



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UN ENTREPRENEUR D'ASSAINISSEMENT PRESENTE SES TOILETTES PREFABRIQUEES LORS DE LA IMT 2021 AU BENIN - © USAID MUNIWASH

DIAGNOSTIC DES FACTEURS DE PERFORMANCES DES PRESTATAIRES PRIVES D'ASSAINISSEMENT AU BENIN ET EN COTE D'IVOIRE

RÉSUMÉ

Le Projet régional Eau, Assainissement et Hygiène des Municipalités en Afrique de l'Ouest (en abrégé MuniWASH) fournit une assistance technique pour améliorer la gouvernance et la gestion des services d'eau et d'assainissement dans 16 municipalités au Bénin et en Côte d'Ivoire. USAID MuniWASH est

financé par l'Agence des Etats Unis pour le Développement International (USAID) et collabore avec l'Association Africaine de l'Eau et de l'Assainissement (AAEA) en tant que partenaire d'apprentissage afin de tirer des leçons et d'aider à orienter les programmes dans le domaine de l'Approvisionnement en Eau Potable, Hygiène et Assainissement (AEPHA) à l'échelle des villes.

Dans le cadre de cet appui, en mars 2022, le projet USAID MuniWASH a facilité une auto-évaluation de 93 prestataires privés de services d'assainissement composés majoritairement de Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPMEs), opérant dans les 16 municipalités partenaires. Les deux principaux types de MPME sont d'une part les fournisseurs de produits d'assainissement, principalement les entreprises de fabrication et de construction, et d'autre part les fournisseurs de services d'assainissement, ou entreprises de transport de boues fécales. L'outil de renforcement des capacités des entreprises ECBT (en anglais *Enterprise Capacity Building Tool*), a été utilisé pour évaluer la performance des prestataires de services dans les domaines fonctionnels suivants : a) Administration, b) Ressources Humaines, c) Production et Services, d) Achats, Gestion de stocks et Logistique ; e) Marketing et f) Gestion comptable et financière.

Les résultats des auto-évaluations ont révélé que les MPMEs de l'assainissement avaient d'importantes lacunes de gestion à combler dans les domaines fonctionnels évalués. Des bonnes performances ont été constatées dans les domaines du marketing, des achats, de la gestion des stocks et de la logistique, ainsi que de la production et des services, tandis que des lacunes importantes ont été identifiées dans les autres domaines dont l'administration, de la gestion des ressources humaines, de la comptabilité et de la gestion financière.

CONTEXTE

Dans le secteur AEPHA au Bénin et en Côte d'Ivoire, les constructeurs de puits, les artisans maçons et les opérateurs de camion de vidange (vidangeurs) sont des exemples d'acteurs jouant des rôles clés dans la chaîne d'approvisionnement des services AEPHA pour les ménages en Afrique de l'Ouest. Bien que ces acteurs opèrent dans le secteur informel, ils sont reconnus pour leurs importantes contributions à la réalisation des objectifs nationaux de développement concernant les aspects sociaux (par exemple, amélioration des taux d'accès à l'eau et l'assainissement) et le développement économique (par exemple, la création d'emplois et la contribution au produit intérieur brut). Dans le secteur de l'assainissement, le soutien de l'Etat, des partenaires techniques et financiers, est de plus en plus important.

Parmi ces partenaires, l'USAID, à travers son initiative USAID MuniWASH, cherche à améliorer la fiabilité opérationnelle des prestataires de services privés. À la suite de son lancement, USAID MuniWASH a travaillé à l'identification des MPMEs du secteur AEPHA et a constaté que la majorité des entrepreneurs évoluaient dans le secteur de l'assainissement tandis qu'un nombre réduit opéraient dans le secteur de l'eau dominé par les services publics.

Pour comprendre les capacités actuelles de ces prestataires de services, USAID MuniWASH a invité les MPMEs travaillant dans les municipalités cibles à participer à une auto-évaluation de leur performance organisationnelle avec l'Outil de renforcement des capacités de l'entreprise connue en anglais sous le nom de *Enterprise Capacity Building Tool* en abrégé ECBT. Le but de cet exercice était d'identifier les forces et les faiblesses de ces entreprises et de développer un accompagnement ciblé pour des actions d'amélioration afin de combler les écarts de performance entre les prestataires de services d'assainissement.

Cette note d'apprentissage décrit les facteurs endogènes qui soutiennent et limitent la performance des prestataires privés d'assainissement au Bénin et en Côte d'Ivoire. Elle présente aussi la démarche d'évaluation, les résultats obtenus et les leçons apprises.

PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION ECBT

ECBT est un outil d'auto-évaluation conçu pour aider les entreprises individuelles à évaluer leur propre travail ou comportement dans des domaines définis (Cox, 2009). Cet exercice est une opportunité pour les MPMes d'évaluer les forces et les faiblesses de leur entreprise. Cette auto-évaluation permet aux entrepreneurs de mieux comprendre leur entreprise et de l'évaluer de manière réaliste et complète. Elle leur permet également de déterminer les méthodes pour atteindre leurs objectifs, les compétences dont ils ont besoin et les comportements à adopter pour être plus efficace. L'auto-évaluation aide les entrepreneurs à mieux se comprendre (aussi bien lui-même que son entreprise) et à se développer davantage.

Comme indiqué précédemment, l'évaluation se concentre sur la performance de l'entreprise dans les six catégories identifiées. Chaque catégorie de notation comporte plusieurs sous-catégories qui fournissent une vue plus détaillée des performances. Les scores varient entre 1 et 4 et sont définis ci-dessous.

SCORE
1 Très peu en place / nécessite beaucoup de soutien
2 Certains éléments sont en place / ont besoin de soutien pour combler les lacunes
3 Beaucoup d'éléments sont en place / besoin d'un soutien ciblé
4 Entièrement en place / n'a pas besoin d'assistance

L'entreprise idéale obtiendrait un score de quatre points dans chaque catégorie. Elle aurait des éléments en place tels qu'un enregistrement formel (avoir un registre du commerce), des pratiques de recrutement et des descriptions de poste écrites et formelles, une stratégie marketing régulièrement mise à jour, des comptes clairs et à jour (tenue de registres, enregistrement des flux financiers), et un compte bancaire ou un compte dans une institution de microfinance.

Pour la collecte d'informations, USAID MuniWASH a facilité les interactions en face à face entre les répondants (MPMEs) et les enquêteurs (personnel de USAID MuniWASH). Le score auto-attribué est discuté, expliqué et documenté le cas échéant. Les enquêteurs enregistrent et transcrivent également les justifications pour faciliter la compréhension et la documentation du score. Dans la mesure du possible, le score est basé sur des indicateurs directement mesurés et collectés par USAID MuniWASH pour chaque fonction (plutôt que de s'appuyer uniquement sur des données auto-déclarées). Par exemple, un registre de commerce doit être fourni pour montrer que l'entrepreneur est formalisé. Lorsqu'il indique avoir un siège social, USAID MuniWASH lui rend visite et obtient les coordonnées GPS de son lieu de travail.

RÉSULTATS OBSERVÉS

Cibles couvertes et caractéristiques

Avec l'application de l'ECBT au Bénin et en Côte d'Ivoire, USAID MuniWASH cible deux catégories de prestataires privés d'assainissement, ou MPMes : les fournisseurs de produits d'assainissement et les

fournisseurs de services d'assainissement. Les entreprises de produits d'assainissement sont des entreprises engagées dans la fabrication, la commercialisation et l'installation de produits d'assainissement tels que les toilettes. Les entreprises fournissant des services d'assainissement consistent principalement en des entreprises de vidange. Au total, 93 entreprises dans les 16 communes ont procédé à des auto-évaluations. La répartition est la suivante.

Pays	Prestataires Produits d'assainissement	Prestataires services d'assainissement	Total
Bénin	18	46	64
Côte d'Ivoire	23	6	29
Total	41	52	93

Pour mieux comprendre l'environnement opérationnel de ces prestataires de services, USAID MuniWASH a documenté le statut juridique et la taille de l'entreprise (c'est-à-dire le nombre d'employés) ainsi que le sexe et l'âge des responsables de la MPME.

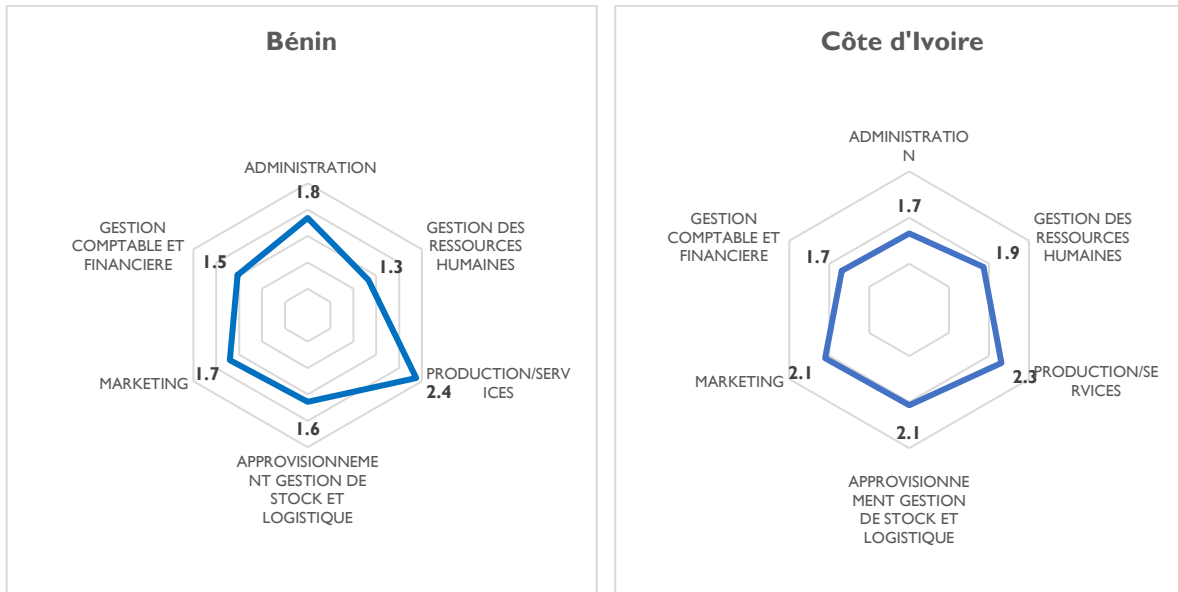
Sur les 93 MPMEs auto-évaluées au Bénin et en Côte d'Ivoire, il y avait 41 fournisseurs de produits d'assainissement et 52 prestataires de services d'assainissement. Parmi ces MPMEs, 67 étaient formalisées (c'est-à-dire qu'elles avaient un enregistrement d'entreprise formelle) et 26 étaient informelles.

USAID MuniWASH a également trouvé un grand nombre d'opérateurs de vidange au Bénin, tandis qu'en Côte d'Ivoire, les fournisseurs de produits d'assainissement étaient plus nombreux que les opérateurs de vidange.

Les résultats ont également montré que 95% des MPME évaluées étaient dirigées par des hommes, contre 5% de femmes. Le plus souvent, les femmes occupent des postes administratifs, notamment des fonctions de secrétariat ou d'assistance. Il n'y a qu'une seule entreprise de produits d'assainissement dirigée par une femme au Bénin. En moyenne, chaque MPME employait trois personnes.

Score de l'auto-évaluation

Les résultats de l'auto-évaluation des prestataires en assainissement par pays sont résumés dans la figure suivante.



Les résultats montrent que les MPMEs doivent déployer beaucoup d'efforts pour amener leurs performances au niveau adéquat. Le score moyen par les MPMEs est similaire pour les deux pays (1,9 en Côte d'Ivoire et 1,8 au Bénin).

Au Bénin, la production/services est la seule catégorie dans laquelle MPMEs ont obtenu un score supérieur à deux. Ce qui indique un besoin modéré, tandis que les autres catégories indiquent un fort besoin de soutien.

En Côte d'Ivoire, les MPMEs ont obtenu en moyenne un score supérieur à deux dans les catégories marketing, gestion des approvisionnements et des stocks, et produits/services. Cependant, des lacunes importantes ont été relevées dans les fonctions d'administration, de gestion financière et de gestion des ressources humaines.

Points forts des fournisseurs de services

Les résultats de l'ECBT montrent que les MPMEs ont obtenu les meilleurs résultats dans les domaines suivants : 1) productions et services ; 2) approvisionnement, gestion de stocks et logistique ; 3) marketing.

La production et les services définissent la façon dont les entreprises transforment les intrants (matières premières) en extrants (biens ou services). Un score de deux indique que les MPMEs sont moyens et sont en mesure de fournir des biens et services à leurs clients compte tenu des intrants disponibles. Les fournisseurs de produits d'assainissement ont une bonne connaissance des processus techniques de fabrication des produits et les fournisseurs de services de vidange appliquent correctement les principes de la vidange sécurisée.

L'approvisionnement, la gestion des stocks et la logistique font référence à la gestion des approvisionnements, des stocks et de leur livraison. Dans cette catégorie, les fournisseurs de produits d'assainissement produisent à la demande et maintiennent un stock de sécurité minimal de produits préfabriqués pour les commandes imprévues. Cependant, ils ne font pas de prévision au-delà d'un

horizon à très court terme. Quant aux prestataires de services d'assainissement, ceux qui ont enregistré un score de deux, effectuent l'entretien des véhicules seulement en cas de panne (baisse de la vitesse des camions). Ils n'effectuent pas l'entretien régulier recommandé.

Fonctionnant comme des entreprises privées dans le but de réaliser des bénéfices, les MPMEs emploient des techniques de marketing efficaces et adaptées au contexte de leurs activités. De nombreux fournisseurs de produits d'assainissement lancent des périodes de promotion et proposent des services après-vente. Les opérateurs de vidange mécanique utilisent une approche de fidélisation de la clientèle par des efforts de suivi tels que des appels téléphoniques ou des visites après-vente aux clients pour évaluer leur satisfaction. De nombreuses MPMEs utilisent les réseaux sociaux et les radios locales pour leur publicité.

Faiblesses des fournisseurs de services

Les domaines fonctionnels de la gestion administrative, des ressources humaines, de la comptabilité et des finances sont les catégories les plus faibles pour les prestataires de services d'assainissement et doivent être améliorés pour atteindre la fiabilité opérationnelle et la viabilité financière. Les insuffisances constatées dans les performances des prestataires de services d'assainissement nécessitent une formation spécialisée que USAID MuniWASH se propose de fournir.

Une gestion administrative solide d'une MPME est essentielle pour améliorer durablement les performances de l'entreprise. Elle améliore et facilite le travail du personnel et permet aux MPMEs de fonctionner efficacement. Tous les fournisseurs de produits d'assainissement et les opérateurs de vidange reconnaissent qu'ils rencontrent des difficultés à remplir les documents administratifs rapidement et efficacement. Les MPMEs traitent la plupart de leurs commandes par téléphone et ne disposent généralement d'aucune documentation ou pièces justificatives (bons d'achat ou de livraison, reçus de paiement) pour suivre les interactions entre le client domestique et la MPME.

La gestion des ressources humaines est nécessaire pour s'assurer qu'une MPME dispose d'un personnel suffisant pour fonctionner avec des employés motivés et qualifiés. Dans la catégorie de la gestion administrative, on constate que les MPMEs évaluées manquent de contrats de travail, de contrats de performance et de systèmes de motivation des employés.

La gestion comptable et financière consiste à effectuer les opérations de tenue des livres et à enregistrer les transactions financières et les flux de trésorerie (ventes, achats, investissements, financements, etc.). Elle facilite la production de l'information financière requise pour la prise de décision de l'entreprise. L'utilisation efficace des ressources financières est essentielle pour la pérennité de l'entreprise. Dans le cadre de cette auto-évaluation, les performances des MPMEs en matière de gestion financière et comptable sont souvent déficientes ; les prestataires n'enregistrent pas les transactions quotidiennes et ne peuvent pas non plus produire un bilan annuel. De même, ils n'ont pas formulé de plan d'affaires ou de plan d'investissement pour guider leur croissance.

LEÇONS APPRISSES

L'auto-évaluation des entreprises prestataires et fournisseurs de service d'assainissement au Bénin et en Côte d'Ivoire a permis de comprendre les raisons qui freinent la fiabilité opérationnelle de ces entreprises. Cette activité a fourni deux enseignements importants :

La formalisation diffère de la professionnalisation : l'analyse du paysage entrepreneurial au Bénin révèle un taux de formalisation de plus de 70%. Cependant, on ne peut pas supposer que le respect des règles

et procédures nationales tel que défini par des performances élevées dans les catégories fonctionnelles décrites dans l'ECBT soit corrélé à des niveaux élevés de professionnalisme. Indépendamment de leurs statuts de formalisation, les entreprises auto-évaluées révèlent de nombreuses lacunes similaires, en particulier dans les domaines de la gestion administrative, financière et des ressources humaines.

Les entreprises de vidange étaient mieux organisées : les prestataires de services de vidange évalués démontrent une supériorité constante dans l'organisation de ces acteurs par rapport aux fournisseurs de produits d'assainissement. Cela est principalement dû à des facteurs externes et au risque associé aux investissements en capital. Par exemple, en Côte d'Ivoire, la réglementation des sites d'élimination des boues fécales par l'Office National de l'Assainissement et du Drainage (ONAD) ainsi que la promulgation et l'application de mesures coercitives telles que les arrêtés municipaux obligent les opérateurs de vidange à mieux se structurer.

Au Bénin, le ministère chargé de l'assainissement connaît également une restructuration. Pour effectuer une vidange sécurisée, les MPMEs de vidange doivent aborder l'activité de manière plus stratégique dans leur approche afin de générer un retour sur investissement. Cela demande des ressources considérables, comme l'acquisition d'un camion spécialisé et l'embauche de chauffeurs professionnels et d'assistants. Par conséquent, les entreprises de vidange font preuve, en moyenne, d'une meilleure organisation que les fournisseurs de produits d'assainissement qui ne sont pas confrontés aux mêmes risques et exigences de planification.

CONCLUSION

Les résultats des auto-évaluations des entreprises prestataires des produits et services d'assainissement dans les 16 municipalités soutenues par USAID MuniWASH au Bénin et en Côte d'Ivoire mettent en évidence les principales insuffisances affectant la durabilité de ces entreprises. Les systèmes de gestion des MPMEs ne fonctionnent pas à un niveau professionnel malgré le fait que beaucoup de ces entreprises soient formellement enregistrées. Les performances dans les domaines du marketing, de la gestion des stocks et des produits/services sont plus prometteuses, mais doivent encore être renforcées. Les domaines fonctionnels de l'administration, des ressources humaines et de la gestion comptable et financière révèlent un besoin critique d'amélioration. Une entreprise capable de performer sur ces critères serait plus apte à garantir la sécurité de son personnel grâce à des contrats de prestation soigneusement élaborés, ainsi que de disposer d'un flux de trésorerie bien documenté, nécessaire pour établir le bilan. Les entreprises dotées d'une comptabilité conforme aux normes répondent aux exigences des institutions de financement volontaires qui souhaitent les soutenir. Au cours des prochaines années du Projet, USAID MuniWASH mettra en œuvre des plans d'amélioration des performances avec une grande partie de ces MPMEs de l'assainissement afin de combler ces lacunes.

BIBLIOGRAPHIE

Delphine Boutin : Note de cours « types d'erreur rencontrées », Ecole d'économie de l'université d'Auvergne

LOI N° 2020-03 DU 20 MARS 2020, portant promotion et développement des micros, petites et moyennes entreprises en République du Bénin.

Desreumaux, A. (1992) : Introduction à la gestion des entreprises, collection U. Economie, publication A. Collin ; ISBN 2200212208, 9782200212209, 252 pages

BARANGER P., HELFER J.P., DE LA BRUSLERIE H., ORSONI J., PERETTI J.M. Gestion : les fonctions de l'organisation. VUIBERT, 1985, 430 p.

Ayyagari, M., A. Demirgüç-Kunt, et V. Maksimovic. Small vs. Young Firms Across the World. Policy Research Working Paper 5631. Washington: World Bank, 2011.

Banque Mondiale. Micro, Small and Medium Enterprises -Economic Indicators (MSME-EI). Washington, World Bank, 2019.

Heidi Cox, (2009) : les instruments d'auto-évaluation, les outils pour favoriser le développement des stratégies d'auto-régulation, mémoire de fin d'étude à la Haute Ecole Pédagogique du Valais HEP-VS, 75 pages.

Partenaire d'apprentissage

Association Africaine de l'Eau et de l'Assainissement (AAEA)

A propos de MuniWASH

L'objectif de MuniWASH est d'aider les municipalités, les agences et directions nationales, les services publics et prestataires de services (publics et privés) du Bénin, de la Côte d'Ivoire et potentiellement d'autres pays de l'Afrique à consolider et développer les services d'AEPHA à l'échelle de la ville afin de répondre aux besoins critiques, intégrant les populations pauvres et mal-desservies des municipalités ciblées. MuniWASH collabore avec l'Association Africaine de l'Eau et de l'Assainissement (AAEA), spécialisée en apprentissage, pour partager les bonnes pratiques et orienter les interventions en AEPHA en milieu urbain.

MuniWASH a une durée de cinq ans et un budget de \$18 millions financé par l'Agence des Etats Unis pour le Développement International (USAID). Débuté en septembre 2019, il est exécuté par Tetra Tech avec l'appui de Population Services International (PSI) et SEGURA Consulting LLC.

Pays cibles initiaux : Côte d'Ivoire et Bénin. Contacts : Jules Hountondji, Représentante du Bureau Contractant, jhountondji@usaid.gov ou Safaa Fakorede, Directeur de Projet, safaa.fakorede@tetratetech.com.

Contributeurs

Mamadou OUATTARA (Conseiller en Apprentissage et partage des connaissances, USAID MuniWASH)

Mariame KONE (Responsable du Suivi Evaluation et Apprentissage, Côte d'Ivoire, USAID MuniWASH)

Achille TOKIN (Responsable du Suivi Evaluation et Apprentissage, Bénin, USAID MuniWASH)

Clause de non-responsabilité

Ce document d'apprentissage est rendu possible grâce au soutien du peuple américain par le biais de l'USAID. Le contenu est sous la seule responsabilité de USAID MuniWASH et ne reflète pas nécessairement les vues de l'USAID ou du Gouvernement des États-Unis.