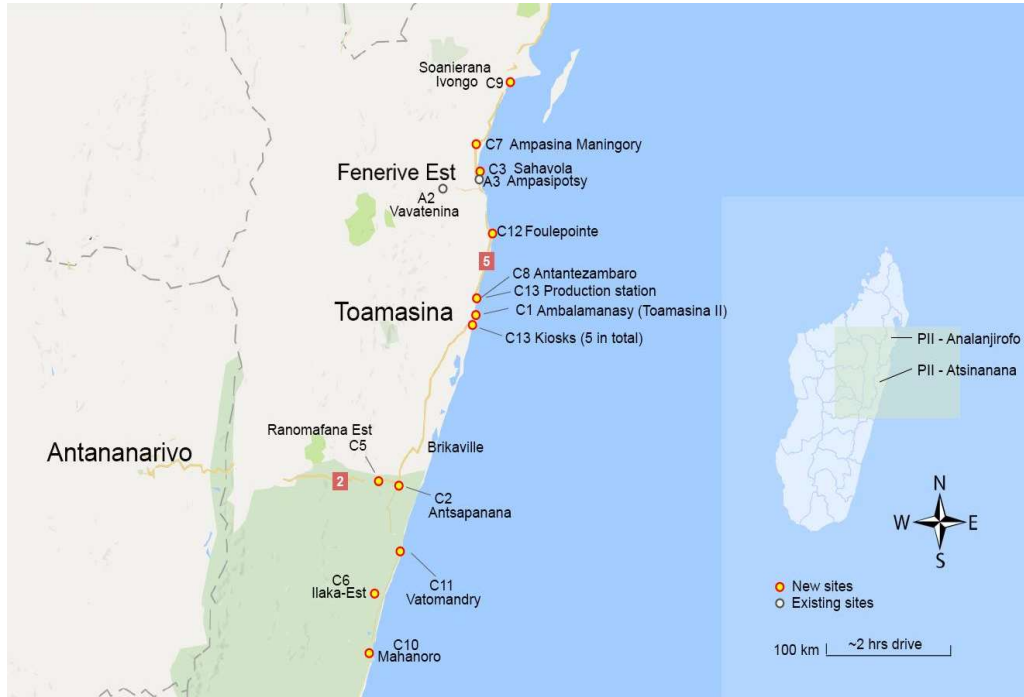


Fig. 2 : Carte des sites Ranontsika

Le consultant a pris un grand nombre de photos durant la mission.

La mission a eu lieu du 30 août au 5 septembre 2023, selon le planning suivant :

	Mercredi 8/30/2023	Jedi 8/31/2023	Vendredi 9/1/2023	Samedi 9/2/2023	Dimanche 9/3/2023	Lundi 9/4/2023	Mardi 9/5/2023
Agenda							
8:00 AM			Visite de l'école primaire publique La Marne et entretien avec le directeur Mr Crepa				
8:30 AM							
9:00 AM	Séance de cadrage avec le directeur Luke Barrett	Visite des kiosques D3 et D5 et échanges avec les managers et assistants	Entretien avec Mr Gino Frank de la Direction régionale de l'eau, assainissement et hygiène	Séance de travail au site de production D1	Déplacement Tamatave - Fénérive	Visite des kiosques C3 et A3 et entretien avec leur manager et assistants	Séance de debrief avec le directeur Luke Barrett
9:30 AM							
10:00 AM							
10:30 AM	Visite du site de production D1	Entretien Mr Fidy, directeur projets développement durable Tamatave	Rencontre avec l'ONG LCDM de lutte contre la Drépanocytose, entretien avec 2 bénévoles				
11:00 AM							Séance de travail au site de production D1
11:30 AM							
2:00 PM		Visite du laboratoire d'analyse et focus group avec les 3 membres de l'équipe	Entretien avec la Directrice de la Circonscription scolaire (CISCO-DREN) de Toamasina, Mme Sylvie Mara			Entretien avec Mr Jean Perlin de la commune de Fénérive	
2:30 PM	Visite des kiosques D4 et D2 et échanges avec les managers et assistants						
3:00 PM							
3:30 PM		Entretien avec Angelica, RAF de Ranontsika					
4:00 PM						Déplacement Fénérive - Tamatave	
4:30 PM	Entretien avec Lova, membre du CA de Ranontsika						
5:00 PM							

3 Analyse globale

3.1 Pertinence

Le projet trouve depuis son origine dans le pays toute sa pertinence, car les maladies diarrhéiques sont la principale cause de mortalité à Madagascar (OMS, 2018). Les maladies diarrhéiques, en grande partie causées par de l'eau impropre à la consommation, ont été responsables de 10 832 décès, soit 7,88 % des décès à Madagascar. Ces maladies sont particulièrement meurtrières chez les enfants de moins de 5 ans. Seuls 51 % des Malgaches ont accès à un approvisionnement en eau, souvent non potable, et seulement 12 % des écoles primaires ont accès à des installations sanitaires de base (UNICEF, 2017).

La qualité de l'eau produite par l'unité de production située à Tamatave est contrôlée chaque semaine par le laboratoire de Ranontsika, dont la certification auprès des autorités sanitaires est en cours. Les retours des clients interrogés confirment la réponse à un besoin non satisfait par la société nationale de distribution de l'eau (JIRAMA), à la fois en termes de qualité et de prix (au moins 10 fois moins cher que les bouteilles d'eau minérale ou purifiée, près de 18 fois moins pour les bouteilles d'un litre et demi). L'eau Ranontsika répond donc à un besoin réel et ne concurrence pas les systèmes déjà en place sur place d'un point de vue commercial.

L'objectif d'autofinancement de la plateforme, même s'il a évolué dans son positionnement, son fonctionnement et ses bénéficiaires, répond également au principe de non-gratuité du code de l'eau malgache et à la politique de partenariats public-privé mise en place dans le secteur, largement tournée vers le secteur privé pour assurer son développement. Ainsi, une approche entrepreneuriale s'inscrit dans la stratégie politique du secteur.

Le développement du laboratoire, le seul de la région capable de réaliser des analyses bactériologiques et physico-chimiques aux normes de l'OMS, répond à un besoin clair à Tamatave (en raison du manque d'eau potable disponible, les entreprises locales et internationales investissent massivement dans l'eau en bouteille pour leurs cantines et leurs employés) et les opportunités de développement de partenariats et d'une activité génératrice de revenus pour le laboratoire semblent réelles. Cependant, l'absence de certification limite sans aucun doute la légitimité du laboratoire pour promouvoir et développer ces services.



Fig. 3 : Laboratoire d'analyse Colab

Le soutien des autorités au projet est important, que ce soit du côté de la commune, de la direction régionale de l'eau ou du ministère de la santé. L'image positive de réussite du projet est même recherchée par les partenaires institutionnels, qui sollicitent régulièrement la participation de Ranontsika dans des inaugurations ou événements publics.

La demande de la circonscription éducative est forte pour augmenter le nombre d'écoles primaires soutenues (actuellement au nombre de 4), car les effets sur l'absentéisme des enfants et la santé des professeurs sont visibles (+2 % de présence pour les élèves, +5 % de taux de réussite). Cependant, il est difficile d'attribuer à 100 % ces améliorations à l'eau, car d'autres activités d'améliorations pédagogiques et de formations ont été mises en place.

Le modèle initial importé du Cambodge, basé sur un partenariat public-privé avec de petits entrepreneurs assurant la production et la distribution de l'eau, a évolué vers un modèle plus centralisé et réintégré au sein d'une seule entreprise sociale, avec une unité de production située en périphérie de Tamatave, alimentant plusieurs points de vente situés sur les terrains publics de la ville. Ce nouveau modèle opérationnel, par contraste avec les difficultés récurrentes en zone rurale, a permis :

- D'améliorer la qualité du nettoyage et du reconditionnement des bidons, améliorant ainsi la qualité du produit (constance du goût) et du service aux consommateurs (constance de l'apparence).
- D'augmenter la capacité du système de filtration et de produire plus de litres d'eau potable par jour, tout en maintenant la qualité.
- De rapprocher la principale source de production du laboratoire d'analyse et de garantir un contrôle qualité hebdomadaire.
- De réduire les opportunités de fraudes et de malversations en garantissant un revenu aux équipes de production et aux gestionnaires de kiosks salariés par Colab, ainsi qu'en réalisant un suivi rapproché des ventes.
- De supprimer en partie les livraisons aux particuliers, sources de coûts importants d'entretien des véhicules triporteurs, les clients venant directement au kiosk pour s'approvisionner ou organisant des livraisons via des cyclo-indépendants.
- De générer des revenus via une société classique dont l'actionariat est détenu par 1001fontaines, avec une perspective de durabilité financière confirmée, ce qui n'était pas possible avec le modèle initial/rural.
- De réduire les distances pour la maintenance et le support aux stations, ce qui est particulièrement complexe dans le contexte routier de Madagascar.
- De s'engager vers une clientèle de société en plus de la clientèle privée.

Ce nouveau modèle présente de nombreux avantages et a rencontré une demande croissante de la population locale, nécessitant une optimisation progressive au cours de cette Phase 3.

L'unité de production de Tamatave a été agrandie, permettant la création d'un bureau, d'une salle de réunion, de vestiaires et de douches. La qualité des infrastructures est bonne, et une réflexion visible a été menée sur l'ergonomie des postes de travail, notamment en ce qui concerne le transport manuel des charges, les équipements de protection individuels et le chargement des camions. L'augmentation prévue de la production va nécessiter une réflexion sur l'organisation des flux de production, des espaces de stockage et de chargement des camions. Une des difficultés majeures est la saisonnalité de la vente d'eau, et ces fluctuations annuelles doivent être intégrées à la fois dans la planification de la production, la gestion des ressources humaines, ainsi que dans la gestion des stocks, de l'approvisionnement de nouveaux bidons, des stocks au niveau des kiosks, etc. La philosophie actuelle de répondre à tous les besoins de vente ne pourra sans doute pas être maintenue, car il ne sera pas possible, compte tenu de la croissance des ventes, de pouvoir satisfaire tous les pics de demande (lors de catastrophes naturelles, de journées particulièrement chaudes ou de coupures du réseau Jirama) qui peuvent aller jusqu'à plus de 2 000 bidons par jour pour le moment.

3.2 Cohérence

Initialement prévue pour appuyer des entrepreneurs locaux pour assurer la production et la distribution de l'eau en zone rurale, la plateforme technique Ranontsika a dû se réorienter vers un modèle d'entreprise sociale dont la distribution est assurée par des salariés de l'entreprise (pour la zone urbaine). Ce statut d'entreprise sociale n'est pas encore clairement défini dans le pays, mais est aligné avec les objectifs du gouvernement de favoriser les investissements et la gestion de la distribution de l'eau par le secteur privé. L'objectif 1 de la stratégie WaterAid Madagascar 2016-2021¹ mentionne clairement la recherche de nouvelles solutions : Action prioritaire 1.1 WaterAid Madagascar travaillera en collaboration avec les acteurs

¹ <https://washmatters.wateraid.org/sites/g/files/jkxooof256/files/madagascar.pdf>

clés du secteur WASH et les acteurs intersectoriels (santé, éducation et nutrition) afin de développer des modèles innovants qui répondront aux défis rencontrés dans le secteur. On peut considérer que l'approche Ranontsika est clairement innovante dans le paysage de l'eau potable à Madagascar, où les notions de rentabilité économique et programmes sociaux se développent en synergie.

Le ministère a pour objectif la protection des ressources en eau (projet de captation à Foulpointe) et l'assainissement des zones urbaines (gestion des boues de vidange), et la création de services eau et assainissement dans toutes les communes du district.

Le projet est également en cohérence par rapport aux autres projets de développement du secteur de par l'implication de Ranontsika à la plateforme DIORANO-WASH, les échanges avec les autres acteurs à travers la Structure régionale de Mise en Œuvre du ministère de l'eau (SRMO). La complémentarité du programme Water in School avec les projets de l'ONG St Gabriel, Madagascar Water Project, Charity Water, projet Ami des WASH (Unicef). L'implication de Ranontsika dans les écoles et notamment lors de la journée mondiale de l'eau a été saluée à la direction de la circonscription scolaire.

3.3 Efficacité

L'efficacité du projet, correspondant à la mesure d'atteinte des objectifs et des indicateurs de résultat et de suivi, est évaluée compte tenu du contexte et des évolutions du projet lors de sa mise en œuvre et en ce sens la reconstruction du narratif du projet est primordiale pour comprendre les éléments qui ont amené les changements et comprendre si ces évolutions ont permis in fine l'atteinte des objectifs initiaux ou si ceux-ci ont également été ajustés du fait du contexte, des résultats intermédiaires ou d'un changement de stratégie

D'une manière générale, l'efficacité du projet est satisfaisante. Les difficultés cumulées de la pandémie de covid-19, du contexte économique dégradé qui a suivi, et des difficultés rencontrées dans les zones rurales ont amené des adaptations au cadre logique initial dont nous allons voir les détails ci-dessous. Cependant ces adaptations ont toujours gardé en ligne de mire le premier objectif spécifique d'autofinancement, qui est atteint, au moment de la rédaction de ce rapport, en zone urbaine. Le second objectif de répliquabilité du modèle n'est sans doute pas complètement atteint, car d'une part le modèle a évolué et doit être stabilisé/capitalisé, avant un déploiement à une autre localité.

Les l'atteinte des résultats prévus dans le cadre logique sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Résultats	Note globale
Atteindre l'autofinancement de la plateforme de Tamatave Indicateur d'atteinte de l'objectif spécifique : Part d'autofinancement de la plateforme (100%)	Résultat 1 : Un plan marketing social et sanitaire est mis en œuvre, permettant d'augmenter l'impact du projet et son autofinancement	Nombre de bénéficiaires (clients, zone rurale) (14000) Nombre d'actions de promotion et sensibilisation effectuées (20) Nombre de partenariats réalisés avec des prescripteurs (6)	3/5
	Résultat 2 : Le modèle d'entrepreneuriat social de la plateforme est viabilisé	Nombre de stations versant des redevances à la plateforme (5) Part de la redevance reversée par les sites ruraux en pourcentage des coûts de la plateforme (4%) Nombre d'entrepreneurs suivant les formations (-) Nombre de salariés Ranontsika formés aux nouvelles méthodologies (-) Nombre de nouveaux modules de l'Académie (-) Nombre de sites réhabilités (2)	1/5

	<p>Résultat 3 : Le pilote en zone périurbaine est confirmé</p>	<p>Nombre de bénéficiaires clients en zone périurbaine (27 316)</p> <p>Nombre d'emplois durables créés (66)</p> <p>Part de la redevance reversée par les sites périurbains en pourcentage des coûts de la plateforme (79%)</p> <p>Nombre de points de vente Ranontsika opérationnels (4)</p> <p>Nombre d'opérateurs accompagnés (10)</p>	5/5
	<p>Résultat 4 : Les revenus de la plateforme sont diversifiés tout en lui permettant d'élargir son impact santé</p>	<p>Nombre d'organisations bénéficiaires de services additionnels (impact indirect) (2000 bénéficiaires Water in School)</p> <p>Part des recettes liées aux nouveaux services en pourcentage des coûts de la plateforme (17%)</p> <p>Nombre de prestations extérieures réalisées par le laboratoire (-)</p> <p>Nombre de nouveaux services opérationnels (-)</p>	4/5
<p>Définir les conditions de répliquabilité du modèle afin d'ouvrir une seconde plateforme</p> <p>Indicateur d'atteinte de l'objectif spécifique : Part d'autofinancement de la plateforme (100%)</p>	<p>Résultat 1 : Le modèle de 1001fontaines à Madagascar est capitalisé</p>	<p>Nombre de livrables formalisés dans le cadre du Knowledge management (7)</p> <p>Nombre de rapports de capitalisation réalisée (4)</p>	4/5
	<p>Résultat 2 : Une seconde plateforme est prête à être lancée</p>	<p>Nombre de MOU / accords de partenariats signés (3)</p> <p>Nombre de plan de déploiement formalisés (1)</p> <p>Nombre d'actions de plaidoyer (5)</p>	3/5

3.3.1 Résultats atteints de l'OS1

Résultat 1 : Un plan marketing social et sanitaire est mis en œuvre, permettant d'augmenter l'impact du projet et son autofinancement

Indicateurs de résultat/suivi :

- Nombre de bénéficiaires (clients, zone rurale) atteint à 56% : 14000
- Nombre d'actions de promotion et sensibilisation effectuées atteint à 67% : 20
- Nombre de partenariats réalisés avec des prescripteurs atteint à 60% : 6

Plusieurs activités de communication et de renforcement de la marque ont été menées en 2022 à Toamasina (peinture des kiosks pour améliorer la visibilité, signalétiques d'informations/prix/horaires, mise à jour du logo). Par ailleurs, les programmes sociaux se sont développés à travers la poursuite du programme Water in School dans 4 écoles primaires, un partenariat avec association LCDM (active dans les soins aux personnes atteintes de drépanocytose), des activités dans Clinique Toamasina Aid, appui occasionnel à des événements – prévention covid-19, recensement population, visites officielles.

Une distinction pourrait être faite entre les activités de communication (marketing) pour améliorer le nombre de clients et les revenus menant à l'autofinancement, et les activités sociales de donation d'eau ou de communication (participation à des événements/activités dans les écoles ou avec les autorités locales, réunions de sensibilisation avec l'ONG LCDM) qui impactent directement le bilan social de Ranontsika. C'est sans doute cette dualité qui sera à améliorer/structurer pour permettre aux deux points forts du projet (autofinancement et impact social) de se développer pleinement. D'où l'importance de toucher les bons consommateurs, dans une approche purement commerciale pour augmenter les revenus et ainsi assurer la croissance des financements des actions sociales.

Au niveau rural, les difficultés rencontrées ont mené à des décisions de réductions des activités au niveau des activités de marketing et communication :

- Efforts de communication porte-à-porte en 2021, enquêtes ménages pour appuyer le développement des ventes (non formalisé).
- Évènement officiel de relance site C12 en 2023, porte-à-porte.

Résultat 2 : Le modèle d'entrepreneuriat social de la plateforme est viabilisé

Indicateurs de résultat/suivi :

- Nombre de stations versant des redevances à la plateforme (5)
- Part de la redevance reversée par les sites ruraux en pourcentage des coûts de la plateforme (4%)
- Nombre d'entrepreneurs suivant les formations (-)
- Nombre de salariés Ranontsika formés aux nouvelles méthodologies (-)
- Nombre de nouveaux modules de l'Académie (-)
- Nombre de sites réhabilités (2)

Ce résultat est sans doute celui pour lequel la réussite est la plus contrastée. Plusieurs événements consécutifs à la pandémie de covid-19 et aux difficultés économiques additionnelles des habitants des régions rurales sont venus s'ajouter aux difficultés d'une gestion à distance des stations et du suivi des entrepreneurs (complexité à maintenir en état les véhicules de livraison, la régularité dans les rapports de vente des entrepreneurs et des vols de matériels). L'évaluation de la phase 2 avait déjà mis en exergue la difficulté de générer des revenus permettant l'autofinancement. L'équipe locale soutenue par 1001fontaines a multiplié les efforts pour maintenir les stations rurales de la phase 2 malgré les défis auxquels ils étaient confrontés, mais sans trouver le dispositif adapté. En 2021, un programme de relance a été initié, en recrutant un directeur de l'Académie censé refondre le programme de formation pour les sites ruraux et assurer leur suivi. Un accompagnement au cas par cas des entrepreneurs a également été mis en place, mais sans pouvoir systématiser le principe. Les sites performants (A3/C3/C8) ont été passés sous des mandats de prestation permettant une rémunération constante des gestionnaires et assurer un suivi plus direct des activités de chaque site. La rénovation des sites a également dû être plus importante post-

pandémie et seulement 2 sites ont pu être correctement rénovés, mais l'appui technique s'est avéré insuffisant pour assurer la pérennité des sites. Début 2023, une nouvelle action de relance s'est focalisée sur un site (C12), mais un vol a stoppé net les possibles avancés.



Fig. 4 : Station Fénérive-Est

Dans ce contexte fortement contraint (ressources humaines, sécurité, infrastructure et logistique) l'organisation a fait le choix de rationaliser l'outil de production en un seul site pour assurer une meilleure supervision des équipes et un contrôle qualité plus rapproché, à proximité des bureaux de l'organisation, de créer un opérateur privé unique en lieu et place des entrepreneurs pour assurer l'appui technique et la distribution et de recentrer les activités sur Toamasina, centre urbain à forte demande en eau potable. Gardant comme objectif l'autofinancement des activités, et en prévision de la future phase 4 du projet, la décision a été prise d'abandonner les sites ruraux, recentrer les activités dans la zone périurbaine de Fénérive-Est, sur le site de production de Toamasina (D1) et le réseau de kiosks de distribution dans la ville (au nombre de 4 aujourd'hui) dont les tests ont montré rapidement que sa rentabilité était possible². Le départ du directeur de l'Académie en 2022, et la décision de ne pas le remplacer pour se focaliser sur ces activités a confirmé la volonté stratégique d'assurer l'autofinancement.

Une étude a mené à la création de la Société Colab en 2020 pour permettre la génération de revenu dans un cadre légal à Madagascar. La gestion du personnel, la gouvernance et le cadre des activités entre l'ONG et la société doivent encore être précisés notamment pour pouvoir définir des objectifs de performance et par là même prévoir les engagements de l'ONG dans des programmes sociaux.

Une étude est en cours pour juger de la pertinence de maintenir une structure hybride ONG et Sarl, la clarification des rôles et des objectifs serait sans doute plus simple avec deux structures clairement séparées, mais avec des conseils d'administration similaire pour assurer une cohérence dans les missions des deux entités.

Après trois phases d'implémentation de 1001fontaines à Madagascar, les multiples essais et projets de répliquer le modèle entrepreneurial si efficace au Cambodge se sont conclus par la création d'un nouveau modèle plus performant dans le contexte malgache. C'est ce résultat, à la fois complexe dans son processus de maturation, mais remarquable dans sa mise en œuvre qui doit être mis en avant lors de l'évaluation de cette phase 3. Ce modèle soulève bien entendu des questions, car il implique un changement de public cible et de gouvernance qui seront discutés dans les conclusions/recommandations. Rétrospectivement, 1001fontaines est passé par des étapes classiques de localisation du projet, ce que beaucoup d'entreprises privées apprennent en général à leurs dépens, et il faut impérativement contextualiser le modèle

² la décision de réorientation a finalement été prise à la fin de la phase en perspective de la prochaine phase - après une revue par 1001fontaines et Ranontsika des défis rencontrés, et de l'incapacité à les résoudre de manière durable.

économique. Un copy and paste ne marche jamais, parfois même d'une région à l'autre d'un même pays, et le profil des consommateurs doit être étudié précisément.

Résultat 3 : Le pilote en zone périurbaine est confirmé

Indicateurs de résultat/suivi :

- Nombre de bénéficiaires clients en zone périurbaine (27 316)
- Nombre d'emplois durables créés (66)
- Part de la redevance reversée par les sites périurbains en pourcentage des coûts de la plateforme (79%)
- Nombre de points de vente Ranontsika opérationnels (4)
- Nombre d'opérateurs accompagnés (10)

L'unité de production initiée en 2019 a rapidement connu un succès important via ses points de vente (kiosk) dans Tamatave disposés sur des terrains mis à disposition de la commune. À travers des extensions d'infrastructures, l'amélioration de son organisation, une meilleure planification logistique et opérationnelle (achat d'un camion supplémentaire), la plateforme Colab a pu se développer pour atteindre une production moyenne de 800 à 900 bidons par jour. En 2020, la plateforme est devenue une entreprise à part entière (SARU) pour permettre à l'initiative de générer des revenus dans le cadre législatif malgache. Le prix attractif, bien que plus élevé que pour les stations rurales (2000AR au lieu de 600AR pour 20L), a permis d'atteindre des catégories de population différentes (classe moyenne) et d'assurer un volume de vente important permettant d'assurer la pérennité financière de la plateforme dès 2022.

Depuis 2022, l'infrastructure a été améliorée via une extension du bâtiment initial visant à augmenter la capacité de production, un poste de responsable QHSE a été recruté, la qualité de l'eau a été sécurisée via une nouvelle unité de traitement, des concepts d'assurance qualité ont été mis en place tant dans l'unité de production que dans les kiosks de distribution.

Le succès de cette unité repose principalement sur le rapport qualité/prix extrêmement élevé pour le marché, ce qui a entraîné une satisfaction immédiate des premiers clients, le bouche-à-oreille faisant la majeure partie de la croissance des ventes par la suite. La croissance des ventes semble donc être relativement assurée pour autant que la qualité et la disponibilité du produit soient maintenues.

Le succès commercial de cette unité de production ne doit pas occulter une certaine fragilité opérationnelle principalement liée à ses ressources humaines et sa pérennité doit passer par un renforcement des capacités des équipes locales pour assurer la transition d'un management en mode projet/startup vers une gestion de petite entreprise visant une certaine stabilité et des résultats en croissance indépendants des changements humains. Ce point sera repris dans les recommandations en fin de rapport.

Résultat 4 : Les revenus de la plateforme sont diversifiés tout en lui permettant d'élargir son impact santé

Indicateurs de résultat/suivi :

- Nombre d'organisations bénéficiaires de services additionnels (impact indirect) (2000 bénéficiaires Water in School)
- Part des recettes liées aux nouveaux services en pourcentage des coûts de la plateforme (17%)
- Nombre de prestations extérieures réalisées par le laboratoire (-)
- Nombre de nouveaux services opérationnels (-)

L'ambition de qualité du projet a dès ses débuts impliqués une attention particulière aux analyses d'eau. La création du laboratoire est venue naturellement, une telle structure n'existant pas à Toamasina, et l'installation du laboratoire dans les locaux actuels de Ranontsika a permis de couvrir les besoins en analyse physico-chimique et bactériologique.

Durant cette phase 3, le laboratoire a confirmé son potentiel non seulement pour Ranontsika, mais également pour les acteurs du secteur Eau, Assainissement et Hygiène (GRET, CRS, USAID) avec d'autres partenariats en cours de discussion qui prouve un intérêt croissant pour les capacités d'analyse du laboratoire.



Fig. 5 : Kiosk Toamasina

La mise en place d'un partenariat pluriannuel avec l'Université de South Florida a permis des résultats probants sur l'amélioration des pompes manuelles en éliminant les pièces contenant du plomb et une diminution de 55-60% à 5% du pourcentage de pompe dont la teneur en plomb dépassait la limite définie par l'OMS. La formation de 21 techniciens de maintenance a permis de pérenniser l'utilisation des pièces sans plomb dans la maintenance des pompes au quotidien.

Pour asseoir la légitimité des analyses produites par le laboratoire, une certification est en cours pour permettre d'émettre des certifications répondant au cadre légal malgache et ajouter également une valeur ajoutée aux services d'analyse fournis.

Le sujet de la diversification des revenus doit cependant être revu en regard des résultats financiers de Colab à la fin de cette phase 3. Si de multiples sources de revenus permettent une mitigation des risques financiers, elles génèrent néanmoins une multiplication des activités, du personnel, des besoins en marketing et vente, et peuvent contribuer à une dilution des ressources qui ne seront pas nécessairement compensées par les revenus de ces activités. Une réflexion doit être menée en amont de la phase 4 pour préciser l'équilibre et les ratios coûts/performances des activités de Colab et Ranontsika permettant de sécuriser la croissance et la pérennité de l'entreprise.

3.3.2 Résultats atteints de l'OS2

Résultat 5 : Le modèle de 1001fontaines à Madagascar est capitalisé

Indicateurs de résultat/suivi :

- Nombre de livrables formalisés dans le cadre du knowledge management (7)
- Nombre de rapports de capitalisation réalisée (4)

Le processus ayant mené à la création de la plateforme urbaine et du modèle Hub & Spoke à Toamasina, a été conduit par tâtonnement et est le fruit des expériences de 1001fontaines dans le pays et du directeur de Ranontsika. Comme souvent, l'apprentissage s'est fait au fil de l'eau, mais n'a pas été forcément structuré et est principalement concentré au niveau de chaque acteur du projet. De plus, le modèle de formation des entrepreneurs ruraux, pourtant très bien structuré autour du concept d'Académie, n'a pas été développé/étendu pour les équipes de Colab faute de personnel, mais également sans doute d'une gestion RH limitée à l'apprentissage informel pour le développement du capital humain des équipes. Cette formalisation de la connaissance et du renforcement de capacité est en cours sur cette fin de phase 3.

Globalement, le niveau d'éducation à Madagascar est en régression, le manque de compétences sur le marché du travail est fort et les diplômes ne représentent plus un niveau de qualité éducative fiable pour les entreprises. Le manque de capacités/ressources managériales est également important et le recrutement de plusieurs fonctions clés de l'équipe prend un temps considérable.

Pour des raisons similaires à celles évoquées ci-dessus, un processus de capitalisation du projet a été mis en place sur cette dernière année de projet, via plusieurs missions d'expertises de la part de 1001fontaines sur : l'état des lieux sites ruraux, le renforcement des outils de contrôle de gestion, les études consommateurs et une étude de marché à Toamasina (avec consultant Practica) pour évaluer le potentiel de croissance de la clientèle Colab. Le renforcement des capacités de l'équipe en place en management op., formation, vente/marketing, leadership devrait être engagé dans le renforcement de la plateforme pour en assurer une appropriation locale forte et assurer sa pérennité. Une analyse du modèle économique est également en cours pour permettre la définition d'une phase 4 du projet.

Cette capitalisation, outil fondamental de la définition du plan stratégique de 1001fontaines dans le pays, doit être menée à son terme avant tout développement.

Résultat 6 : Une seconde plateforme est prête à être lancée

Indicateurs de résultat/suivi :

- Nombre de MOU / accords de partenariats signés (3)
- Nombre de plan de déploiement formalisés (1)
- Nombre d'actions de plaidoyer (5)

Ranontsika est active au niveau local dans ses missions de partages de connaissance et de plaidoyer via notamment sa participation à la Structure régionale de Mise en Œuvre (SRMO) via la direction régionale de l'eau, assainissement et hygiène, ses contributions locales au niveau du projet d'analyse des causes du saturnisme dans les pompes, les échanges via le laboratoire sur les analyses d'eau pour d'autres organisations et sa participation aux événements en lien avec les écoles primaires publiques. Son intégration dans le tissu institutionnel local est reconnue (notamment sa contribution durant la pandémie) et la pertinence de son projet est saluée (notamment dans son impact sur le changement de comportement des gens en matière d'eau potable).

La réorientation des activités vers l'urbain lors de cette phase 3 permet d'adresser la vulnérabilité des personnes à l'eau potable en termes de santé publique plus que la vulnérabilité sociale plus présente dans le modèle rural, mais l'approche entreprise sociale est une réelle innovation pour le secteur du développement de l'eau potable. En effet, le modèle permet d'être autosuffisant et de générer des profits pouvant être réinjectés dans la croissance de la production, les programmes sociaux ou l'implantation de nouvelles unités de production. Bénéficiant d'un marché important non adressé par le secteur de l'eau en bouteille, les opportunités de développement sont importantes et il est possible d'envisager une réplification du modèle dans des contextes urbains similaires.

Il semble important de s'intégrer encore davantage dans le tissu institutionnel local et de créer plus de partenariats avec les communes, écoles, directions ministérielles pour assurer une certaine pérennité du système et réduire les risques d'être vu comme une compétition directe aux grandes entreprises du secteur de l'eau en bouteille. Les normes du secteur, les autorisations, les taxes ou les certifications éventuelles ne sont pour l'instant pas exigées du fait du statut d'ONG, de la taille réduite de la production, du fait que Colab n'est pas un compétiteur du secteur ou du packaging « low-cost ». Une connaissance précise des exigences demandées aux entreprises du secteur de l'eau (taxes sur le pompage, analyses certifiées, etc.) serait d'ailleurs très utile pour anticiper ou mitiger les risques de devoir se conformer à des exigences du secteur sans les avoir anticipées. Comme toute innovation, le modèle non conventionnel de service Ranontsika demande de naviguer dans un cadre de régulations non adaptés ou appliqués partiellement. Des établissements publics de régulation non fonctionnels, des disparités géographiques entre la capitale et le reste du pays sont des conditions à prendre en compte pour la répliquabilité du modèle, qui impliquera de trouver des accords spécifiques dans chaque localité et/ou d'initier une démarche de plaidoyer au niveau national.

Ce résultat n'est aujourd'hui pas atteint, car la réflexion sur le lancement d'une seconde plateforme est en cours et le temps doit être pris pour étudier tous les facteurs de succès et de risques. À commencer par la pérennité de la plateforme existante et son développement, le marché et le développement commercial de la future plateforme selon le lieu où elle sera établie (les études de marché de Practica montrent un fort potentiel à Mahajanga et le Nord d'Antananarivo), les facteurs humains importants pour le recrutement et la formation de nouvelles équipes, etc.

Efficacité du système de suivi-évaluation

L'évaluateur a pu étudier les dashboards produits par l'équipe Colab/Ranontsika sur les aspects vente/production de Colab. La quantité et fréquence des indicateurs permet de confirmer que le suivi des kiosks de vente est précis et adéquat (reporting quotidien des chiffres ventes et stock par sms, reporting des quantités produites et livrées, les dashboards sont mis à jour quotidiennement). Le dashboard de production est en cours d'amélioration pour ajouter des données permettant de mesurer l'efficacité de l'unité de production et permettre une planification de la production et la gestion des stocks de bidons bruts et propres en fonction des prévisions de vente. La notion de calcul de coût de production n'est pas encore présente, mais fera, elle aussi, partie des indicateurs de la production.

Il serait sans doute utile de compléter ces tableaux d'indicateur par une balanced scorecard simplifiée et de former le manager de production et le responsable qualité à la planification de production et à l'utilisation d'indicateurs de suivi simples (temps de production par bidon, valeur des stocks, quantité prévue et produite quotidienne). L'ajout également au niveau des kiosks d'un indicateur type Net Promoter Score (NPS), temporairement mis en œuvre en 2021/2022, permettrait une compréhension plus fine des clients et un meilleur forecast de vente. L'implication des acteurs dans la mise à jour, l'utilisation des dashboards est une étape importante dans leur autonomisation. Du fait d'un défaut de confiance dû au détournement de documents internes par l'ancienne responsable administratif et financier, et d'autres malversations liées aux sites ruraux, beaucoup de données veulent être gardées confidentielles. Mais il est possible de partager des données de performance sans rentrer dans les détails des lignes comptables. Le renforcement des capacités et une nouvelle dynamique positive avec les équipes en place permettront d'améliorer ce sujet.

Le renforcement des capacités des employés de Colab en matière de suivi-évaluation et plus généralement sur les concepts d'assurance qualité, en cours, serait intéressant pour créer une culture qualité plus forte qu'elle ne l'est actuellement au niveau des équipes. Cela pourrait être également utile d'ajouter ces notions dans les critères de recrutement.

Le suivi-évaluation des programmes sociaux est précis et les données semblent pertinentes régulières, la publication d'un rapport sur le Water in School amène une belle visibilité au programme, ce qui devrait être fait pour les tous les programmes sociaux et permettre ainsi une communication plus importante sur ces activités.



Fig. 6 : Manager de kiosk à Toamasina avec le listing des transactions du jour

3.4 Efficience

La conversion des ressources en résultat peut être considérée bonne pour la majorité des résultats du projet. En effet, la direction a su adapter le modèle et le développer de manière progressive en prenant le soin de tester et valider les différentes étapes (ouvertures des kiosks, agrandissement de l'unité de production) de développement du projet de manière raisonnée et pragmatique.

Le ratio du coût par bénéficiaire est d'environ 50€, tenant en compte l'investissement cumulé depuis 2008. Un ratio convenable qui promet de s'améliorer rapidement avec les nouvelles perspectives de durabilité offertes par le modèle urbain.

Cependant, des difficultés comme la pandémie de covid-19, les conséquences économiques de celle-ci, les délais croissants d'importation de composants/produits, mais également des difficultés au niveau des ressources humaines liées à des problèmes de personne et de transition vers le modèle d'entreprise sociale, ont engendré des retards et des difficultés que l'équipe a pu surmonter sur le long terme (par exemple, beaucoup d'activités de rénovation/construction sont effectuées par les équipes). Les leçons apprises de ces aléas de parcours ont été capitalisées. L'investissement actuel dans un nouveau camion de livraison et les réflexions sur l'augmentation des prix, la qualité du véhicule, la difficulté d'approvisionnement montrent que chaque décision d'investissement est longuement réfléchi et leur amortissement pris en compte au moins du point de vue physique.

Le point le plus notable est la capacité de l'organisation et de l'équipe managériale en particulier à prendre les décisions qui s'imposent compte tenu des difficultés, des événements, ou des résultats intermédiaires. L'arrêt des stations rurales, dont le renforcement était prévu dans cette phase 3 (alors même que l'évaluation indiquait de grosses difficultés d'autofinancement), répond tout de même à l'objectif d'autofinancement du projet et s'avérerait nécessaire pour la survie financière à long terme du programme.

Les récents développements de l'unité de production urbaine et du laboratoire, ou le maintien des stations périurbaines de Fénéry répond là encore à une utilisation ciblée des fonds soit à des fins d'augmentation des revenus, soit pour maintenir des investissements passés dans le but de les développer lors de la phase 4.

3.5 Durabilité

Le projet a sans doute trouvé le bon modèle pour sa durabilité, et permet d'entrevoir les bénéfices à long terme, lors de cette phase 3. Les points forts de la durabilité du projet sont la qualité de son intégration dans le tissu institutionnel local, l'image globale de qualité retransmise par les clients et la démarche qualité en cours pour formaliser des processus d'assurance qualité, la croissance constante des ventes à Toamasina sans investissement notable en communication ou marketing ce qui valide que le bouche-à-oreille est positif, la fidélité de la clientèle visible par le nombre de retours de bidons pour le remplissage, la satisfaction des managers de kiosk dans leur travail quotidien.

On peut également voir les premiers résultats de l'investissement dans le laboratoire, bien que les résultats financiers spécifiques ne soient pas encore très importants, la notoriété, les partenariats et le gage de qualité qu'il représente sont indéniables.

La croissance prévue de l'unité de production et la création d'un cinquième point de vente vont également permettre de recruter de nouveaux collaborateurs dans des emplois durables et bien rémunérés.

L'atout principal du modèle validé lors de cette phase, l'autofinancement de la plateforme, ne doit cependant pas masquer le plus gros challenge à venir qui est la stabilisation et le renforcement des ressources humaines pour que Colab devienne une petite entreprise performante et pérenne. En effet, le dispositif actuel présente quelques limites en termes de durabilité principalement au niveau des ressources humaines à la fois sur les compétences et le nombre, mais également dans : la gestion de plusieurs modèles résiduels des phases 1 et 2 (prix de vente différent pour la station de Toamasina comparé au prix de l'unité de production), les risques liés aux potentielles taxes (TVA, pompage de l'eau), l'absence de responsable de formation/plan de renforcement/plan de carrière, l'absence pour l'heure d'indicateur de performance de production ou de la connaissance du coût de production d'un bidon, la sécurisation du matériel et des installations, la

compréhension des missions sociales ou l'implication des employés dans celles-ci, une appropriation plus forte des équipes et une plus grande responsabilisation des managers.

Les différents échanges ont montré des niveaux divers de motivation, souvent liés à un manque de middle-management et d'encadrement au plus proche des activités. La direction ne pouvant se démultiplier, la création d'un niveau intermédiaire d'encadrement permettrait le développement du travail en équipe (surtout au niveau des kiosks qui sont éloignés les uns des autres).

La durée prévue de la phase 3 était sûrement trop courte pour permettre la consolidation complète de l'unité de production urbaine, assurer la pérennité d'une telle structure demandera plus de temps et doit se faire au rythme de l'apprentissage des équipes. Il n'est pas utile de devoir s'étendre trop rapidement, et une phase de consolidation/stabilisation apporterait sans doute plus de stabilité pour construire les futurs développements dans d'autres localités.



Fig. 7 : Station de Fénérive-Est La Piscine

Le partenariat 1001fontaines / Ranontsika-Colab a prouvé sa fiabilité au cours des 4 années de cette phase par la résilience tout d'abord lors de la pandémie de covid-19 et un lien de travail continu malgré les conditions, par le renforcement des capacités des équipes locales via le travail et mission de soutien des experts de 1001fontaines sur les sujets finances, suivi-évaluation, contrôle de gestion, qualité, et enfin par les ressources fournies pour relancer le modèle rural ou remettre à plat la comptabilité. Cette collaboration est naturellement présente dans l'actionnariat de Colab et également dans tout le travail stratégique qui est conjointement mené par la direction de Ranontsika/Colab et 1001fontaines dans la définition de la phase 4 du projet. La relation entre les deux partenaires semble saine et constructive ce qui est un gage de durabilité pour le futur des activités de Ranontsika/Colab dans le pays.

3.6 Effets

Les effets observables du projet et de cette phase 3 en particulier sont très positifs notamment via :

- Le nombre de bénéficiaires (en zone périurbaine : 27316), les 4 écoles primaires publiques soutenues via le programme Water in School (2132 bénéficiaires en 2022/2023, 92600 L d'eau distribués), les dons à l'ONG LCDM (100 bénéficiaires) qui est un impact direct et clair sur la santé publique.
- Les entretiens ont permis également de noter une amélioration de la santé des élèves et professeurs dans les écoles, une diminution des frais de santé des bénéficiaires et des effets directs sur les maladies hydriques, une diminution de l'absentéisme scolaire et une demande forte d'extension
- La décision de se recentrer sur l'unité de production urbaine de Toamasina prouve via son taux d'autofinancement de 80% (qui atteint les 100% sur le premier semestre 2023) la validité et l'effet extrêmement positif à long terme sur le financement du programme

- La continuité dans l'approche qualitative de l'organisation, la création du laboratoire (39 clients depuis début 2021), et le travail sur la norme QHSE, permet à long terme de conserver et améliorer la qualité de l'eau produite
- La notoriété et l'intégration du projet auprès des institutions locales, et son modèle innovant au regard des approches traditionnelles des ONG dans le secteur

Il y a également un engagement fort des gérants de kiosks à Fénérive (en place depuis 5 ans, initialement assistant puis devenu manager), ainsi qu'à Toamasina ce qui prouve une certaine stabilité dans les effectifs au niveau des kiosks et un effet positif sur la vie des familles de ces personnes.

Enfin l'effet bouche-à-oreille est significatif et la première cause de la croissance des ventes, cet effet joue un rôle significatif sur les facteurs suivants :

- Influence sur les décisions d'achat : selon une étude de Nielsen, 84%³ des consommateurs font davantage confiance aux recommandations de leur entourage, y compris des amis et de la famille, que toute autre forme de publicité.
- Croissance organique : le bouche-à-oreille peut stimuler une croissance organique significative. Les clients satisfaits recommandent souvent une entreprise à d'autres, ce qui peut entraîner une augmentation des ventes sans coûts publicitaires supplémentaires.
- Impact sur la confiance et la réputation : les recommandations personnelles renforcent la confiance des clients potentiels envers une entreprise. Une réputation positive résultant du bouche-à-oreille peut être un atout majeur pour une entreprise.
- Amélioration de la loyauté client : les clients qui découvrent une entreprise grâce au bouche-à-oreille ont tendance à être plus fidèles. Ils ont déjà entendu des témoignages positifs, ce qui les rend plus enclins à rester clients à long terme.
- Effet durable : les effets positifs du bouche-à-oreille peuvent durer longtemps. Une bonne expérience partagée par un client peut avoir un impact positif durable sur l'image de l'entreprise.

L'enquête de satisfaction Practica réalisée en 2023 confirme une forte satisfaction client et une excellente image de la marque.



Fig. 8 : Cliente station La Piscine à Fénérive-Est

³ <https://www.nielsen.com/fr/insights/2013/confiance-en-la-publicite-le-bouche-a-oreille-et-les-avis-onli/>

La constance de la croissance des ventes et de la sécurité financière qui l'accompagne montre que le choix de la ville et le mode de distribution sont cohérents avec les besoins locaux. Cependant le profil des utilisateurs s'est déplacé vers les classes moyennes (du fait de l'augmentation de prix de 600AR à 2000AR le bidon pour assurer la survie économique du projet) au détriment des communautés les plus pauvres. Cela montre également que le besoin est immense, et que l'impact de santé publique du projet augmente proportionnellement à l'augmentation des utilisateurs. L'impact social, pour la zone de Tamatave, a diminué pour ce qui est de la vente d'eau du fait de ce changement de prix, mais d'autres programmes sociaux ont pris le relais.

3.7 Genre

Lors des entretiens et visites, il n'a pas été constaté de disparité majeure homme/femme dans les employés de Ranontsika, le ratio homme/femme de Colab est lui de 29%. La présence de vestiaires séparés dans l'unité de production est le seul élément observable au niveau de l'infrastructure, mais est un élément important, car il indique que le sujet de la place des femmes dans l'entreprise n'est pas occulté. Les discussions avec Cécilia manager du kiosk D4 sur le sujet de ses conditions de travail n'ont pas révélées de difficulté majeure dans le quotidien opérationnel, l'assurance santé étant prise en charge par Colab lui amène une sécurité dans ce domaine. Sans avoir de données chiffrées, la majorité des clients des kiosks sont des femmes d'après les managers des 4 kiosks rencontrés. On peut relever la qualité de l'ergonomie de l'environnement de travail pour éviter les risques de blessure notamment lors du déplacement manuel des bidons pleins (de 20L).

La fourniture d'eau potable est d'une manière générale une opportunité pour les femmes, traditionnellement en charge des tâches domestiques et de la santé des enfants, d'améliorer leurs conditions de vie quotidienne.

L'impact du projet en matière de genre porte moins sur les femmes entrepreneuses, mais peut permettre une augmentation des employés femmes dans Colab et permettre un vrai équilibre au sein de l'entreprise dans le futur. Une place devra être faite aux femmes dans le management de l'unité de production, aujourd'hui gérée par des hommes, en créant les conditions de leur apprentissage et développement. C'est une vraie opportunité pour Ranontsika et Colab de construire un modèle d'entreprise plus inclusif qu'il ne faudra pas manquer.



Fig. 9 : Unité de production Toamasina

3.8 Environnement

L'impression d'ensemble, sans rentrer dans des mesures et analyses précises, est que le projet est très respectueux de l'environnement. Bien entendu, l'idée initiale de la réutilisation des bidons d'huile vides contribue à cette perception positive via le recyclage et la réutilisation des contenants. L'utilisation sur les forages de pompes solaires permet également de minimiser la consommation électrique, cependant l'ajout d'un générateur diesel au niveau de l'unité de production de Toamasina est une contribution négative quoique nécessaire compte tenu de la fiabilité relative du réseau électrique local.

La fourniture d'eau potable est généralement une alternative à l'eau de puits bouillie et en ce sens, le produit est une contribution positive aux émissions de gaz à effet de serre, à la déforestation et à la pollution des maisons aux particules de combustion du bois.

Enfin, le monitoring précis des consommations d'eau dans l'unité de production, via des débitmètres numériques connectés, permet de contrôler efficacement l'utilisation de l'eau pompée dans les forages du site, et de limiter fortement le gaspillage et les fuites.

La majeure partie du travail étant manuelle, l'impact environnemental de l'unité de production, hormis les éléments d'intrants chimiques et les consommations électriques des pompes du système de pompage et de filtration, est faible.

Une des contraintes environnementales du projet, outre le générateur électrique d'appoint, est le transport des bidons pour la livraison des bidons dans les kiosks par des camions fonctionnant au diesel. C'est un sujet complexe à traiter faute d'alternative fiable sur place pour le moment. Un suivi des dépenses en essence existe et permet cependant de contrôler les consommations inutiles.

4 Conclusion et recommandations

4.1 Conclusion

Le projet Madagascar phase 3 sur la période 2019-2023 de 1001fontaines, mis en œuvre par Ranontsika, répond depuis le début à un besoin identifié et primordial dans le contexte du pays : peu d'accès à l'eau potable, maladies et causes de mortalité liées à l'eau très importantes. Les infrastructures d'eau existantes sont souvent inadéquates, mal entretenues, voire inexistantes dans certaines régions. Des infrastructures vieillissantes et des investissements limités entravent l'approvisionnement en eau potable dans la plupart des régions et grandes villes du pays. Les variations saisonnières, les disparités géographiques, l'accès limité peuvent également être importante et justifie d'autant plus l'approche de Ranontsika/1001fontaines et son intervention dans l'Est du pays. La pertinence du modèle a été plusieurs fois soulignée lors des précédentes phases et cela reste le cas pour cette phase 3.

L'atteinte de l'objectif 1 du projet est globalement satisfaisante, même si les résultats peuvent être individuellement contrastés, l'efficacité globale est excellente et la confirmation du modèle (unité de production et kiosks de distribution), une avancée majeure dans le développement de l'organisation dans le pays. Malgré des difficultés liées à la pandémie, aux ressources humaines et à la volonté de faire fonctionner le modèle rural, on peut retenir que la validation du modèle d'autofinancement fait de cette phase 3 un succès. À cela s'ajoutent les activités communautaires engagées durant la pandémie, la continuation du programme Water in School, le partenariat avec l'ONG LCDM, le maintien des activités de Fénériver, etc.

Pour ce qui est de l'objectif 2 et la répliquabilité du modèle, on peut dire que l'objectif n'est pas complètement atteint, d'une part l'entreprise sociale a atteint 100% d'autofinancement sur la fin de la phase 3, d'autre part, la capitalisation et les réflexions sont toujours en cours. Il sera probablement nécessaire de prendre le temps avant de lancer les prochains développements de 1001fontaines et Ranontsika dans le pays et établir une feuille de route permettant à la fois le développement à d'autres régions/villes, mais surtout la pérennité de l'existant.

La qualité de l'équipe dirigeante a permis de prendre les décisions qui s'imposaient malgré les difficultés et de maintenir un niveau d'efficacité élevé. La création de la société Colab, les changements de gestion des ressources humaines, administrative et financière que cela a provoqué, les tentatives en parallèle de

continuer de faire vivre le modèle rural et les programmes sociaux, ont été géré de manière cohérente en préservant l'intégrité financière des deux organisations tout en améliorant les infrastructures au fil du projet.

La phase 3 aura permis sans aucun doute la définition d'un modèle durable localement qui peut être testé au niveau national pour autant que les facteurs de risques mentionnés plus haut soient adressés.

Les effets positifs du projet sont nombreux à la fois sur les employés de Colab et Ranontsika, sur les bénéficiaires des programmes sociaux, sur la santé des clients, etc. Les missions sociales et de santé publique sont de grande qualité et les perspectives d'un impact positif à long terme sont fortes. Les effets négatifs sont peu nombreux, et relèvent principalement de difficultés ponctuelles (fraudes, RH) générant une crise de confiance et une prudence dans la communication aux équipes et à l'extérieur. Ces sujets étant adressés, on peut estimer qu'ils sont en voie d'amélioration à court terme.



Fig. 10 : Unité de production Toamasina

Les composantes genres et environnement du projet sont des contributions très positives à l'ensemble de cette évaluation. L'évaluation de la phase 2 relevait le fort investissement auprès des femmes entrepreneures, cette phase 3 relève une représentativité des femmes qui peut encore être améliorée au sein de Colab, mais une attention à l'environnement de travail forte et une philosophie de l'organisation axée sur l'intégration des femmes comme facteur de réussite du projet. L'approche environnementale est ancrée dans l'organisation et se caractérise par le concept de recyclage/réutilisation des bidons, l'utilisation de pompes solaires, le monitoring des consommations énergétiques, et la mesure quotidienne de consommation d'eau.

Cette phase 3 du projet 1001fontaines/Ranontsika/Colab a montré la pertinence du modèle et a atteint un niveau remarquable d'autofinancement qui permet d'entrevoir un déploiement à l'échelle nationale d'un service pérenne, de qualité continue et accessible au plus grand nombre. Ses atouts principaux que sont le produit (impact effectif de santé publique et le besoin immense en matière d'eau potable dans le pays), la qualité (et surtout l'assurance d'une qualité constante via l'unité de production et le laboratoire) et son modèle économique peuvent lui permettre de devenir un acteur à part sur le marché de l'eau potable et une alternative crédible à l'eau en bouteille. Le déploiement à l'échelle nationale est réaliste en tenant compte de la forte influence des facteurs humains et des risques existants qui sont l'objet des recommandations suivantes.

La note globale d'évaluation du projet est de 4.3/5.

4.2 Recommandations

Il est clair pour le consultant que le modèle est répliquable dans d'autres régions du pays et les réflexions en cours doivent permettre d'analyser les bons paramètres d'implantation de nouvelles unités de production/distribution. Les limites portent plutôt sur la situation de l'existant lors du déploiement de nouvelles plateformes. En effet, la fragilité opérationnelle mentionnée précédemment doit être adressée pour assurer une croissance durable dans le pays sans détérioration du niveau de service des plateformes existantes lors de la création de nouvelles, cette croissance organique peut et doit être planifiée par étapes.

4.2.1 Consolidation du modèle

En évaluant la durabilité du projet selon les indicateurs classiques de durabilité d'une start-up, il est intéressant de voir que de nombreux résultats sont atteints :

- Rentabilité et viabilité financière : l'entreprise génère aujourd'hui des bénéfices et un travail sur les marges (suivi des coûts de production) permettrait d'améliorer ses résultats. Colab dépense ses fonds de manière durable et gère, semble-t-il efficacement ses coûts (sauf sur le sujet des heures supplémentaires). La gestion du cashflow (et du burn rate en particulier) n'a pas pu être étudiée.
- Croissance responsable : l'entreprise voit une croissance continue de ses revenus et sa base de clients s'élargit de manière durable (40% entre 2022 et 2023)
- Impact environnemental : Colab mesure son utilisation de l'eau et des ressources énergétiques afin de les minimiser ou d'éviter au moins le gaspillage
- Responsabilité sociale : une attention à la place des femmes est observable, la diversité et l'inclusion n'ont pas été évaluées, mais les engagements auprès des communautés et des ONG locales prouvent sa responsabilité sociale.
- Innovation durable : Le modèle innovant de Colab, le produit par son approche qualité, réutilisation, positionnement prix et l'efficacité de la gestion contribue fortement à ce facteur de développement durable.
- Recherche et développement : l'investissement dans le laboratoire permet à Colab de contribuer à l'amélioration continue de ses processus et l'expertise 1001fontaines contribue fortement au développement des process de production
- Gouvernance solide : la structure RH de Colab pourrait être renforcée tant en compétences qu'en quantité
- Transparence : C'est un sujet très lié au RH et au positionnement de Colab sur le marché qui mérite d'être amélioré
- Résilience aux risques : les risques majeurs sont clairement identifiés par la direction de Colab, un renforcement plus structurel et long terme de leur gestion serait un point important dans la consolidation de Colab
- Plan de continuité : Pas d'information sur la présence d'un plan de continuité en cas de forces majeures
- Satisfaction des employés : Les échanges avec les employés ont permis une évaluation de leur satisfaction au travail de 8/10, et leur engagement vis-à-vis de la mission de Colab est positif bien qu'améliorable. Le taux de rotation des employés ne semble pas optimal, mais difficile à juger faute de donnée
- Engagement des parties prenantes : Colab est bien ancrée dans le tissu local et ses relations avec la commune, les écoles, les ONGs sont très intéressantes. Un développement au niveau national sera sans doute à prévoir et un recueil régulier des commentaires et du feedback des partenaires et clients permettrait de mieux les intégrer dans les décisions.

De l'évaluation des indicateurs ci-dessus peut découler les recommandations suivantes.

1.1.1.1 Production

L'unité de production a été dimensionnée pour une capacité de production maximum de 2500 bidons par jour, la production actuelle est d'environ 900 bidons par jour. La planification actuelle de la production n'inclut pas encore de gestion de stock de bidons finis ce qui en période haute (novembre à avril) peut créer des difficultés d'approvisionnement des kiosks (en février 2023 un pic de vente a été enregistré à 2286 bidons en une journée).

Le mode de production actuel est en flux tendu ou JIT (Just-in-time manufacturing) et n'est pas particulièrement adapté à un marché fluctuant beaucoup du fait de la météo, des aléas du réseau et ayant une forte saisonnalité. Il serait plus efficace de travailler sur une planification de production sur stock ou MTS (Make-to-Stock manufacturing) et absorber plus facilement les fluctuations de vente. Un renforcement des capacités sur ces méthodologies et leur planification/suivi est recommandé.

Une étude serait également utile pour analyser les temps de production de chacun des processus (processus décrit en annexe) et de créer un plan de recrutement fixe et temporaire annuel pour répondre aux besoins de main-d'œuvre permanent et saisonnier et également planifier les heures supplémentaires et leur coût dans le budget de Colab.

L'intégration de quelques indicateurs sous forme de balanced scorecard permettrait un suivi quotidien précis de l'unité de production, un travail intéressant est en cours et doit impliquer les personnels sur place pour assurer l'appropriation et l'utilisation dans la durée de ces outils de suivi de production. Une réflexion sur la digitalisation des données (production comme vente) pourrait aider à prévoir la gestion d'une masse d'information de plus en plus importante et de plus en plus délocalisée.

Au niveau infrastructure, la limite actuelle du bâtiment réside principalement dans les surfaces de stockage que ce soit pour des bidons propres (pour assurer la croissance et la continuité de la production) et des bidons pleins pour répondre aux fortes variations de vente. Une analyse pour optimiser les surfaces existantes et prévoir la construction d'un stock (avec un quai de chargement des camions) est recommandée, ainsi que l'intégration dans les indicateurs quotidiens du suivi des stocks (bidons sales, bidons propres, bidons pleins).



Fig. 11 : Unité de production Toamasina

1.1.1.2 Finance

Implémenter les bons outils financiers. La priorité numéro 1 pour une entreprise est la trésorerie. Sans elle, pas de développement possible. Il est donc important d'implémenter des outils financiers et de les utiliser pour prendre des décisions.

Ces outils financiers sont les suivants :

- Un budget annuel, qui est revu tous les 3 mois minimum
- Un compte de résultat (global et par kiosk)
- Un bilan comptable, revu tous les 3 mois
- Un prévisionnel de trésorerie sur au moins 3 mois, mis à jour continuellement
- Des indicateurs de performance financiers pertinents tels que le coût de production d'un bidon, le résultat brut d'exploitation, le coût d'acquisition d'un client, etc.

1.1.1.3 Marketing et vente

Customer Buyer Journey - mieux comprendre le processus de décision d'achat de l'eau au sein du ménage. Cela consiste à suivre le parcours de l'acheteur pour l'accompagner tout au long du cycle d'achat. Cela est indispensable pour mettre en place des stratégies marketing adaptées à sa clientèle afin de favoriser son achat. Un Buyer Journey est souvent divisé en 3 étapes :

- 1) La découverte : quelles sont toutes les façons pour le consommateur de découvrir le service Ranontsika ?
- 2) La considération : quels sont tous les éléments que le consommateur étudie et compare pour se faire une idée de son besoin réel ?
- 3) La décision : qu'est-ce qui pousse le consommateur à choisir Colab/Ranontsika ? Qui choisit réellement au sein du ménage/entreprise?

Mesurer le NPS de façon régulière. Le NPS permet de mesurer le bouche-à-oreille sur l'entreprise en dehors d'un "accident" (comme un problème technique) ou un enthousiasme (ex : lors d'une coupure Jirama). Étant donné que le bouche-à-oreille est la source d'information la plus importante en ce qui concerne Colab/Ranontsika, il est donc primordial de suivre son évolution.

De plus, le NPS permet d'identifier des ambassadeurs de marque (les consommateurs qui donnent la note maximale), de découvrir comment les fidéliser puis les convertir en puissants « outils » d'acquisition client. On pourrait par exemple envisager un programme de parrainage pour ces ambassadeurs sur le modèle des affiliés marketing en ligne.

Définir et mesurer la « qualité » de l'eau en termes de perceptions consommateurs. Le mot qualité est trop général. Les normes de qualité pour Colab/Ranontsika ne sont pas forcément les mêmes pour les consommateurs et peuvent même varier en fonction du type de clients (B2C vs. B2B). Il est donc important de mesurer la qualité auprès des consommateurs en fonction de la perception qu'ils en ont. Par exemple, le NPS actuel mesure le goût comme facteur indépendant. On pourrait argumenter que le goût est un élément définissant la qualité. Quels sont donc les autres éléments qui rentrent en compte lorsque les consommateurs évaluent la qualité Ranontsika ? Il faudra faire une enquête plus approfondie auprès des clients.

Nos conseils :

- 1) Évaluer la « qualité » de manière générale sans tenir compte des perceptions
- 2) Rentrer dans le détail en mesurant chacun des facteurs qui définissent la qualité (par exemple, le goût, l'odeur, la couleur, etc.). Ainsi, on pourra avoir une vue plus précise, qui permettra de prendre de meilleures décisions.
- 3) Mesurer ces éléments de façon régulière, minimum tous les 3 mois

Définir et mesurer régulièrement la « qualité » des services. De la même manière que l'on mesure la qualité du produit, il faut mesurer celle du service client, car c'est un facteur essentiel du succès de Colab/Ranontsika, ce qui confère de la valeur au produit et favorise le bouche-à-oreille. Le service client correspond à l'aide qu'un acheteur reçoit lorsqu'il achète l'eau en kiosk ou lorsqu'elle est livrée chez lui.

Toutes les normes doivent être mesurables dans toutes les zones géographiques couvertes par Colab/Ranontsika, car c'est la meilleure façon de les comparer entre elles, et de les suivre dans le temps.

Par exemple, il faudra prendre en compte des facteurs tels que l'attitude des agents, l'apparence des bidons, la rapidité de livraison (quand c'est le cas), la propreté des locaux, les heures d'ouverture, la connaissance produit, etc.

Grâce à un service client de qualité, la marque ou le kiosk restera gravé dans l'esprit du client. Il faudra donc définir une stratégie de service client efficace. Nos conseils :

- Former les collaborateurs en continu
- Apprendre à gérer efficacement les plaintes
- Connaître ses produits aussi bien que ses clients
- Adopter une attitude amicale avec ses clients
- Traiter les problèmes aussi rapidement que possible
- Surprendre les clients les plus fidèles avec des offres spéciales
- Prôner la transparence

Dessiner une matrice de sélection des emplacements de nouveaux kiosks. Comment sélectionner l'emplacement idéal ? Le fait que les emplacements soient limités (Colab/Ranontsika n'occupe que des terrains communaux à Tamatave et Fénériver-Est) ne veut pas dire que l'on ne peut pas sélectionner le meilleur des emplacements disponibles. Il faut donc un outil fiable qui permette de choisir l'emplacement idéal.

Cette matrice comprend 2 choses :

- 1) Des critères pertinents de sélection (4-5 au maximum), comme par exemple, l'état de la route de passage, la population aux alentours, le type d'habitations aux alentours, le nombre de lieux publics aux alentours (car cela attire les gens), etc.
- 2) Des règles spécifiques pour chaque critère. Par exemple : route praticable pour tous véhicules, population aux alentours supérieure à X, le type d'habitation est des immeubles construits pour des familles, minimum X lieux publics, etc.

Chaque critère est ensuite évalué sur une échelle de valeurs à définir (en leur attribuant une note, par exemple de 1 à 5) et une note globale est attribuée à chaque emplacement potentiel. Le but est de se rapprocher le plus possible de l'emplacement idéal. Seuls les emplacements qui atteignent une note minimum doivent être considérés. Tous les autres seront éliminés.

La matrice pourra être définie à partir des meilleurs kiosks existants.

Travailler sur un marketing mix (prix, produit, communication et distribution) différent pour les B2C et B2B. Si possible, avoir une équipe différente, spécialisée pour chacun. La différence entre les deux est que Colab/Ranontsika doit adapter ses produits en fonction du consommateur final et non de l'entreprise qui va les lui acheter. Le commerce B2B, quant à lui, doit se concentrer uniquement sur les attentes de sa cible principale, à savoir les entreprises. On ne communique pas de la même façon. Le cycle d'achat B2B est souvent plus long que le processus de décision en B2C. Il exige donc plus d'attention. Les achats B2C tendent à satisfaire des besoins immédiats, tandis que les décisions B2B sont souvent prises pour satisfaire leurs propres clients. Le processus de décision et les volumes de consommation sont aussi différents. Bref, il faut les traiter différemment.

Par exemple :

- Définir des politiques de prix en fonction du volume pour les B2B. Proposer des discounts pour les B2C en fonction de critères spécifiques, comme avoir ses enfants dans une école partenaire ou imaginer des prix qui fluctuent en fonction des heures d'affluence aux kiosks pour inciter les gens à acheter à des périodes creuses par exemple.
- Sur le produit, le service client diffère, car le mode d'achat est différent (livraison vs. réception). On pourra aussi considérer des étiquettes d'eau personnalisée pour les plus gros clients B2B.
- En termes de communication, les besoins sont différents, donc les messages doivent être adaptés. Pour les B2C, on pourrait communiquer sur les résultats obtenus dans les écoles pour sensibiliser le public ; alors que pour les B2B, on pourrait communiquer sur la valeur ajoutée qu'offrir une eau saine apporte aux employés et clients.

- Quant à la partie distribution, on pourrait envisager de changer les horaires d'ouverture en fonction de l'emplacement des kiosks. Et pour les B2B, définir des tarifs de livraison en fonction du volume et de la localisation, ou imaginer une souscription mensuelle sur le modèle d'Amazon Prime.
- Enfin, il faudra développer un CRM différent pour chacun, afin de suivre toutes les transactions clients et d'être plus proactifs en termes de vente.

De plus, il est sans doute important d'intégrer aux réflexions stratégiques que tous les consommateurs ne sont pas des clients. Il serait peut-être utile de développer un profil de client idéal (ou customer personae) et focaliser les activités marketing sur ce groupe. Cela permettrait de ne pas perdre de temps à aller chercher des consommateurs qui ne seront jamais des clients. Cela permettrait d'accélérer la croissance des ventes, lorsque l'unité de production en aura la capacité, et en augmentant les profits, augmenter les actions sociales auprès des classes les plus sociales les plus défavorisées.

Une distinction pourrait être faite également entre les activités de communication (marketing) pour améliorer le nombre de clients et les revenus menant à l'autofinancement, et les activités sociales de donation d'eau ou de communication (participation à des événements/activités dans les écoles ou avec les autorités locales, réunions de sensibilisation avec l'ONG LCDM) qui impactent directement le bilan social de Ranontsika. C'est sans doute cette dualité qui sera à améliorer/structurer pour permettre aux deux points forts du projet (autofinancement et impact social) de se développer pleinement

1.1.1.4 Ressources Humaines

Comme décrit précédemment, un travail important doit être réalisé pour stabiliser et renforcer les équipes de Colab et Ranontsika à plusieurs niveaux :

Gouvernance. La décision en cours de réflexion sur la gestion ou non de deux entités ONG et entreprise doit permettre de définir les besoins managériaux et un organigramme qui permettra de développer la phase 4 du projet.

Processus. L'amélioration des process d'on et off-boarding des employés devrait permettre une meilleure acquisition de la mission et la création d'un environnement de travail positif qui pousse les employés à donner le meilleur pour l'organisation. La réflexion peut également être menée sur les incitations à la performance collective et individuelle. Une plus grande autonomie doit être possible à certains postes pour assurer des possibilités d'autoapprentissage, la surutilisation des procédures imposées doit faire place à des procédures co-construites et intégrées rapidement par les employés, car ils les comprennent et y adhèrent.

Améliorer le recrutement des nouveaux collaborateurs. Malgré le contexte difficile de Madagascar, il est possible de mieux recruter. Nos conseils :

- Mieux exprimer son besoin : définir le profil du candidat idéal
- Recourir à la mobilité interne
- Développer l'apprentissage en collaboration avec une université ou autres écoles technique
- Améliorer l'attractivité de l'entreprise : recruter c'est du marketing

Le recrutement devrait privilégier « mindset over skills » pour trouver des profils s'insérant au mieux dans la mission Ranontsika/Colab et réduire le taux de rotation. Le développement des compétences techniques et managériales nécessaire pourra se faire dans la durée via des expertises perlées et du mentorat à distance.

Assurer une gestion transparente et planifiée des heures supplémentaires en revoyant le salaire de base, en fixant des objectifs quotidiens de production et en limitant au maximum les heures supplémentaires qui doivent être exceptionnelles. Prévoir le risque humain dans la planification budgétaire RH et analyser les postes pour lesquels les difficultés de recrutement existent pour pouvoir les anticiper.

Former les dirigeants et managers au leadership. Le leadership de la direction pourrait être amélioré via un renforcement de capacité (sûrement plus efficace sous forme de coaching). L'amélioration du middle-management doit passer par un renforcement des postes (gestion du réseau de vente, gestion de la production, gestion des programmes sociaux et plaidoyer, gestion du développement humain) via des recrutements ciblés ou des promotions internes.

Une formation au leadership devrait répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'être un leader ? Quelles sont les différences avec le manager ?
- Quels sont les pièges à éviter ?
- Qu'est-ce qu'une équipe ? Comment faire travailler des gens ensemble ?
- Comment recruter les meilleurs ?
- Comment demander plus à son équipe ?
- Comment se superviser soi-même ?

Les opportunités de formation doivent être multipliées sur les sujets qui devront être délégués lors de la phase 4 (gestion de projet, qualité, technique filtration, gestion de production, suivi-évaluation, contrôle industriel de gestion, etc.).

Former le plus de collaborateurs possible à la vente et au service client. Il est donc primordial que les employés et les dirigeants comprennent qu'ils travaillent pour le client, qui paient les factures in-fine.

Une telle formation devrait répondre aux objectifs suivants :

- Apprendre ce qu'est vraiment la vente
- Pouvoir supporter l'équipe de vendeurs
- Mieux comprendre le client et ses attentes
- Savoir développer des relations long termes avec les clients
- Apprendre de nouvelles techniques de vente pour générer plus de revenus

Former le plus de collaborateurs possible à la finance. L'objectif de ces formations en finance n'est pas de faire de ses salariés des experts en la matière, mais d'améliorer la performance des entreprises. De telles formations ont plusieurs avantages :

- Aider les employés à gagner en sérénité par rapport à leurs finances personnelles et les rendre ainsi plus performants dans leur vie professionnelle, car plus disponibles dans leur tête
- Améliorer la communication dans l'entreprise, en particulier avec la direction administrative et financière, qui est souvent mal comprise.
- Mieux comprendre les décisions engagées par la direction et permettre d'anticiper certaines situations de crise. Par exemple, si les salariés comprennent que l'on ne peut produire à perte, ils acceptent mieux le changement et font plus attention aux dépenses.
- Faire sauter des verrous psychologiques et fausses idées sur la gestion d'une entreprise.
- Renforcer l'esprit d'équipe, car la finance fait que tout le monde peut se sentir concerné par des objectifs communs.

4.2.2 Programmes sociaux et plaidoyer

Développer les programmes sociaux

La différenciation du prix existante aujourd'hui entre le modèle rural et le modèle urbain est difficile à justifier si le produit est similaire, mais elle est nécessaire pour rendre l'accessibilité au produit aux catégories socio-économiques les plus pauvres. En ce sens, utiliser les programmes en place tels que Water in School pour proposer des tarifs beaucoup plus abordables (<600AR/bidon) aux bénéficiaires indirects actuels comme les parents d'élèves et les professeurs. Il est possible de cette manière de pratiquer des gammes de prix différentes en les justifiant par des actions en liées aux programmes sociaux et développer ces derniers.

Renforcer l'ancrage institutionnel au niveau national pour faciliter le déploiement des futures unités de production dans différentes régions du pays.

Clarifier la relation financière Ranontsika/Colab permettrait de définir des objectifs à la fois en termes de bénéfices pour Colab et de montant à disposition pour les programmes sociaux annuellement pour Ranontsika.

Construire une équipe dédiée aux programmes sociaux et à leur suivi-évaluation au sein de Ranontsika renforcerait leur pertinence et leur visibilité.



Fig. 12 : Kiosk de vente Toamasina

5 Annexes

5.1 Questionnaires

5.1.1 Questionnaire Point de vente zone urbaine et zone rurale

La relation avec la plateforme, Colab

- 1) Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau de satisfaction avec la plateforme ?
 - a. Quels sont les points positifs ?
 - b. Quels sont les points négatifs ?
- 2) D'après vous, quel est le rôle de la plateforme en général ? Quels sont les services dont vous aimeriez bénéficier en échange de la redevance ? Même question pour des formations.
- 3) Que pensez-vous d'Entrepreneuriat Social et Solidaire/ESS ? Positif vs. négatif ? Pourquoi ?
- 4) Si vous aviez 1 recommandation à donner aux responsables de la plateforme, qu'est-ce que vous diriez ?

Coûts et marges

Modèle de coût d'un bidon, et coût de la recharge en incluant tous les autres coûts (salaires, livraison, essence, eau, etc.) pour évaluer les marges et la politique de prix différentes en fonction des emplacements géographiques, de la distance, livrés/pas livrés, du volume (je pense B2B notamment), etc.

Les consommateurs

- 1) Quelle est la part en % ménages vs. non-ménages ?
- 2) Pourquoi les consommateurs achètent-ils de l'eau chez vous ? Même question pour les non-ménages ?
- 3) D'après vous, qu'est-ce qui est le plus important pour eux lorsqu'ils décident d'acheter de l'eau par ordre d'importance (ménages vs. non-ménages) ? Qualité ? Prix ? Proximité ? etc.
- 4) Qui achète l'eau chez les ménages et les non-ménages (on cherche à comprendre le profil de l'acheteur et de la personne qui décide d'acheter) ?
- 5) Pourquoi certains consommateurs préfèrent-ils être livrés et d'autres non ? Est-ce que leurs profils sont différents (ménages vs. non-ménages) ?
- 6) Quelle est la remarque positive et négative que vos clients vous font le plus souvent (ménage vs. non-ménages) ?
- 7) Comment pourriez-vous avoir plus de clients ? Qu'est-ce qui vous en empêche aujourd'hui ?
- 8) Est-ce que vous tenez une base de données clients à jour ? Pourquoi ?

Le produit

- 1) Pour vous, qu'est-ce qu'une eau de bonne qualité ? Pour vos clients (ménages vs. non-ménages), qu'est-ce qu'une eau de bonne qualité ?
- 2) Est-ce que le prix du jerrican change en fonction de s'il est livré ou s'il est récupéré ?

- 3) Si vous deviez améliorer le produit (le contenu et le contenant), que feriez-vous ?
- 4) Pourrait-on considérer des jerricans plus petits vendus moins cher ? Pourquoi ?
- 5) Pourrait-on augmenter le prix du 1^{er} jerrican (la consigne ?) et réduire le prix de la recharge pour vendre plus ? Pourquoi ?
- 6) Pourriez-vous développer une politique de prix en fonction du volume achetée (notamment pour les non-ménages) ? Pourquoi ?

Distribution et emplacement

- 1) Comment organisez-vous les livraisons ? Est-ce toujours possible de livrer à la maison ? Utilisez-vous toujours les mêmes livreurs pour les mêmes consommateurs ? Pourquoi ?
- 2) Quels jours vendez-vous le plus ? Pourquoi ? Quelles sont les heures de pointe semaine vs. weekend ? Pourquoi ?
- 3) Quelle est la part livraison à domicile vs. récupération au kiosk ?
- 4) Quel véhicule de livraison utilisez-vous ? Pourquoi ?
- 5) Est-ce que des kiosks relais (chez des marchands par exemple) pourraient faciliter les livraisons ? Qui prendrez-vous et où les disposeriez-vous ? Pourquoi ?
- 6) Si vous deviez ouvrir un autre kiosk, où l'ouvririez-vous ? Pourquoi ?

Communication

- 1) Aujourd'hui, comment communiquez-vous auprès des consommateurs ? Comment savent-ils où vous trouvez ?
- 2) Comment trouvez-vous de nouveaux clients (ménages vs. non-ménages) ?
- 3) Donnez-moi 3 suggestions pour améliorer la communication et trouver de nouveaux clients ?

5.1.2 Questionnaire consommateur (ménages)

Les habitudes de consommation

- 1) Quelle est la part de l'achat d'eau dans votre budget mensuel ? Essayer de trouver des chiffres ici. Leur demander s'ils ont dû sacrifier d'autres achats pour se permettre d'acheter l'eau (surtout en zones rurales).
- 2) Pourquoi achetez-vous de l'eau RT ?
- 3) Où achetez-vous votre eau RT ? Êtes-vous livrés ou vous déplacez-vous ? Pourquoi ?
- 4) Quand achetez-vous votre eau en général (jour et heure) ? Pourquoi ?
- 5) Où stockez-vous votre eau chez vous ?
- 6) D'après vous, qu'est-ce qui est le plus important pour vous lorsque vous achetez de l'eau par ordre d'importance : Qualité ? Prix ? Proximité ? etc.
- 7) Qui a décidé la 1^{re} fois d'acheter l'eau RT (homme, femme, décision commune) ? Pourquoi ? Qui décide d'acheter des recharges ?

Le produit

- 1) Pour vous, qu'est-ce qu'une eau de bonne qualité ?
- 2) Sous quelles conditions pourriez-vous consommer plus d'eau RT ?
- 3) Seriez-vous prêt à payer plus cher si les jerricans vous étiez livrés contre moins cher si vous alliez les chercher vous-mêmes ? Pourquoi ?
- 4) Seriez-vous prêts à considérer des jerricans plus petits vendus moins cher ? Pourquoi ?
- 5) Seriez-vous prêt à payer plus cher le 1^{er} jerrican (la consigne ?) si le prix de la recharge diminuait ? Pourquoi ?
- 6) Seriez-vous prêts à acheter plus si le prix était adapté à votre volume d'achat (plus vous achetez, moins le prix à l'unité est élevé) ?

Communication

- 1) Si vous deviez recommander RT à un proche ou un ami, que diriez-vous ?
- 2) Accepteriez-vous de faire la promotion de RT à votre entourage si vous étiez rémunérés pour chaque nouveau client que vous ramenez à RT ?

5.1.3 Questionnaire consommateur (non-ménages)

Les habitudes de consommation

- 1) Quelle est la part de l'achat d'eau dans votre budget mensuel ? Essayer de trouver des chiffres ici. Leur demander s'ils ont dû sacrifier d'autres achats pour se permettre d'acheter l'eau (surtout en zones rurales).
- 2) Pourquoi achetez-vous de l'eau RT ? Voir si cela leur permet par exemple d'engranger plus de clients.
- 3) Où achetez-vous votre eau RT ? Êtes-vous livrés ou vous déplacez-vous ? Pourquoi ?
- 4) Quand achetez-vous votre eau en général (jour et heure) ? Pourquoi ?
- 5) Où stockez-vous votre eau ?
- 6) D'après vous, qu'est-ce qui est le plus important pour vous lorsque vous achetez de l'eau par ordre d'importance : Qualité ? Prix ? Proximité ? etc.
- 7) Qui a décidé la 1^{re} fois d'acheter l'eau RT ? Pourquoi ? Qui décide d'acheter des recharges ?

Le produit

- 1) Pour vous, qu'est-ce qu'une eau de bonne qualité ? En quoi la qualité de l'eau impacte-t-elle votre business ?
- 2) Sous quelles conditions pourriez-vous consommer plus d'eau RT ?
- 3) Seriez-vous prêt à payer plus cher si les jerricans vous étiez livrés contre moins cher si vous alliez les chercher vous-mêmes ? Pourquoi ?
- 4) Seriez-vous prêts à considérer des jerricans plus petits vendus moins cher ? Pourquoi ?
- 5) Seriez-vous prêt à payer plus cher le 1^{er} jerrican (la consigne ?) si le prix de la recharge diminuait ? Pourquoi ?

- 6) Seriez-vous prêts à acheter plus si le prix était adapté à votre volume d'achat (plus vous achetez, moins le prix à l'unité est élevé) ?

Communication

- 1) Si vous deviez recommander RT à un proche ou un ami, que diriez-vous ?
- 2) Accepteriez-vous de faire la promotion de RT à votre entourage et vos clients si vous étiez rémunérés pour chaque nouveau client que vous ramenez à RT ?

5.1.4 Trame d'échange collaborateur

- Les différences de rentabilités des microentreprises en milieu rural et urbain, et entre des microentreprises d'un même milieu/secteur géographique
- Le mode de recrutement des microentreprises, le niveau de formation qui leur est fourni, le niveau de soutien opérationnel qu'elles reçoivent
- Les coûts de production des water kiosks et leur optimisation, le niveau de service fourni aux microentreprises, les coûts de maintenance

Travail

- La clarté et la compréhension des objectifs individuels et collectifs
- Les aspects positifs ou négatifs de leur travail
- Leur historique de carrière (éducation, formation, expérience)
- Leur perception du management et de la dynamique générale de l'organisation
- Les difficultés personnelles ou de l'équipe
- Etc.

5.2 Flux de production

