

Éléments à prendre en compte lors de l'établissement d'un partenariat public-privé solide pour l'accès à l'eau et la gestion de cette ressource

« RANO HP EST LE PLUS GRAND PROJET D'EAU, D'ASSAINISSEMENT ET D'HYGIÈNE (WASH) JAMAIS FINANCÉ PAR L'USAID À MADAGASCAR. IL S'AGIT DE NOTRE PROJET VEDETTE DANS LE SECTEUR ET NOUS EN SOMMES TRÈS FIERS. SES APPROCHES INNOVATRICES POUR AMÉLIORER L'ACCÈS DURABLE À L'APPROVISIONNEMENT EN EAU POTABLE ET À L'ASSAINISSEMENT ONT ÉTÉ RECONNUES AUSSI BIEN À MADAGASCAR QUE DANS LE MONDE ENTIER ».

—EXTRAIT DU DISCOURS PRONONCÉ PAR RUDOLPH THOMAS, DIRECTEUR DE MISSION DE L'USAID, LORS DE LA CÉRÉMONIE DE CLÔTURE DU PROJET RANO HP.

INTRODUCTION

Entre octobre 2009 et septembre 2013 (voir l'encadré ci-après), Catholic Relief Services a dirigé la mise en œuvre des projets « Rural Access to New Opportunities for Health and Prosperity (RANO HamPivoatra or RANO HP) » et « Rural Access to New Opportunities for Health and Water Management (RANOn'ala) » à Madagascar. Financés par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), les deux projets ont amélioré l'accès à des services fiables et sûrs d'eau et d'assainissement dans des zones ciblées, en partie grâce à l'établissement de partenariats public-privé. CRS a continué de suivre l'évolution de ces partenariats à l'aide de fonds privés. Malgré les défis rencontrés, environ 90% des systèmes sont toujours en fonctionnement au moment de la rédaction du présent document (c.-à-d., deux ans après la fin du financement du projet).

LES PROJETS RANO DE MADAGASCAR		
Nom complet	<i>Rural Access to New Opportunities for Health and Prosperity (RANO HamPivoatra)</i>	<i>Rural Access to New Opportunities for Health and Water Management (RANOn'ala)</i>
But	Que les communautés rurales à Madagascar aient un meilleur accès à des services d'eau et d'assainissement fiables et économiquement durables en vue de la santé, la sécurité et la prospérité.	Que les communautés pauvres et vulnérables des municipalités ciblées aient accès à des services d'eau et d'assainissement garantis, économiquement rentables et sûrs en vue d'améliorer la santé et la gestion des ressources en eau.
Dates	D'octobre 2009 à juin 2013	D'octobre 2010 à septembre 2013
Membres du consortium	<ul style="list-style-type: none"> • CARE • Caritas Nationale Madagascar • Voahary Salama (réseau des ONG malgaches) • BushProof et Sandandrano (entreprises privées d'eau, d'assainissement et d'hygiène - WASH) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservation International • RTI International • Caritas Fénérive-Est (mise en œuvre pour Caritas Nationale Madagascar)

CRS est convaincue que les réalisations et les leçons apprises des partenariats public-privé des projets RANO à Madagascar peuvent façonner la conception et la mise en œuvre de ce type de partenariat

dans d'autres pays et d'autres secteurs. À cette fin, en juillet 2015 CRS Madagascar, l'Unité d'Eau, d'environnement et d'assainissement (WES) et l'Unité de Partenariat et de renforcement des capacités (PCS) de l'Organisation ont uni leurs forces pour faire des recherches et rédiger deux documents s'appuyant essentiellement sur les exemples des projets RANO WASH à Madagascar, mais conçus pour s'appliquer également à d'autres pays ou d'autres secteurs :

- Un « Guide » contenant une approche graduelle pour la conception et la mise en œuvre de partenariats public-privé en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène (WASH).
- Le présent document : « Éléments à prendre en compte lors de l'établissement d'un partenariat public-privé solide pour l'accès à l'eau et la gestion de cette ressource ».

Ce document d'apprentissage est principalement destiné au personnel interne de CRS, comme les fonctionnaires de développement technique et opérationnel chargés de la conception de nouveaux programmes comprenant des partenariats public-privé, et au personnel cherchant à incorporer ces partenariats à des projets en cours. Les auteurs du document ont également l'intention d'aider à positionner CRS en tant que leader en matière de partenariats public-privé, en ciblant les donateurs et les partenaires actuels et potentiels.

Il se peut que les stratégies ayant été fructueuses à Madagascar doivent être adaptées en vue de leur application dans d'autres contextes. Les défis auxquels ont été confrontés les projets RANO n'ont pas toujours eu de solutions évidentes. Aux fins d'améliorer constamment la mise en œuvre des projets de CRS, les chercheurs ont travaillé pour décortiquer les réalisations et les limitations des projets RANO. Ces considérations ont juste pour but de présenter des aspects pour réfléchir au moment de développer ou de mettre en œuvre un partenariat public-privé.



Des membres de la communauté d'Anovorano Est partagent leurs expériences avec le partenariat public-privé des projets RANO. Photo prise par Chris Seremet de CRS.

ANTÉCÉDENTS

RANO HP ET RANON'ALA

Les projets RANO ont utilisé des modèles d'affaires de partenariat public-privé pour accroître la durabilité de l'infrastructure d'approvisionnement en eau dans les zones rurales de Madagascar ainsi que pour protéger les investissements des projets. RANO HP et RANOn'ala ont soutenu l'établissement de contrats de bail entre les communes et des gestionnaires privés de systèmes d'approvisionnement en eau et ont introduit un modèle d'investissement-gestion selon lequel les entreprises privées investissent dans la modernisation ou la restauration des systèmes d'approvisionnement en eau existants en échange d'un contrat de gestion de l'eau à plus long terme (20 ans au lieu des 10 ans classiques dans ce type de contrats).

SÉLECTION DE RÉALISATIONS DES PROJETS RANO DE MADAGASCAR ¹	
RANO HAMPIVOATRA	RANON'ALA
<ul style="list-style-type: none">• 352 785 personnes (cumulatif) en ont bénéficié• 63 325 personnes ont eu accès durable à l'eau d'une source améliorée• 1 001 raccords d'eau ont été construits ou restaurés par le secteur privé• 97 685 personnes utilisent des latrines construites sans subventions par les ménages ou les communautés• 241 villages ont été déclaré libérés de la pratique de défécation à l'air libre• 26 communes ont créé des plans d'affaires communautaires pour l'eau et l'assainissement	<ul style="list-style-type: none">• 81 620 personnes ont eu accès durable à l'eau d'une source améliorée• 10 systèmes d'adduction d'eau par gravité en fonctionnement ont été construits ou restaurés• 239 forages en fonctionnement équipés avec des pompes manuelles ont été construits ou restaurés• 10 communes ont créé des plans d'affaires communautaires pour l'eau et l'assainissement• 17 858 foyers utilisent des latrines construites sans subventions par les ménages ou les communautés• 105 villages ont été considéré libérés de la pratique de défécation à l'air libre• Deux sani-marchés ont été créés et 30 maçons/charpentiers ont été formés• 38% des ménages participent actuellement dans des initiatives de protection des ressources en eau

QU'EST-CE QUE C'EST QU'UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ ?

Le partenariat public-privé, ou PPP, est une collaboration entre des institutions publiques, telles que les organismes gouvernementaux, et des entreprises du secteur privé en vue d'atteindre un objectif commun ou complémentaire. Cette collaboration distingue les PPP d'une relation de fournisseur, selon laquelle une entreprise fournit

¹ Pour plus de détails concernant les réalisations des projets, les cadres logiques et les mécanismes de mise en œuvre veuillez consulter les rapports techniques définitifs présentés par CRS à l'USAID. « Project Completion Report: RANO HP Water for Progress, Madagascar » (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JN71.pdf) et « Project Completion Report: RANOn'ala Madagascar » (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JPWX.pdf).

« AVANT LE PROJET RANO HP IL Y AVAIT UNE POMPE ET LES GENS ÉTAIENT CONTENTS CAR, PENDANT UN CERTAIN TEMPS, CELA MARCHAIT BIEN. MAIS AU FIL DU TEMPS, LA POMPE EST TOMBÉE EN PANNE ET IL N'Y AVAIT PLUS D'EAU POTABLE SAINE. LORSQUE LE PROJET EST VENU, BIEN SÛR VOUS DEVEZ PAYER MAIS LE BON CÔTÉ EST QUE C'EST BIEN ENTRETENU ET ON PEUT ÊTRE SÛRS D'AVOIR DE L'EAU TOUS LES JOURS »

—JOCELYNNE, PARTICIPANTE DU GROUPE FÉMININ DE DISCUSSION, ANAVARANO EST

De façon générale, l'USAID définit le partenariat public-privé comme étant un « projet de développement ou une initiative soutenus par l'USAID impliquant la participation du secteur privé (y compris les sociétés, les fondations et d'autres intervenants non gouvernementaux) en tant que partenaire fournisseur de ressources essentiel »ⁱ

En ce qui concerne la prestation durable de services d'eau, la Banque Mondiale décrit les PPP —à savoir la délégation publique « de la gestion et de la maintenance, ou seulement de la maintenance, au secteur privé par le biais de contrats formels et d'accords de performance »— comme une alternative aux modèles communautaires de gestion de l'eauⁱⁱ.

à l'État des biens ou des services. De même, le PPP n'est pas une privatisation totale. Les détails peuvent varier selon le contexte, mais souvent les gouvernements instituent et font appliquer les normes,

Dans l'expression « partenariat public-privé » ont fait allusion seulement à deux intervenants, mais les populations bénéficiaires du partenariat sont également des acteurs essentiels. Dans un cadre de développement, les organisations non gouvernementales de mise en œuvre —probablement les organisations internationales non gouvernementales en particulier— et les donateurs sont également importants pour la réussite des PPP. Dans ce document, chacune de ces parties prenantes seront étudiées.

CARACTÉRISTIQUES DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

Les entreprises privées prospèrent souvent, même dans les économies déprimées, et répondent aux forces du marché de façon plus adroite que les grandes bureaucraties. Lorsque le gouvernement n'a ni la capacité ni d'autres ressources pour donner pleinement accès à un bien ou à un service public, les organisations à but lucratif peuvent compléter le travail du gouvernement.

Les entretiens approfondis, les visites sur le terrain et la recherche documentaire effectués entre juillet et août 2015 ont permis de constater qu'un PPP devrait :

- Offrir aux clients/bénéficiaires un produit ou un service de bonne qualité de manière fiable, juste et abordable.
- Respecter les normes internationales et les exigences du secteur public et compléter les systèmes publics existants plutôt que déstabiliser le rôle du gouvernement en tant qu'administrateur des ressources ou dupliquer le travail.
- Être suffisamment rentable pour stimuler les entreprises privées en favorisant le réinvestissement, l'expansion et la durabilité à moyen et à long terme.

« [LE PPP] EST UNE BONNE APPROCHE CAR ELLE PERMET MÊME À DES ENTREPRISES PETITES DE TRAVAILLER AVEC DES INSTITUTIONS PUBLIQUES, TELLES QUE LES COMMUNES »

— JACINTO SANTOS, PROPRIÉTAIRE ET GESTIONNAIRE DE VARANGA WATER SUPPLY MANAGEMENT, IMORNA, MADAGASCAR



Un gestionnaire privé du système d'approvisionnement en eau discute avec un fonctionnaire de CRS à propos de plans d'expansion. Photo prise par Rebecca J. Bennett pour CRS.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

Au moment d'établir des partenariats public-privé, CRS est guidée par les principes de subsidiarité et de travail pour le bien commun et engagée avec le principe de la valeur partagée (voir l'encadré). Un partenariat public-privé implique une collaboration entre les entreprises privées, les entités gouvernementales et les communautés ciblées dans le but d'aborder un défi commun. Les produits et les résultats d'un PPP devraient bénéficier équitablement toutes les parties.

EXEMPLE DE LA VALEUR PARTAGÉE DES PPP		
Secteur public	Secteur privé	Population
Système amélioré garantissant des normes minimales de qualité, du suivi, des impôts pour financer le Ministère	Des marchés/clients nouveaux ou étendus, augmentation des bénéfices	Augmentation de la quantité et amélioration de la qualité, accès équitable, fiabilité et/ou durabilité des services ou des biens essentiels

Dans le cadre du secteur de l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH) à Madagascar, la volonté politique, la taille et la situation géographique de la population ciblée, la demande latente du service ou du produit et le soutien financier et technique des donateurs ont été des facteurs importants pour la réussite des projets RANOⁱⁱⁱ. Logiquement, la volonté politique et la rentabilité (une conséquence clé de la taille, la situation géographique et la demande) sont des conditions préalables de tout PPP. Le rôle des donateurs, que nous l'aborderons à la page 8, peut varier.

DISCUSSION

CRS croit que le modèle de PPP utilisé dans les projets RANO pourrait être reproduit et maintenu dans d'autres pays ou d'autres secteurs. Les facteurs-clé dont les responsables de la mise en œuvre devraient tenir compte lors de la conception et de l'exécution du projet se divisent en trois catégories principales, qui ont été utilisées pour organiser la section de Discussion de ce document :

- Environnement propice
- Rôles, fonctions et capacités organisationnelles et techniques des principaux intervenants
- Seuil de rentabilité-faisabilité budgétaire

ENVIRONNEMENT PROPICE

Le succès de tout PPP dépend de la façon dont le partenariat réagit à son contexte opérationnel. La conception du partenariat devrait intégrer à la fois les politiques et les structures de droit et les processus de fait. Dans certains cas un responsable de la mise en œuvre pourrait avoir le temps, le financement ou l'ordre de plaider pour un environnement futur plus favorable (par exemple, un changement de politiques pour rendre un processus plus efficace), mais le plus souvent il faudra adapter un projet pour qu'il puisse fonctionner plus efficacement dans l'environnement actuel, « tel quel ».

GOUVERNEMENT/SECTEUR PUBLIC

CONSIDÉRATION : Les responsables de la mise en œuvre devraient tenir compte des multiples niveaux et secteurs du gouvernement susceptibles d'affecter un PPP. Les différents organismes et niveaux du gouvernement peuvent avoir la compétence —par loi ou par jurisprudence— sur des sujets allant de l'établissement ou l'exécution de normes minimales de qualité à la délivrance de permis de constructions ou à l'organisation des campagnes communautaires de diffusion. Le secteur public d'un pays peut également posséder une partie (ou la totalité) de l'infrastructure utilisée dans un PPP.

Les communes malgaches sont les propriétaires de leurs sources d'eau. Ainsi, les maires et les communautés deviennent des partenaires pertinents dans le développement des systèmes du projet RANO, mais un projet cherchant à élargir la portée d'un système existant pourrait avoir à travailler avec JIRAMA, l'organisme public d'eau géré au niveau national.

À Madagascar, les maires des communes (pouvoir exécutif local) ont joué un rôle essentiel dans la sélection et l'embauche de gestionnaires privés du système d'approvisionnement en eau et sont les interlocuteurs quotidiens avec entreprises privées. Cependant, par loi, le Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène est la seule autorité compétente pour ratifier des contrats communautaires

ayant un rapport avec l'eau. Le Ministère de l'Eau établit également les normes nationales en matière de qualité de l'eau, qui devront être appliquées par les directions régionales (DirEau) et pourront être amendées uniquement via des processus législatifs (gouvernement administratif central).

AFFAIRES ET ENTREPRISES PRIVÉES

CONSIDÉRATION : Lorsqu'ils analysent l'environnement propice pour un PPP, les responsables de la mise en œuvre doivent déterminer s'il y a actuellement des entreprises travaillant dans le domaine souhaité ou pouvant s'adapter à la fonction recherchée.

Dans le cas des projets RANO, cette fonction était celle de l'approvisionnement en eau. Dans le but de repérer les partenaires potentiels, les projets RANO ont lancé un appel national à manifestation d'intérêt concernant la gestion de l'approvisionnement en eau dans les régions ciblées. Ensuite, une liste restreinte de candidats qualifiés a été élaborée et le personnel des projets a par la suite invité ces entreprises à présenter des devis.

CONSIDÉRATION : Les entreprises potentielles (devant être choisies par un processus de sélection juste, ouvert et compétitif) devraient travailler dans la zone géographique ciblée ou bien dans les alentours, remplir actuellement une fonction similaire à celle du service à offrir et/ou connaître le secteur ou l'industrie en question. Les projets peuvent aider à développer quelques systèmes organisationnels ou certaines connaissances techniques (voir la page 12), mais une condition préalable pour assurer la réussite du projet est celle de compter sur des partenaires du secteur privé plutôt bien établis.

CONSIDÉRATION : Il faut que ces partenaires du secteur privé aient également différents degrés d'accès au capital financier, que ce soit à travers les mécanismes de donateurs (par exemple, la Development Credit Authority (DCA) de l'USAID), le secteur de la banque privée ou bien les investisseurs externes (par exemple, « l'investissement d'impact »). WASH n'est pas encore considéré une opération rentable à Madagascar. Étant donné l'économie en difficulté du pays, la disponibilité en fonds provenant des sources autres que les donateurs a été limitée.

POPULATION : COMMUNAUTÉ ET SOCIÉTÉ CIVILE

CONSIDÉRATION : Beaucoup d'encre a coulé sur la création de demande de produits ou de services pouvant améliorer le bien-être et sur le changement de comportement par rapport à ceux-ci (par exemple, le lavage des mains, l'éducation de la petite enfance ou l'utilisation de moustiquaires). La recherche formative devrait inclure des informations de base à propos des connaissances, des attitudes, des pratiques et des ressources des populations ciblées en ce qui concerne l'intervention planifiée.

Lorsqu'ils analysent l'environnement propice (voir la page 6), les responsables de la mise en œuvre devraient déterminer si dans les

zones ciblées il y a déjà d'autres initiatives communautaires en matière de santé se servant de médias ou de messages complémentaires. Les responsables de la mise en œuvre peuvent envisager de mettre à profit des initiatives d'autres groupes et devraient éviter une duplication inutile du travail.

La sensibilisation des clients réalisée pendant l'exécution des projets RANO comprenait des informations relatives aux PPP et des campagnes de changement de comportement par rapport à l'importance de manipuler correctement l'eau non-contaminée et de maintenir les conditions d'hygiène dans les jardins et les résidences.

CONSIDÉRATION : Étant donné que la rentabilité est une préoccupation majeure (voir la page 22), les responsables de la mise en œuvre devraient également évaluer la capacité financière de la population et sa volonté de payer pour le service ou le produit en question.

En général, même les ménages très pauvres peuvent payer pour des services d'eau, d'assainissement et d'hygiène, et ils le feront, notamment s'ils peuvent apprécier la valeur et faire confiance à la prestation de ces servicesⁱⁱⁱ. La création de Communautés d'épargne et de crédit interne (SILC) ou de partenariats avec des institutions de microfinancement peut aider les ménages à accéder à des fonds, en particulier pour un investissement initial ou des réparations. Les délais de paiement peuvent varier^{vi}, mais les techniques de facturation, telles que les paiements échelonnés ou les remboursements anticipés pendant les périodes de flux de liquidités élevé (par exemple, aux temps de la récolte)ⁱⁱⁱ peuvent accroître les probabilités d'un remboursement complet.

DONATEURS ET RESPONSABLES DE LA MISE EN OEUVRE

CONSIDÉRATION : Étant donné que le développement économique de la communauté est de nature multisectorielle, la plupart des PPP affecteront et seront affectés par des secteurs autres que celui dans lequel ils concentrent leurs activités. Par exemple, le secteur de l'eau et l'assainissement se chevauche souvent avec ceux de la santé et la nutrition, de la gestion de l'environnement ou de l'éducation. Afin de maximiser les bénéfices sociaux et de réduire les coûts pour la société, il s'avère indispensable de coordonner les initiatives des donateurs et des responsables de la mise en œuvre des projets.

RÔLES, FONCTIONS ET CAPACITÉS

CONSIDÉRATION : Les rôles et les fonctions des différents intervenants dans un PPP évoluent souvent et sont façonnés par les degrés de capacités que chaque intervenant doit apporter au PPP. Comme indiqué précédemment, les parties prenantes doivent reconnaître que le cadre législatif et politique d'un pays ou d'un secteur peut différer des conditions de fonctionnement réelles et les partenariats fructueux devront prendre en compte ces deux aspects dans leurs approches de conception et de mise en œuvre.

Aperçu des rôles et des fonctions typiques des différents intervenants dans un partenariat public-privé

<p>Secteur public</p>	<p>Les partenaires du secteur public établissent et appliquent souvent les cadres juridiques et réglementaires au niveau national. Les gouvernements provinciaux sont plus susceptibles de participer dans l'application des politiques, tandis que les entités gouvernementales locales fournissent du soutien technique et sont les meilleures placées pour rentrer quotidiennement en contact avec les partenaires privés ou les communautés.</p>
<p>Entreprises privées</p>	<p>Les entreprises privées offrent un service ou un produit moyennant des frais, en collaboration avec les institutions publiques. Ces frais servent à maintenir le service et à générer des bénéfices pour aider à améliorer le niveau du service. Ceci complète les efforts du gouvernement visant à fournir un bien public.</p>
<p>COMMUNAUTÉ ET SOCIÉTÉ CIVILE</p>	<p>La contribution de la société civile et de ses citoyens s'avère indispensable pour sensibiliser à propos de la gouvernance des PPP (y compris le contrôle de la reddition de comptes) et faire sa promotion au niveau local. Ils peuvent travailler de concert avec les représentants du gouvernement de plusieurs ministères pertinents ou avec des organisations internationales non gouvernementales, et jouer un rôle dans la sélection d'entreprises privées.</p>
<p>Donateurs et organisations internationales non gouvernementales</p>	<p>Les donateurs sont bien placés pour contribuer à l'investissement initial et coordonner avec d'autres donateurs, différentes sources de financement et des représentants du gouvernement. Les donateurs peuvent aussi contribuer au soutien technique pour la mise en œuvre de façon directe ou par l'intermédiaire des partenaires d'exécution,</p> <p>Les organisations internationales non gouvernementales et d'autres partenaires d'exécution normalement agissent à la place des donateurs, en encourageant la formation des PPP et les relations entre les parties prenantes. Ces partenaires offrent du soutien technique, de l'expertise et des innovations en matière de fonctionnement des PPP et peuvent diriger la mise en œuvre d'incitatives de renforcement des capacités adéquates et adaptables pour diverses parties prenantes.</p>

GOUVERNEMENT/SECTEUR PUBLIC

CONSIDÉRATION : Le rôle potentiel du gouvernement dans un PPP varie considérablement selon le pays, le secteur et le niveau du gouvernement (c'est-à-dire, les ministères nationaux, les bureaux régionaux ou les communautés locales). Le gouvernement national d'un pays devrait, au minimum :

- Fournir des cadres juridiques et politiques (par exemple : des normes de qualité, une autorité contractuelle, une législation fiscale et un organe responsable des achats).
- Assurer le respect de ces lois, ces politiques et ces normes (ou déléguer cette tâche à des autorités compétentes).
- Assurer la coordination entre différents donateurs et responsables de la mise en œuvre afin d'éviter des duplications ou des omissions.
- Travailler dans le PPP afin de garantir qu'il y ait un modèle pour répondre aux besoins des plus vulnérables (par exemple : des raccordements d'eaux collectifs moins chers ou subventionnés qui desservent quatre ou cinq ménages au lieu d'un seul).

En l'absence de cadres politiques nationaux, les entités comme l'OMS ou les organismes des Nations Unies offrent des normes internationales et des directrices que les responsables de la mise en œuvre peuvent adapter à une situation particulière. Dans la mesure du possible, les organes gouvernementaux pertinents devraient participer dans ce processus pour éviter que les PPP déstabilisent ou reproduisent les fonctions du secteur public ou bien que, par inadvertance, encouragent le transfert de la charge des institutions du secteur public à d'autres entités.

Tel que mentionné dans la section Environnement propice, plus d'un ministère ou d'autres organismes gouvernementaux pourraient avoir des compétences sur les différents aspects d'un PPP. Lors des évaluations initiales et des exercices d'identification de parties prenantes, les responsables de la mise en œuvre devraient donc étudier la manière de traiter les situations où les mandats ou les autorités se chevauchent ou sont potentiellement contradictoires.

Même un gouvernement solide et fonctionnel, ayant de l'expérience en matière de relations avec le secteur privé, peut avoir besoin d'assistance technique minimale pour lancer un partenariat public-privé prometteur. Dans les pays à revenu moyen et faible, il est plus probable que le partenariat doive repérer et combler les lacunes du secteur public en ce qui concerne le financement et les capacités.

Bien que régis par le financement et les mandats du gouvernement national, les intervenants régionaux travaillant étroitement avec les communautés sont plus susceptibles d'être très impliqués dans les contrats des PPP que leurs contreparties nationales.

LE DÉFI DE LA CENTRALISATION

Les projets RANO ont fourni du soutien technique aux comités communautaires (composés de représentants de la communauté et du secteur public) pour lancer un appel d'offres ouvert et compétitif et sélectionner les gestionnaires des systèmes d'approvisionnement

.....

« LE PROCESSUS DE NÉGOCIER ET DE DÉCIDER CE QUI ALLAIT S'INCLURE DANS LE CONTRAT A VRAIMENT PRIS DU TEMPS. MAIS LES BÉNÉFICIAIRES... JE VEUX DIRE, LES GENS ONT BESOIN D'EAU CHAQUE JOUR! ALORS, QU'EST-CE QU'ILS FONT? »

—RADO ANDRIANTATIANA RASOANAIVO,
DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE VELO,
MADAGASCAR

en eau par le biais d'un processus équitable et transparent. Ensuite, chaque commune a commencé une période d'essai de six mois avec les fournisseurs sélectionnés. Les accords ont respecté les prix plafond et les normes de qualité de l'eau fixés au niveau national et ont tenu compte de la propriété des ressources en eau de chaque commune déterminée au niveau national. En dépit du caractère décentralisé du processus, seulement le Ministère de l'Eau peut ratifier des contrats à long terme liés aux services d'eau avec des entreprises privées. Ces conditions ont souvent retardé la finalisation des contrats (de plus d'un an, dans au moins un cas), ce qui exaspérait les parties prenantes de la communauté. Pendant une grande partie de la période d'exécution des projets RANO les sanctions économiques que les États-Unis ont imposées à Madagascar ont également beaucoup limité le soutien du projet aux organismes gouvernementaux, ce qui a rendu difficile la coordination et la concertation.

Les personnes interviewées de tous les niveaux des secteurs public et privé ont exprimé leur frustration envers l'autorité contractuelle centralisée de Madagascar.

Vu que les dirigeants communautaires, les partenaires privés et les clients des services d'eau avaient déjà investi beaucoup de temps et d'efforts dans le PPP, ils ont continué de fonctionner dans le cadre de contrats informels, selon lesquels toutes les parties respectaient les conditions du contrat formel en suspens. Pendant ces périodes de transition les accords informels ont parfois différé des accords formels en suspens. Par exemple, la commune de Mananara a convenu avec le gestionnaire privé des services d'approvisionnement en eau (EGK35) de continuer la prestation du service tout en reportant le paiement des frais à la commune jusqu'à ce que le contrat soit ratifié.

LA LUTTE DES PARTENAIRES PUBLICS NE DISPOSANT PAS DE RESSOURCES SUFFISANTES

Conformément aux politiques de Madagascar, les bureaux du Ministère de l'Eau (dirigés par DirEau) sont les bureaux les plus locaux. La DirEau est l'entité responsable de soutenir l'accès à l'eau et à l'assainissement, en fournissant de l'assistance technique et en assurant la qualité de l'eau au niveau communautaire. Certains des bureaux de DirEau ont du personnel qualifié (par exemple, des ingénieurs) ayant des capacités suffisantes pour remplir ces fonctions, mais ces entités sont en général largement sous-financées et manquent de ressources même pour acheter de l'essence pour faire une visite sur le terrain de leur juridiction. Ceci met en évidence à la fois les priorités de financement au sein du ministère et la faible économie de Madagascar en général.

CRS a utilisé des fonds privés pour contrôler les approvisionnements en eau dans les sites des projets RANO, a fourni de l'assistance technique sur le terrain et a aidé à réparer les équipes et à résoudre les problèmes. Bien qu'utile et généralement apprécié, il s'agit

d'un substitut fragile du contrôle de qualité périodique. En outre, l'organisation n'a aucune autorité chargée de l'application des normes juridiques ou contractuelles (les contrats sont souscrits entre le gouvernement et l'entreprise privée ; les membres du consortium RANO étant seulement des facilitateurs). Les responsables de la mise en œuvre doivent être réalistes en ce qui concerne les ressources de contrôle de qualité existantes (aussi bien financières que techniques) et explicites par rapport à la conception et le financement des fonctions de contrôle de qualité.

AFFAIRES ET ENTREPRISES PRIVÉES

CONSIDÉRATION : Le rôle d'une entreprise privée dans un PPP est celui de combler une lacune prédéterminée dans la prestation d'un service ou d'un bien public. En général, les entreprises privées locales gérées au niveau local font partie des communautés qu'elles servent et, lorsqu'elles sont viables, sont plus susceptibles de continuer de fonctionner après la fin du soutien financier du donateur.

Les projets RANO ont offert des installations autonomes de gestion de l'approvisionnement en eau (connues comme « monoblocs », elles offrent de multiples services tels que la lessive, les toilettes et les douches). Il s'agissait d'un nouveau service à Madagascar, mais plusieurs entreprises de construction de systèmes d'eau y ont vu une occasion pour élargir leur portefeuille. Leurs expériences dans la construction de systèmes d'eau étaient pertinentes (par exemple, la maintenance du système et les réparations qui sont la responsabilité des gestionnaires de l'approvisionnement en eau) et elles connaissaient pertinemment la réalité du travail à Madagascar.



Un monobloc bien entretenu géré par l'une des entreprises privées partenaire des projets RANO. (Ce site n'est pas lié aux projets RANO). Photo prise par Rebecca J. Bennett.

Sandandrano est une société privée malgache spécialisée dans la construction et la gestion d'infrastructures d'approvisionnement en eau et d'assainissement dans les zones rurales. Leur modèle d'affaires est fondé sur la prestation de services modernes d'approvisionnement en eau et d'assainissement public dans des zones de densité de population moyenne et forte qui demeurent non desservies et largement monopolisées.

La société **BushProof Madagascar** a été fondée en 2004 par plusieurs professionnels des domaines du développement et de l'aide d'urgence et elle est enregistrée au Royaume-Uni et à Madagascar (où elle exécute la plupart de ses activités). BushProof fabrique des produits d'eau, d'assainissement et d'hygiène (WASH), fournit des formations et des services de conseil et travaille dans le but de générer des opportunités innovatrices à bas coûts pour que les communautés rurales

DIFFÉRENTES ENTREPRISES PRIVÉES POUR DIFFÉRENTES FONCTIONS

Les projets RANO ont fait appel à plusieurs entreprises privées afin de procéder à des évaluations de faisabilité concernant des questions d'ingénierie et de rentabilité et de construire ou de restaurer les infrastructures d'eau dans les communes ciblées. Ces activités ont eu lieu, de façon délibérée, en même temps que la demande et la sélection d'entreprises privées de gestion de l'approvisionnement en eau pour le PPP. Cette division du travail, a permis d'accroître le nombre potentiel d'entreprises privées impliquées dans l'ensemble du processus (car une société n'avait pas besoin d'avoir des compétences dans les trois domaines) et a aidé le projet à respecter les délais.

Le projet RANO HP a exigé une garantie de 12 mois aux entreprises privées ayant construit ou restauré les infrastructures d'eau, mais les modalités de ces garanties n'ont pas été bien définies ni bien comprises. Il est indispensable que les sociétés de construction, les gestionnaires des systèmes d'approvisionnement en eau et les communes soient claires entre eux.

Les représentants de chaque société privée interviewés en 2015 ont remarqué que les évaluations de faisabilité de leurs zones étaient, pour le moins, assez imprécises (un argument soutenu par la publication *Public-Private Partnerships and Water: Theoretical and Practical Considerations*), car les évaluateurs manquaient d'informations suffisantes sur les variables et/ou d'incitation pour déterminer avec précision les coûts de fonctionnement et la rentabilité des systèmes. Il convient de noter que ce modèle est sans précédent à Madagascar et, par conséquent, une telle précision aurait pu échapper à toute entreprise procédant à des évaluations de faisabilité.

De même, les gestionnaires de l'approvisionnement en eau interviewés pour ce document ont également constaté une courbe d'apprentissage en ce qui concerne l'entretien d'un système qu'ils n'ont pas aidé à construire. Les partenaires d'infrastructure ont travaillé avec les possibles gestionnaires définitifs de l'approvisionnement en eau pour les guider dans le système —dans un cas ils ont même développé un modèle d'apprentissage. Les capacités des partenaires (actuelles et soutenue) sont extrêmement importantes dans un PPP et ces apprentissages s'harmonisent complètement avec l'engagement de CRS envers l'accompagnement (voir l'encadré).



Le propriétaire et gestionnaire d'une société de gestion de l'approvisionnement en eau qui a travaillé avec RANO partage ses expériences de travail dans la communauté pendant la durée du projet et depuis sa clôture. Photo prise par Alberto Andretta.

L'un des trois composants principaux du modèle de CRS pour le renforcement des capacités locales, **l'accompagnement**, combine un tutorat réfléchi et un mentorat individualisé pour les personnes et les équipes suite à des interventions spécifiques comme, par exemple, des ateliers, l'aménagement organisationnel ou la formation sur le terrain.

NOUVELLES COMPÉTENCES ET FONCTIONS

Même les entreprises bien établies pourraient avoir besoin d'acquérir de nouvelles compétences ou de peaufiner celles existantes, afin d'effectuer leur travail dans un PPP. Par exemple, la plupart des entreprises engagées en tant que gestionnaires de l'approvisionnement en eau par le biais des projets RANO ont dû créer de nouveaux systèmes pour facturer régulièrement les clients en fonction des lectures périodiques des compteurs. RANO a fourni du soutien technique et financier à

ces sociétés pour acheter des logiciels de facturation et maîtriser leur utilisation, développer des procédures pour la lecture périodique des compteurs d'eau dans chaque raccordement, facturer les clients en conséquence (en utilisant des formats clairs et faciles à comprendre) et développer des systèmes pour suivre la trace des paiements (même partiels) de ces factures.



Suivre la trace de la quantité d'eau consommée dans chaque point d'approvisionnement et facturer les clients en conséquence ont été des innovations importantes rendues possible grâce au soutien des projets RANO aux entreprises privées. Photo prise par Alberto Andretta.

D'autres compétences et fonctions exigées à une entreprise dans un PPP étaient, entre autres, le contrôle de la qualité du produit ou du service, la budgétisation ou l'amortissement des investissements importants et la gestion de la chaîne d'approvisionnement en ce qui concerne les intrants essentiels pour le bien ou le service fourni.

POPULATION : COMMUNAUTÉ ET SOCIÉTÉ CIVILE

CONSIDÉRATION : Les membres de la communauté sont les bénéficiaires finaux—et les clients principaux—dans un partenariat public-privé, mais les parties prenantes du partenariat devraient reconnaître que les citoyens ont un rôle à jouer dans le partenariat, autre que celui de « consommateur », et analyser si ces citoyens ont la volonté, les compétences et les ressources pour l'accomplir. La société civile peut également être utile pour sensibiliser le public et inciter les citoyens à tenir les entités publiques et privées responsables de la bonne gouvernance et la haute performance. Les organisations de la société civile ont le potentiel d'être un catalyseur inestimable dans les PPP, en menant le gouvernement, les entreprises privées et même les citoyens à répondre de leurs actes et en impliquant les communautés qui bénéficient du partenariat.

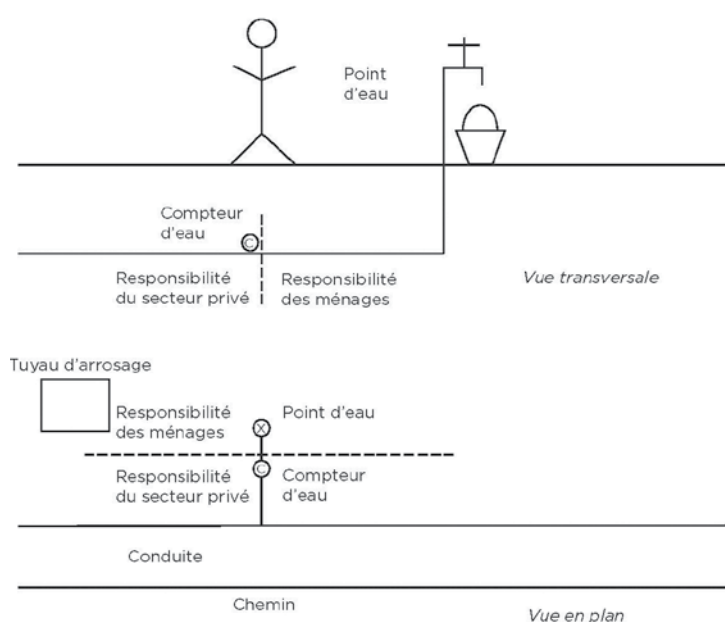
« LA VALEUR D'AVOIR DE L'EAU. EN TANT QUE FEMME, EN TANT QUE MÈRE JE CONSIDÈRE L'EAU COMME ÉTANT TRÈS IMPORTANTE POUR LA SANTÉ DE MA FAMILLE »

—MONIQUE, PARTICIPANTE DU GROUPE FÉMININ DE DISCUSSION ET ANCIENNE CONSEILLÈRE DU MAIRE, ANAVARANO EST

LES CITOYENS SONT PLUS QUE DES CLIENTS

Les contrats RANO pour la gestion de l'approvisionnement en eau à Madagascar tiennent les entreprises privées responsables de l'entretien d'une source améliorée et des conduites de distribution d'eau pour chacun des compteurs, ainsi que des pompes manuelles de la communauté. Le client ou les clients sont tenus responsables de chaque conduite ou point d'eau dépassant ce compteur (voir le Graphique A).

Graphique A : Responsabilités des gestionnaires de l'approvisionnement en eau et des clients concernant la construction et la maintenance



Il existe des directrices standard en matière de construction de points d'eau et de maintenance des sites (par exemple, sur le drainage approprié et la propreté), mais les gestionnaires de l'approvisionnement en eau ne sont pas obligés de fournir ce type d'informations aux clients et ils n'ont ni la motivation ni le pouvoir d'inspecter l'approvisionnement en eau au-delà du compteur. Des personnes ou quelques familles (pour les raccordements domestiques et collectifs, respectivement) ont fini par être en charge de ce dernier tronçon essentiel de la prestation du service, ce qui a fait que certains clients ont finalement eu un produit de qualité inférieure. Un système créé à travers un PPP devrait contenir un mécanisme visant à préparer les citoyens pour ce type de responsabilité ou des systèmes pour faire un suivi et corriger d'éventuelles défaillances.

« SENSIBILISER LA POPULATION EST VRAIMENT CRUCIAL POUR CRÉER [DE LA DEMANDE] C'EST LA RESPONSABILITÉ DE LA COMMUNAUTÉ ET DE L'ONG »

—SERGE RANAIVOJAONA, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BUSHPROOF, MADAGASCAR

LA SOCIÉTÉ CIVILE POUR LA GOUVERNANCE, LA RESPONSABILITÉ ET LA MOVILIZATION

Les comités de gestion de l'eau sont des groupes de membres de la communauté formés dans la matière ayant en charge une série de responsabilités liées à la supervision et le suivi des systèmes d'approvisionnement en eau et de l'infrastructure de leur communauté. Ces comités ont été créés pour promouvoir la propriété collective de l'infrastructure et des ressources et tenir les communautés et les fournisseurs d'eau (publics ou privés) responsables de leur rôle de maintenir l'accès à des sources d'eau améliorées. Ces comités sont pratique courante dans le secteur de l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH), mais ils ne sont pas toujours efficaces.

Cependant, il est toujours nécessaire d'établir un mécanisme de participation et de responsabilité. Il s'agit d'une opportunité pour la société civile.

Une personne interviewée a indiqué qu'après plusieurs années d'instabilité politique la société civile à Madagascar est en état « d'hibernation », ce qui a entraîné un faible niveau de capacités, de sensibilisation du public et de participation active dans la gouvernance.

Des organisations de la société civile mieux capacités pourraient augmenter la sensibilisation du public, par exemple, en promouvant la pression des pairs sur les personnes et les familles pour qu'elles adoptent et modélisent une déviance positive (par exemple, la maintenance des jardins) ; en encourageant la transparence par rapport à l'utilisation des frais communaux payés par les entreprises privées au gouvernement local dans le cadre des contrats RANO ; et même en plaidant pour la décentralisation des processus du Ministère de l'Eau, y compris un meilleur financement pour que DirEau soit en mesure d'accomplir son mandat d'assurer la conformité aux normes de qualité de l'eau. Des organisations de la société civile plus solides pourraient compléter les efforts de DirEau pour assurer la conformité, en rassemblant les consommateurs pour faire pression sur les gestionnaires d'approvisionnement d'eau peu efficaces. Or, pour repérer les lacunes les organisations de la société civile auraient également besoin de renseignements de la part de DirEau (ou bien de ressources et du savoir-faire technique).

Un indicateur potentiel de bonne gouvernance, dirigé ou encouragée par la société civile, pourrait être l'harmonisation d'un PPP avec les cinq dimensions de l'équité :,vii:

- L'accès à des ressources publiques
- L'accès aux processus de prise de décisions publics
- L'impartialité des procédures
- Les normes de qualité
- Les résultats des politiques

« L'ONG A JOUÉ LE RÔLE D'AGENT DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS... ET CELUI DE LIEN ENTRE [L'ENTREPRISE PRIVÉE] ET LA COMMUNE »

—JACINTO SANTOS, PROPRIÉTAIRE ET DIRECTEUR DE VARANGA WATER SUPPLY MANAGEMENT, IMORNA, MADAGASCAR



Ce tableau d'affichage communautaire placé dans un monobloc contient des informations de contact concernant le personnel de l'entreprise de gestion de l'approvisionnement en eau (en bas, à gauche), les résultats d'une analyse des eaux effectuée récemment (en haut, le deuxième à partir de la gauche) et les heures d'ouverture des installations (en haut, le deuxième à partir de la droite). Le fait d'afficher ces informations pour qu'elles soient facilement accessibles est un bon premier pas pour assurer la transparence. Le tableau d'affichage contient également une liste des prix des latrines (en haut, à gauche) vendues par l'entreprise de gestion de l'approvisionnement en eau. Photo prise par Alberto Andretta.

DONATEURS ET RESPONSABLES DE LA MISE EN OEUVRE

CONSIDÉRATIONS : Outre leur rôle de catalyseurs dans les partenariats public-privé, les donateurs et les ONG contribuent à fournir des investissements de capital financier (voir la section Rentabilité), sont des intervenants importants dans les processus de génération de demande et de sensibilisation du public (voir la page 19) et peuvent favoriser les relations intersectorielles. Les donateurs et les responsables de la mise en œuvre apportent également un savoir-faire essentiel en matière de renforcement des capacités techniques et organisationnelles des partenaires.

TRANSPARENCE DES ACHATS

La concurrence ouverte (et la correspondante pression exercée pour obtenir de bons résultats) est fondamentale pour le succès des PPP. Les projets RANO ont travaillé en étroite collaboration avec les comités communautaires, créés spécifiquement à ces fins, pour renforcer leurs capacités en matière de bons processus d'achat. De l'appel d'offres aux projets de contrat entre le gouvernement et les entreprises privées, les projets RANO ont facilité un processus impartial et transparent. Les donateurs et les responsables de la mise en œuvre devraient travailler dans le cadre des directrices du pays en matière de passation de marchés, introduire des normes externes y afférentes et présenter des outils tels que les modèles de contrat ou les meilleures pratiques pour la sélection des fournisseurs.

NOUVELLES COMPÉTENCES ET FORMATION CONTINUE POUR LES ENTREPRISES PRIVÉES

Même les organisations solides et expérimentées ont besoin de développer de nouvelles compétences ou de nouveaux systèmes, en particulier lorsqu'elles s'élargissent vers d'autres domaines. Elles doivent également actualiser des compétences pour accompagner les changements technologiques et le roulement du personnel. Il peut y avoir des ressources disponibles pour le renforcement des capacités au niveau local, mais les donateurs et les responsables de la mise en œuvre sont exceptionnellement bien placés pour donner des conseils sur les « normes du secteur » ou bien fournir des outils de pointe².

Adapter les systèmes de comptabilité et de facturation est assez simple, mais pour maîtriser le fonctionnement et l'usage des technologies, telles que les machines de chloration pour désinfecter les systèmes d'approvisionnement en eau, il est peut être nécessaire de suivre une formation continue ou des séances d'accompagnement.

En ce qui concerne le renforcement des capacités, les responsables de la mise en œuvre devraient tenir compte, autant que possible, des ressources locales. Par exemple : les constructeurs de systèmes d'eau des projets RANO (Sandrandano et BushProof) ont dispensé des séances de formation et de soutien technique pour les différents gestionnaires de l'approvisionnement en eau de la communauté. En outre, l'Association des opérateurs privés distributeurs d'eau de Madagascar (fondée par Sandandrano) est une association professionnelle de gestionnaires de l'approvisionnement en eau. Ce réseau peut servir de plateforme pour que ses membres partagent leurs expériences ou bien de moyen de diffusion de nouvelles techniques ou de pratiques prometteuses.

RENTABILITÉ ET ACCESSIBILITÉ

Comme mentionné précédemment dans ce document, un partenariat public-privé fructueux générera des bénéfices réciproques pour tous ses participants. Par définition, toute entreprise à but lucratif est motivée par l'obtention de bénéfices : pendant un certain temps les revenus provenant de la vente de produits ou de services doivent excéder les coûts liés à la fabrication ou à la prestation de ce service ou produit³. Les entreprises d'un PPP doivent tenir compte des plusieurs variables pouvant affecter la rentabilité. Certaines sont propres à tout marché plutôt concurrentiel, alors que d'autres sont uniques aux PPP ou au secteur spécifique⁴.

LES COÛTS PENDANT LE CYCLE DE VIE

Les dépenses à long terme liées au développement d'infrastructure, à la restauration et à la maintenance sont en général trop élevées pour

2 Annis et Razafinjato, 2011, demandent des « formations spécialisées et du soutien continu pour assurer le professionnalisme » des entreprises privées, à travers de projets d'eau financés de façon bilatérale qui visent les zones rurales et le soutien à l'Association d'opérateurs privés distributeurs d'eau.

3 Alternativement, le déficit d'un « produit d'appel » donnera des bénéfices ailleurs.

4 Pour mesurer et vérifier les observations et les hypothèses logiques, cette section est largement fondée sur les analyses de la publication « Public-Private Partnerships and Water: Theoretical and Practical Consideration ».

L'investissement d'impact est le concept selon lequel en plus des rendements financiers les investissements peuvent et devraient générer des bénéfices sociaux et environnementaux positifs et quantifiables.

être prises en charge par une seule entreprise privée. Dans le modèle RANO ces dépenses comprenaient la construction ou la restauration du système central d'eau, l'installation de raccordements pour les clients (dès le branchement le plus proche du système jusqu'un point d'eau convenu d'avance) et la maintenance et les réparations continues.

L'USAID a fait la plupart des investissements en infrastructure initiaux à travers les projets RANO. Dans certains cas les entreprises privées ont contribué aux coûts en échange d'un contrat de service à plus long terme. Ensuite, les ménages ont payé pour l'installation des raccordements privés ou collectifs (le comptoir et le raccordement) à un prix établi à l'avance. Les modèles hybrides qui intègrent des investisseurs d'impact privés peuvent être une option viable au moment de concevoir des PPP pour certains services ou modèles d'affaires. Le coût des projets d'approvisionnement en eau, comme ceux développées dans le cadre des projets RANO, est probablement trop bas pour attirer ce type d'investissements, mais d'autres secteurs ou d'autres projets pourraient en bénéficier.

Si elles sont responsables des investissements de capital, en tout ou en partie, la plupart des entreprises devront financer au moins une partie de leurs coûts. La disponibilité et les modalités de ces prêts influenceront considérablement la rentabilité potentielle. Dans le modèle utilisé par les projets RANO, les entreprises privées partenaires sont en charge de la maintenance de routine du système (par exemple : le nettoyage des filtres à sable ou le remplacement des conduites cassées) et devraient tenir compte de ces dépenses dans leur modèle d'affaires général.

À la question de s'ils auraient pu participer dans le partenariat public-privé pour des projets d'eau, d'assainissement et d'hygiène (WASH) sans le financement des donateurs, les personnes interviewées représentant les partenaires du secteur privé ont répondu de manière sceptique. Elles ont indiqué que les prêts pour les projets WASH à Madagascar sont presque inaccessibles⁵. Si certains ont estimé que leurs entreprises pourraient financer une expansion, aucun d'entre eux ne semblait avoir des plans concrets à ce sujet. De même, ni les partenaires interviewés du secteur public ni ceux du secteur privé n'ont été clairs sur les modalités de remplacement des systèmes dans l'avenir (plusieurs décennies).

ANALYSE DU MARCHÉ ET DES CLIENTS

Les communautés ciblées dans un PPP de développement seront probablement mal desservies pour des raisons allant de la géographie de ces régions à la marginalisation politique ou économique.

⁵ Cette idée est reprise dans le document Burr, P et Fonseca, C (2013). « Applying a life-cycle costs approach to water (8) ». Extrait du site web de l'IRC (International Water and Sanitation Center) : <https://www.ircwash.org/sites/default/files/Annis-2012-Public-private.pdf>

.....

« UN DOMAINE QUE JE CONSIDÈRE
COMME ÉTANT APPROPRIÉ POUR UN
PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ EST CELUI DE
L'APPROVISIONNEMENT EN ÉLECTRICITÉ...LA
POPULATION L'A ÉTABLI COMME PRIORITÉ »

—JACINTO SANTOS, PROPRIÉTAIRE ET
DIRECTEUR DE VARANGA WATER SUPPLY
MANAGEMENT, IMORNA, MADAGASCAR

Bien que de telles inégalités puissent présenter des défis, les personnes marginalisées ne devraient pas être considérées comme particulièrement indigentes : beaucoup d'entre elles (même la plupart) peuvent payer pour un service dont le prix et la valeur sont

La responsabilité sociale des entreprises désigne les pratiques commerciales du secteur privé qui tiennent compte de l'impact social de l'entreprise et/ou favorisent un changement social positif.

convenables, et le feront. Comme en témoignent les projets RANO, où les ménages ont construit des latrines sans subventions et les groupes de Communautés d'épargne et de crédit interne (SILC), ont contribué à élargir l'accès à l'eau^{viii, ix}, créer des groupes SILC et établir des relations avec les institutions de microfinancement permet d'améliorer davantage la capacité de paiement des ménages, en particulier en ce qui concerne les frais de raccordement.

Une fois établie l'existence d'un marché viable et évalué le niveau de concurrence, l'analyse ultérieure d'un PPP est similaire à celle d'un marché. Les entreprises privées devraient tenir compte de la taille, de la situation géographique et de la croissance (ou la diminution) potentielle d'une population ciblée. Les sociétés devraient également analyser si elles sont en mesure de répondre aux besoins d'une population croissante (par exemple, quelle est la capacité de charge de la source d'eau ?).

La densité de la population est en général proportionnelle aux bénéfices potentiels pour les entreprises, d'où la possibilité que la prestation de services aux zones peu peuplées puisse ne pas être rentable. Les PPP devraient garder ce postulat à l'esprit et tenir compte des manières de subventionner efficacement ces marchés. Chercher des donateurs (traditionnels ou des investisseurs d'impact) ou profiter de la responsabilité sociale d'un partenaire commercial ou des fonds d'une entreprise sociale pourraient être des stratégies utiles à ces fins. Les PPP devraient également être en mesure de travailler avec les municipalités pour regrouper les zones les plus et les moins rentables et utiliser un système de subventions croisées, selon lequel on finance les dernières avec les revenus provenant des premières, afin de générer, dans l'ensemble, des bénéfices suffisants pour que l'affaire soit intéressante pour l'entreprise.

MODALITÉS TARIFAIRES

Toutes les entreprises doivent récupérer leur investissement de capital et leurs coûts opérationnels renouvelables à travers des stratégies tarifaires et de vente. Dans un PPP de développement, le prix peut être fixé par le gouvernement et inclure des impôts et des frais exceptionnels. Il faudrait également considérer la concurrence (le cas échéant). Enfin, le prix de ces produits ou services doit être perçu par

le consommateur comme étant juste et acceptable. Les projets RANO ont travaillé pour aider les populations à comprendre qu'elles payaient pour un service (par exemple, l'accès à l'eau, la désinfection, etc.) plutôt que pour l'eau en soi.

RANO a ciblé des communes ayant besoin de sources d'eau améliorées et donc les gestionnaires privés de l'approvisionnement en eau n'ont pas fait face à la concurrence d'autres entreprises offrant un projet similaire. Dans de nombreuses zones on pouvait accéder gratuitement à l'eau, mais elle était insalubre et souvent très éloignée. Beaucoup de communautés ont eu du mal à accepter ce changement de gratuit à payant, jusqu'à ce qu'elles ont pu apprécier la valeur du service fourni : de l'eau potable et accessible.

ANNEXE A : MÉTHODOLOGIE

En réponse à une demande du programme-pays de CRS à Madagascar, les Unités PCS et WES de CRS ont fourni du soutien technique et financier pour un exercice d'apprentissage structuré. Un examen sur dossier des documents standards du projet (par exemple, les rapports techniques et les outils d'évaluation) et de la documentation pertinente (littérature « grise » et évaluée par les pairs; voir la bibliographie commentée) a été réalisé. Grâce au dialogue avec les parties prenantes de CRS Madagascar et des Unités PCS et WES, une activité de recherche participative (voir l'encadré) a été prévue pour avril 2015 et a eu lieu dans cette date. Les investigateurs ont volontairement contacté de nombreuses parties prenantes afin de repérer, de collecter et d'interpréter des données hétérogènes au moyen d'une série de conversations individuelles et de discussions de groupe.

DES DONNÉES HÉTÉROGÈNES

Les données comprennent, à dessein, des informations descriptives quantitatives, qualitatives, ethnographiques et interprétatives. Les idées et les ensembles de données hétérogènes ont été organisés en trois champs d'enquête principaux : l'environnement propice ; les rôles, les fonctions et les capacités organisationnelles et techniques des principaux intervenants ; et le seuil de rentabilité-faisabilité budgétaire. Ceci comprend :

Des notes et des enregistrements d'entretiens approfondis avec des intervenants des PPP (y compris des représentants des communes locales, des entreprises privées locales et nationales, des fonctionnaires du ministère et du gouvernement régional, des donateurs institutionnels, du personnel de CRS et des représentants des bénéficiaires (durée : une ou deux heures ; des discussions individuelles et en petits groupes).

De la documentation des projets (par exemple, des rapports techniques) et des recherches et des suivis financés par CRS concernant les sites du projet, qui ont apporté ;

- Des données relatives à la rentabilité du modèle de PPP, y compris sa clientèle et son utilisation élargies et l'efficacité opérationnelle ;
- Des preuves sur les rôles de renforcement des capacités et de facilitation que chaque intervenant principal a apporté au PPP.

La combinaison des éléments qualitatifs et quantitatifs vise à mettre à profit les points forts des deux approches.

La recherche vise à déceler des informations à la fois sur les réussites des projets RANO et sur les aspects à améliorer.

ANNEXE B : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES ET LEURS AFFILIATIONS

Tatiana Tang, Coordinatrice de la croissance économique (SILC et des activités concernant le changement de valeur), CRS Madagascar

Serge Ranaivojaona, Directeur général de BushProof (www.bushproof.com), Madagascar

Gerard Razafinjato, Directeur général de Sandandrano, Madagascar

Angelica Ramaherison, Représentante des PPP, Ministère de l'Eau, Madagascar

Solphi Joli Hamelo, Directeur principal de WASH, Ministère de l'Eau, Madagascar

HeryLanto Rasonina, Consultant technique de WASH, CRS Madagascar

Rado Andriantatiana Rasoanaivo, Directeur de l'entreprise VELO, Madagascar

Nadine Razafindrafotsy, 2ème Maire adjointe d'Anivorano Est, Madagascar

Lucien Augustin, Technicien de WASH, Anivorano Est, Madagascar

Marie Raminaja, Directrice régionale du Ministère de l'Eau, Tamatave, Madagascar

Victor Dominique Chan Sao Chan, Maire de Mananara, Madagascar

Sylvain Randriamiadana, Propriétaire et Président, Entreprise Générale de Construction

Sylvania-Sylverina-Sylvaincia EGC3S, Mananara, Madagascar

Jacinto Santos, Propriétaire et Gestionnaire de Varanga, Imorna, Madagascar

Benjamin Bogardus, Boursier d'études supérieures (Ingénierie), Villanova

Morgan Gruenewald, Étudiante stagiaire (Analyse de la rentabilité), Villanova

ANNEXE C : BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE

DÉFINITIONS ACTUELLES DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ DE PAYS INDUSTRIALISÉS OU EN DÉVELOPPEMENT

IRC International Water and Sanitation Centre. (2012). « Public Private Partnerships for Rural Water Services (4) ». Extrait du site web de la Banque Mondiale : <http://water.worldbank.org/sites/water.worldbank.org/files/publication/Public-Private-Partnerships-for-Rural-Water-Supply.pdf>

Ce document contient une excellente liste concise des ouvrages mentionnés dans les PPP d'eau, d'assainissement et d'hygiène, certains desquels figurent dans cette bibliographie.

Il présente les définitions de PPP suivantes :

- « Déléguer les opérations et la maintenance, ou seulement la maintenance, au secteur privé au moyen de contrats formels et d'accords de performance » (page 1)
- « Délégation de la prestation des services publics d'eau en zones rurales au secteur privé » (page 2)

Les auteurs proposent aux donateurs les axes d'intervention suivants : fournir du soutien technique et financier externe aux initiatives dirigées par le gouvernement dans le but de promouvoir les PPP et discuter avec le gouvernement du type de soutien et de réglementation nécessaires pour assurer que les consommateurs reçoivent des services corrects et soient traités équitablement. Les PPP sont plus susceptibles de fonctionner dans des pays de droit civil que dans des pays de droit commun. Ce document analyse également différentes expériences en matière de délégation de la gestion des pompes manuelles rurales aux opérateurs privés des réseaux de canalisation. Dans la page 4 figure un tableau détaillant les options organisationnelles pour les autorités contractuelles, allant du gouvernement central aux associations d'utilisateurs d'eau, avec des exemples spécifiques de chacune d'entre elles. Le tableau de la page 5 décrit les types de contrats d'approvisionnement en eau dans les zones rurales pour un PPP (par exemple, le contrat d'affermage) et le niveau de risque associé à chacun. Les réglementations en matière d'eau demeurent un point faible dans plusieurs de ces PPP et il est important de sélectionner une autorité contractuelle adéquate pour le système. Parmi les recommandations figurant à la fin du document se trouve celle d'« afficher des informations en ligne concernant les coûts, les tarifs et la performance, afin d'encourager les personnes à mieux analyser et comprendre la rentabilité et la durabilité des PPP d'approvisionnement en eau dans les zones rurales dans des conditions différentes » (page 7). Ceci faciliterait considérablement la recherche en matière de facteurs qui influencent la rentabilité des PPP, tels que les seuils de population.

DIRECTRICES OU EXIGENCES MINIMALES POUR LA MISE EN OEUVRE DES PPP DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Akers, David Bradlee, "Lead (Pb) Contamination of Water Drawn from Pitcher Pumps in Eastern Madagascar" (2014). Thèses doctorales et dissertations <http://scholarcommons.usf.edu/etd/4975>

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (2010). Rapport de suivi des objectifs du millénaire pour le développement - Madagascar. http://www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/english/MDG%20Country%20Reports/Madagascar/Madagascar_MDGReport_2004_FR.pdf?download/

L'objectif 7C donne une description quantitative des progrès réalisés à Madagascar pendant les dernières décennies pour améliorer l'accès à des services d'approvisionnement d'eau et d'assainissement. La conclusion synthétise la manière dont le financement de projets WASH a été affecté par la crise sociopolitique qui s'est aggravée en 2009. Cette crise a été un grand obstacle à surmonter dans la mise en œuvre des PPP pour le projet RANO HP.

Annis, J., et Razafinjato, G. (2012). "Public-private partnerships in Madagascar: Increasing the sustainability of piped water-supply systems in rural towns." *Waterlines*, 31(3), 184-196. <https://www.ircwash.org/sites/default/files/Annis-2012-Public-private.pdf>

Les auteurs de ce document (le coordinateur technique du projet RANO HP et le président de l'entreprise d'eau Sandandrano) présentent trois études de cas de PPP à Madagascar et abordent les facteurs qui contribuent potentiellement à leur succès : la volonté politique, la taille et la situation géographique, la demande latente de services modernes et le soutien des donateurs. Outre le financement de la construction, les donateurs ont joué un rôle clé dans la « création d'un environnement propice dans la commune pour que les politiciens et la plupart des bénéficiaires du projet acceptent le modèle de PPP » (page 193). Parmi les étapes pour la création d'un environnement propice se trouve la nécessité d'effectuer un appel à propositions, dans lequel les entreprises font une offre pour la construction ou la gestion du système, et la création de plans d'affaires pluriannuels en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène. Parmi les recommandations formulées il y avait celle d'augmenter la demande au moyen de campagnes informatives visant les bénéficiaires, les entreprises et les décideurs politiques.

Bakalian, A. et al. (2009). « Post-Construction Support and Sustainability in Community-Managed Rural Water Supply ». <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11720>

Ce document aborde les facteurs qui mènent à une haute performance des systèmes d'eau gérés par les communautés au Pérou, en Bolivie et au Ghana. Les auteurs analysent deux types d'approches en matière de soutien après la construction : celles axées sur l'offre (des

organisations externes soutiennent les communautés spontanément) et celles axées sur la demande (les pièces de rechange et l'assistance technique sont mises à disposition, mais les communautés ont la responsabilité de se les procurer). L'une des principales conclusions était que les communautés « prospères » avaient participé dans la planification des projets et contribué aux coûts d'investissement. Si les comités d'eau des villages des zones étudiées ont cherché du financement pour réparer les systèmes (principalement en dehors de la communauté) et ceux-ci sont toujours en fonctionnement, les finances des comités étaient en général en mauvais état. Bien que beaucoup de communautés s'arrangent pour réparer le système, il est improbable qu'elles soient en mesure de remplacer l'infrastructure ou de faire des travaux d'agrandissement. Ces conclusions présentent trois raisons pour lesquelles les communautés ne sont pas en mesure de collecter suffisamment de fonds pour gérer les réparations : la précarité dans la collecte ou l'épargne de fonds ; d'autres projets du village ont la priorité sur les réparations ; et les fonds ou le matériel pour effectuer les réparations proviennent souvent d'organisations externes (page xvi).

Rural Water Supply Network. (2010). "Myths of the Rural Water Supply Sector." RWSN Perspectives, 4, 7. Extrait de <http://www.rural-water-supply.net/en/resources/details/226>

Ce document décrit les principaux enjeux de la prestation de services d'approvisionnement d'eau en zones rurales par des ONG. En particulier le Mythe 5, « nous savons ce que nous voulons et ce que nous pouvons obtenir du secteur privé » (page 4), décrit les limitations pour attirer l'investissement du secteur privé dans la construction ou la maintenance d'installations d'approvisionnement en eau des zones rurales. Les auteurs mentionnent plusieurs cas où les entreprises offrent des services directement aux habitants des zones rurales. On pourrait ajouter à cette liste la pompe manuelle « Pitcher Pump ». Il s'agit d'une pompe peu profonde, fabriquée et installée par des artisans locaux, qui depuis la moitié des années 1960 a été utilisée de manière durable pour fournir de l'eau aux populations malgaches de la côte est près de Tamatave (voir la citation ci-dessous). Par ailleurs, le résumé figurant à la fin (page 6) donne des conseils intéressants pour améliorer la gestion et le financement des systèmes d'approvisionnement en eau dans les zones rurales.

LEÇONS APPRISSES ET MEILLEURES PRATIQUES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE PPP DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Catholic Relief Services Madagascar. (2013). « Capitalisation des acquis du projet RANO HP ».

Ce document fournit un aperçu général du développement, de la mise en œuvre et des réalisations du projet RANO HP. En particulier le Chapitre 3, PPP (pages 35 à 66), décrit les processus pour créer des contrats, mener un processus d'appel d'offres et faire un suivi de

la performance du PPP et des systèmes d'eau. Ce chapitre comporte plusieurs graphiques présentant le cadre réglementaire, les étapes pour la sélection des entreprises gestionnaires et les rôles et les responsabilités des parties prenantes. À la fin du chapitre (page 63) figure une liste de leçons apprises : les facteurs de réussite, les points faibles, les défis et les perspectives. Il souligne l'importance de créer un compte commun entre l'entreprise et la commune par souci de transparence ; l'importance d'avoir une main-d'œuvre connue et compétente et le besoin de modifier les contrats afin de permettre à l'entreprise de réviser les prix au fil du temps. Il serait conseillé de prendre en compte toutes les recommandations de cette liste au moment d'établir un PPP dans n'importe quel secteur. Cette liste est copiée et développée entre les pages 23 et 26 du rapport de fin de projet du projet RANO HP (mentionné ci-dessous) présenté par l'USAID.

Catholic Relief Services Madagascar. (2013). « RANO HP Project Completion Report » http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00jn71.pdf

Catholic Relief Services Madagascar. (2014). « Project Completion Report: RANOn'ala Madagascar » http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JPWX.pdf

Wales, J. et Wild, L. (2015). « CARE's Experience with Community Score Cards » Extrait du site web d'odi.org : <http://www.odi.org/publications/9282-cares-experience-community-score-cards-works>

Cet outil a été proposé dans le document sur le projet RANO HP pour que les parties prenantes augmentent la transparence entre les clients, la commune et l'entreprise gestionnaire. À l'aide de fiches d'évaluation, les communautés expriment leurs commentaires et leurs suggestions aux superviseurs à propos de la qualité de la prestation du service et ensuite les prestataires de services analysent la fiche pour réfléchir sur leur performance. Cette méthode est plus efficace lorsque les différents niveaux de l'appareil gouvernemental y participent activement (par exemple, les communes et le Ministère de l'Eau à Madagascar).

Ermilio, J., Cain, D., Pattison, I et Sohail, M. (2014). « Performance Evaluation of Community Managed Water Supply Infrastructure » À l'occasion de la 37ème Conférence Internationale du WEDC (Water, Engineering and Development Centre)

Le contrôle de la performance du système d'eau en ce qui concerne l'approvisionnement et la qualité de l'eau pourrait se faire à l'aide des transducteurs de pression, pour mesurer les niveaux des réservoirs, et d'instruments simples tels que des bandelettes d'essai ou des réactifs.

Ces informations pourraient être utilisées pour renforcer la transparence entre l'entreprise et les clients et pour permettre à ces derniers d'exiger aux gestionnaires le respect des normes établies sur le contrat.

DES DONNÉES, DES DIRECTRICES ET DES FORMULES CONCERNANT LES BÉNÉFICES NÉCESSAIRES POUR MAINTENIR LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ DANS LE CONTEXTE D'UN PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Burr, P et Fonseca, C (2013). « **Applying a life-cycle costs approach to water (8).** » Extrait du site web de l'IRC (International Water and Sanitation Center) : <http://www.ircwash.org/resources/washcost-working-paper-8-applying-life-cycle-costs-approach-water>

Ce document analyse la manière de calculer le coût de construire et de maintenir les forages avec des pompes manuelles et des réseaux de canalisation en Inde, au Burkina Faso, au Ghana et au Mozambique (résumé à la page XVII). En général, les dépenses renouvelables sont un pourcentage des coûts renouvelables, ce qui entraîne le non fonctionnement ou les pannes dans les systèmes. Les auteurs ont indiqué qu'il y a un seuil annuel de dépenses renouvelables nécessaire pour maintenir le fonctionnement d'un système et « un message important qui se dégage du projet WASHCost est que sans un engagement clair de la part des gouvernements, des ONG et des donateurs pour subventionner une partie des coûts renouvelables sur le long terme, les services d'eau durables demeureront inaccessibles aux personnes pauvres des zones rurales des pays en développement » (page XVIII). Ce document contient des observations intéressantes sur la manière dont les coûts changent selon les niveaux des services dans les différentes zones étudiées.

Ryan, P. (2014). « **Madagascar WASH Sector Sustainability Check** » Extrait du site web de l'UNICEF : <http://www.mineau.gov.mg/wp-content/uploads/filebasee/documentation/eauetassainissement/SC%20Final%20Report%20v1.pdf>

Les sondages effectués aux parties intéressées à propos d'une série de projets d'eau, d'assainissement et d'hygiène (WASH) sont actuellement utilisés pour évaluer la durabilité du secteur. Une base de données du Ministère de l'Eau est utilisée pour déterminer les sites d'échantillonnage. Une grande série de facteurs pouvant affecter la durabilité, tels que la fonctionnalité et la technologie du système d'eau, la population et l'accessibilité et la quantité et la qualité de l'eau, sont évalués grâce à l'utilisation de ces résultats. Tout comme les données recueillies du projet FARARANO, les informations utilisées pour l'élaboration de ce rapport pourraient s'avérer utiles pour déterminer les facteurs qui influencent la rentabilité des PPP.

Triche, T. (2007). « **Engaging local private operators in water supply and sanitation services: initial lessons from emerging experience in Cambodia, Colombia, Paraguay, the Philippines, and Uganda** »

Extrait du site web du Water Supply and Sanitation Sector Board de Infrastructure Network de la Banque Mondiale : <http://water.worldbank.org/publications/engaging-local-private-operators-water-supply-and-sanitation-services-initial-lessons-e>

Ce document fournit une description détaillée des différents types de contrats de PPP et donne des exemples spécifiques concernant les

pays susmentionnés en matière de contrats, allant de « l'opération et la maintenance » jusqu'à « la conception, la construction, l'opération et la maintenance ». Un graphique figurant sur la page 11 présente « le pourcentage d'investissement du secteur privé à long terme » par rapport à « l'étendue des fonctions prises en charge par le secteur privé ». Il convient de signaler l'exemple des contrats de « conception, construction et opération » du Cambodge, où des opérateurs privés ont investi entre 40% et 50% du capital pour construire les systèmes (pages 4 et 5). Les subventions se présentent sous forme d'aide non remboursable ou d'emprunts de l'État. Aux pages 14 et 15 figure une description des opérateurs privés locaux ayant présenté des offres, ainsi que leurs caractéristiques.

ANALYSES ET DONNÉES ADDITIONNELLES

- Études de viabilité (« Avant-Projet Détaillé » ou « Avant-Projet Sommaire ») pour chaque système. La comparaison entre la consommation réelle d'eau et la rentabilité pourrait aider à améliorer les prévisions futures concernant la demande et la croissance.
- Données réelles concernant les revenus et les dépenses des systèmes d'eau, des monoblocs et d'autres produits ou services offerts par les PPP. Les résultats initiaux montrent que le seuil de population pour qu'un PPP soit rentable dans les zones rurales oscille probablement entre 7 000 et 10 000 personnes, tandis que les monoblocs ne peuvent pas prospérer dans ces régions ; ils peuvent uniquement être rentables dans les zones densément peuplées. Une analyse plus approfondie nous permettra de fournir des estimations quantitatives desdits seuils.

Gruenewald, M. (2016). « Public-Private Partnerships and Water: Theoretical and Practical Considerations » Villanova: Université de Villanova.

Ce document présente des analyses des dossiers financiers de VELO concernant leur système à Anivorano Est. Le processus utilisé pour déterminer le moment où le système a commencé à être rentable, la période hypothétique de récupération avec un certain investissement et les contributions de différents types de raccordements pourrait facilement se mettre en œuvre avec des données provenant d'autres systèmes.

En ce moment, un étudiant est en train d'analyser la rentabilité des systèmes d'eau et des blocs sanitaires gérés par des PPP dans les zones rurales. Cette recherche comprend un examen quantitatif des différents facteurs affectant la rentabilité des PPP et leur portée/poids. En outre, nous examinons les périodes hypothétiques de récupération des différents systèmes, si l'entreprise avait investi un certain pourcentage au tout début du projet (que ce soit financé par le capital de la société ou bien par un prêt). Les premiers résultats montrent qu'un seuil de population estimé pour qu'un système d'eau géré par un PPP soit rentable se situe entre 7 000 et 10 000 personnes et que les blocs sanitaires ne sont pas rentables dans un milieu rural, à cause de

l'absence de demande, la faible densité de population et les coutumes liées à l'utilisation de douches et de toilettes.

-
- i USAID. Base des données de l'USAID sur les partenariats public-privé (Washington, DC, 2016).
<https://www.usaid.gov/data/dataset/83ace88b-c6a3-4520-990f-439ffc74e08f>
- ii E. Kleemeier. "Public-Private Partnerships for Rural Water Services." « Water Services That Last: Briefing Note No. 4. » Le 20 septembre 2015.
<http://water.worldbank.org/sites/water.worldbank.org/files/publication/Public-Private-Partnerships-for-Rural-Water-Supply.pdf>.
- iii J. Annis et G. Razafinjato. "Public-private partnerships in Madagascar: A Promising Approach to Increase Sustainability of Piped Water Supply Systems in Rural Towns." Présenté à l'occasion du Sixième Forum du Rural Water Supply Network, Ouganda, 2011.
- iv Catholic Relief Services. « Water Services that Last in Central America: Recommendations for Financial Viability, Equitable Distribution, and Water Source Protection. » (Baltimore, MD, 2013).
<http://globalwaterinitiative.org/media/AchievingWaterServicesThatLastInCentralAmerica.pdf>
- v Gruenewald, M. (2016). « Public-Private Partnerships and Water: Theoretical and Practical Considerations » Villanova: Université de Villanova.
- vi M. Rogers, A. Chassy et T. Bamat. [Integrating Peacebuilding into Humanitarian and Development Programming](#). (Baltimore, MD, 2010).
- vii World Bank. « What is Governance? » (Baltimore, MD, 2016).
<http://go.worldbank.org/07NKGLDBTO>
- iv Catholic Relief Services. « Project Completion Report: Rural Access to New Opportunities for Health and Prosperity RANO HP (HamPivoatra) Water for Progress Madagascar. » (Baltimore, MD, 2013).
http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00jn71.pdf
- iv Catholic Relief Services. « Project Completion Report: Rural Access to New Opportunities for Health and Water Management. » (Baltimore, MD, 2014).
http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JPWX.pdf

