

# Parvenir à la pérennité : guider les entrepreneurs vers l'indépendance

Appuyer les entrepreneurs à lancer des services pérennes d'assainissement peut être relativement simple.

Cependant, des défis se posent en général quand il faut passer d'une entreprise appuyée par les bailleurs de fonds vers la vraie indépendance. Cette note se penche sur les obstacles à surmonter pour devenir une entreprise autosuffisante et discute comment progresser.



water for people



Paulinho Uaiene a élargi ses activités à la vidange de fosses.

### Contexte

Une transformation est en cours dans la fourniture de services en eau et assainissement pour passer des approches non pérennes conduites par les bailleurs vers des modèles d'entreprise. Le Programme « Sanitation as a Business » (SAAB) de Water For People au Malawi, au Rwanda et en Ouganda aident les entrepreneurs, à travers des sociétés locales d'appui au développement d'entreprises BDS (« Building Development Service »), pour tirer profit des opportunités dans le domaine de l'assainissement. Les activités de WSUP dans ce domaine incluent l'assistance technique aux petits opérateurs de réseau d'eau au Kenya et aux vidangeurs au Mozambique. Le défi est d'amener ces petites entreprises jusqu'à l'indépendance vis-à-vis des bailleurs pour qu'elles se développent avec leurs propres investissements et permettent aux agences externes de se retirer.

### Quels sont les obstacles au développement ?

Les entreprises débutantes font face à divers obstacles pratiques et financiers pour se développer. Prenons la vidange de fosses domestiques comme exemple: l'entrepreneur peut trouver une large clientèle potentielle mais après peut trouver difficile de louer un camion pour transporter les déchets à la décharge, et en même temps, l'achat d'un camion est trop cher. Si le travail est perçu comme sale et peu rémunérateur, l'entrepreneur peut avoir du mal à recruter du personnel. Il risque de faire face aux problèmes de la chaîne d'approvisionnement lorsqu'il achète des équipements ou du matériel en gros, et avoir accès à un crédit bancaire pour son développement peut constituer un défi quand les banques pensent que la rentabilité de l'affaire n'est pas prouvée. Frustré à maints égards, l'entrepreneur se découragera et abandonnera l'affaire ou reviendra à des pratiques peu désirables telles qu'augmenter ses marges ou réduire ses coûts en déchargeant de manière illégale les déchets. Le résultat est l'augmentation des coûts pour les clients à faible revenu et les impacts sanitaires inacceptables.

### Surmonter l'obstacle : stimuler les services de gestion des boues de vidanges à Maputo

Jusqu'à récemment, les communautés à faible revenu de Maputo ne disposaient pas de services sains de vidange et de transport de boues de fosses. En réponse au problème, WSUP a travaillé avec Paulino Uaiene, un opérateur fournissant un service de collecte de déchets solides avec sa petite entreprise UGSM. Appuyée par un Accord de Services Professionnels avec WSUP, l'entreprise s'est élargie à la vidange de fosses domestiques et a établi de fortes relations avec le Conseil Municipal. Une station de transfert des boues de vidange est en cours de construction pour réduire les coûts de transports d'UGSM et par conséquent le coût du service pour sa clientèle à faible revenu. Il est essentiel de tenir des comptes exacts des recettes et des dépenses pour pouvoir évaluer le potentiel de reproduction du modèle d'entreprises d'UGSM. A cette fin, WSUP a formé un Manager junior pour assurer la comptabilité de l'entreprise.

# Comment aider les petites entreprises à se développer ?

## Solutions : mobiliser des financements pour les entrepreneurs

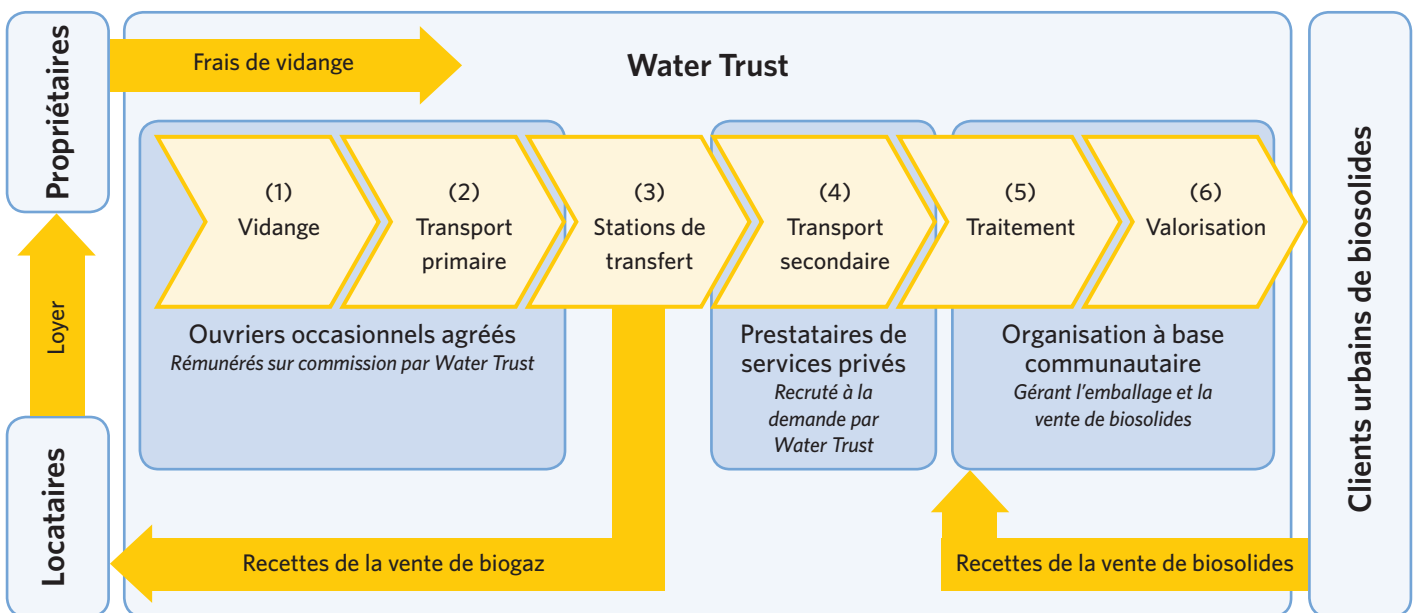
L'appui de WSUP à UGSM a commencé par un prêt non renouvelable à taux zéro pour l'équipement et la formation. Si l'obstacle au développement est principalement financier, il est essentiel de trouver des sources de financement local de prêt pour sortir de la dépendance aux financements de bailleurs. Ceci peut impliquer la mise en place d'option de micro-finance comme les schémas de micro-crédit ou de micro-assurance. TEECS, un BDS au Malawi, a investi ses propres fonds, comme levier pour davantage d'investissements du secteur privé dans un schéma de microfinance, pour permettre de fournir des prêts aux ménages pour construire des latrines répondant à leurs aspirations.

## Solutions : impliquer les fournisseurs statutaires

Pour réduire davantage les coûts aux entreprises en développement, il est essentiel d'obtenir l'adhésion des autorités ou des compagnies locales. Dans le cas de la fourniture d'eau privée, par exemple, il s'agira de démontrer à la société d'eau que donner des licences aux opérateurs privés permettent de réduire le Non Revenue Water. A Naivasha (Kenya) et à Maputo (Mozambique), WSUP a introduit des systèmes de délégation de la gestion locale des services d'eau : des accords contractuels entre la compagnie publique et les opérateurs privés assurent une rentabilité suffisante pour la maintenance pérenne des actifs ainsi qu'une meilleure qualité des services aux clients.

## Solutions : établir de nouveaux marchés

Les modèles d'affaires innovants peuvent offrir aux entrepreneurs des opportunités de partenariat avec les organisations communautaires et les compagnies d'eau en vue de la diversification de leurs services. A Lusaka (Zambie), la compagnie locale d'eau et d'assainissement (LWSC : « Lusaka Water Sewerage Corporation) a délégué la gestion des services d'eau à 10 organisations communautaires Water trust. Dans une initiative pilote appuyée par WSUP (voir schéma ci-après), la responsabilité a été étendue à la gestion des boues de vidange qui sont collectées à partir des fosses familiales, traitées de manière anaérobie dans un site de transfert, transporté et traité de nouveau dans un lit de séchage, avant que les biosolides soient vendues pour avoir des revenus.



## Solutions : la force du grand nombre

Le principe de collectivité est l'instrument final pour renforcer à la fois les entrepreneurs individuels et le marché en général. Une association formelle d'entrepreneurs travaillant dans un même secteur peut contribuer à stabiliser et développer les affaires sans recours à des interventions externes. Dans le Bengale occidental, Water For People a établi un réseau actif de mécaniciens spécialisés en pompes manuelles appelés Jalabandus ou (« amis de l'eau ») que la communauté sollicite et paie directement pour les réparations. Une association rehausse l'image de ce secteur d'entreprise, renforce le pouvoir de négociation, favorise le renforcement mutuel des capacités, et améliore l'accès à la finance du fait qu'elle rassure les prêteurs externes et agit en tant que dépositaire pour les fonds de crédit renouvelable.

**Crédits :** Recherche et rédaction par Ruby Cowling avec la contribution de Mark Duey, Georges Mikhael, Frank Millsopp, Sherina Munyana, Katja Neubauer, Guy Norman, Vasco Parente et John Sauer. Coordination de l'édition: Sam Drabble. Production: Gemma Bastin. Conception: AlexMusson.com. [Version 1, septembre 2013]