

# ACTION COLLECTIVE POUR LA RÉDUCTION DES PERTES EN EAU

Tester une approche du  
partenariat public-privé



**Publié par :**

Secrétariat de la SADC  
Government Enclave Post Bag 0095  
Gaborone, Botswana  
Tél : (+267) 395 1863  
Fax : (+267) 397 2848/318 1070  
E-mail : Registry@sadc.int  
www.sadc.int

**Financé par :**

Gestion transfrontalière de l'eau dans la SADC Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)  
GmbH  
Private Bag X12, Village  
Gaborone, Botswana

**Commandé par:**

Le Ministère britannique fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)  
Cofinancé par Le Ministère britannique britannique pour le développement international (DFID)

**Crédits photo:**

Water Utilities Corporation – imprint photo, content photo 1  
WRP Consulting Engineers – content photos 2 & 3, page 3, page 4, page 7, back photo

**Conçu par:**

Paper Plain Media

**Imprimé par:**

Impression House  
Plot 14420, Gaborone West Industrial  
Gaborone, Botswana

ISBN 978-99968-417-3-6

© **Secrétariat de la SADC 2018**

Les informations contenues dans cette publication peuvent être reproduites, utilisées et partagées avec la pleine reconnaissance de l'éditeur.



# CONTENU

Eau limitée, capacité limitée, demande croissante	01
Relever le défi: l'approche PPP	03
Le projet Boloka Metsi, Emfuleni, Afrique du Sud	04
Somarela Thothi, Gaborone, Botswana	06
Campagne nationale d'économie d'eau, Windhoek, Namibie	08
Leçons apprises et facteurs de réussite essentiels	09
Piloter une approche pour diffuser les meilleures pratiques	16



## EAU LIMITÉE, CAPACITÉ LIMITÉE, DEMANDE CROISSANTE

La répartition inégale des ressources en eau en Afrique australe, conjuguée à l'urbanisation rapide, aux demandes croissantes et concurrentes d'eau et aux impacts du changement climatique, participe à un environnement complexe dans lequel il est prévu que la demande en eau dans la région dépasse largement l'offre dans le futur. L'accès à un approvisionnement en eau fiable dans les zones urbaines pose un défi particulier. Les sécheresses, les précipitations variables et imprévisibles et les changements climatiques inhabituels constituent des obstacles majeurs à la sécurité des ressources en eau. En même temps, la gestion des eaux usées provenant de systèmes municipaux inefficaces de traitement des eaux et d'opérations industrielles et minières reste un défi majeur.

La gestion de ces défis est aggravée par les contraintes techniques, financières et humaines auxquelles sont confrontés de nombreuses municipalités et de fournisseurs d'eau en milieu urbain, ce qui entraîne en général une prestation de services de qualité inférieure à la norme. Dans la zone de la SADC, plus de 30% de la population urbaine vit dans la pauvreté avec un mauvais accès à l'eau, il y a donc un impératif socio-politique clair pour que les fournisseurs améliorent et étendent leur offre.

Dans le contexte de la SADC, l'utilisation efficace de l'eau a également des dimensions environnementales et sociales importantes au niveau transfrontalier. Face à la pénurie d'eau ou pendant des périodes de sécheresse, la gestion et l'utilisation de ressources en eau limitées et partagées deviennent un défi majeur - à la fois au niveau national et entre les États riverains. La nature des demandes concurrentes comprend l'approvisionnement en eau potable des centres urbains, l'utilisation industrielle, l'irrigation, la production d'hydroélectricité et l'utilisation de l'eau pour le refroidissement de la production d'électricité au charbon. Une utilisation plus efficace de l'eau dans les systèmes municipaux signifie qu'il faut moins d'eau pour satisfaire les niveaux de demande, ce qui réduit les taux de prélèvement. Cela se traduit par de réels avantages pour les écosystèmes fluviaux, particulièrement pendant les périodes de faible débit (une occurrence de plus en plus fréquente dans la région) où la qualité de l'eau, l'écologie aquatique, la biodiversité et les besoins écologiques sont souvent compromis par manque d'eau dans le système. Cela se traduit également par des flux plus importants pour les pays en aval.

### Encadré 1 : Définitions

**Réduction de la perte d'eau** : une suite de mesures mises en place pour améliorer l'efficacité du système et qui réduit les pertes d'eau.

**Gestion de la demande en eau** : adoption et mise en place des politiques, des investissements, et des initiatives par une entreprise des eaux publique, afin d'influencer et d'améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'eau par tous.

**Eau non facturée** : il s'agit de l'eau qui est pompée ou produite mais « perdue » avant d'atteindre le consommateur. Des pertes peuvent être « vraies » (pertes physiques, fuites) ou apparentes (vol ou erreurs de compteurs).



La conservation de l'eau est reconnue depuis longtemps comme un outil important pour utiliser plus efficacement les ressources d'eau rares. Les interventions de gestion de la demande en eau (GDE), de réduction des pertes en eau (RPE) et d'eau non facturée (ENF) sont largement reconnues comme des mesures rentables qui aident à offrir un approvisionnement en eau durable.

Les avantages financiers de la réduction de la perte d'eau et de l'eau non facturée sont évidents : la réduction des pertes (tant commerciales que physiques) augmente les revenus d'un service public et réduit leurs coûts d'exploitation.

L'eau non facturée est intrinsèquement liée à une mauvaise prestation de services et à de fréquentes interruptions d'approvisionnement. Malheureusement, les entreprises publiques ont tendance à accorder plus d'attention à la réparation des réseaux d'eau dans les zones où les flux de revenus sont plus élevés, ce qui signifie que ceux qui vivent dans des bidonvilles ou des quartiers pauvres sont touchés de manière disproportionnée.

S'attaquer aux problèmes liés à l'eau non -facturée en améliorant la capacité institutionnelle se traduit par une augmentation des flux de trésorerie disponibles pour le réinvestissement, ce qui permet des services cohérents et améliorés pour tous.

En 2016, le Plan d'Action Stratégique Régional IV de la SADC (RSAP IV) a identifié les mesures de RPE comme essentielles pour réaliser la transformation vers une croissance inclusive et durable de la région : "Les mesures prévoient de promouvoir les pratiques de gestion de la demande en eau et les leçons apprises, y compris les mécanismes alternatifs de financement afin d'accroître l'accès à l'approvisionnement en eau et à l'assainissement, en particulier pour les communautés pauvres."

Cependant, si les initiatives RPE, GDE et ENF sont considérées comme des activités importantes de gestion de l'eau et des stratégies d'atténuation des risques climatiques sans regrets qui présentent des avantages tangibles sur le plan économique, environnemental et social, leur mise en pratique reste un défi majeur pour de nombreuses institutions gérant l'eau en SADC alors que les ressources financières et humaines sont déjà surexploitées.

### Statistiques sur les eaux non-facturées

La Banque mondiale estime que **45 millions de m<sup>3</sup>** d'eau sont perdus tous les jours et que 30 millions de m<sup>3</sup> sont détournés par les vols, les erreurs de compteurs, et la corruption institutionnelle. Cela équivaut à **141 milliards de dollars de perte de revenu par an** (2012), dont un tiers est attribué aux pays en développement. Les pertes d'eau non facturée (ENF) dans les pays de la SADC équivalent à **47 %** - plus que la moyenne mondiale de 35%.

Action collective pour la réduction des pertes en eau

## RELEVER LE DÉFI: L'APPROCHE PPP



En réponse à ces défis et sous les auspices du programme TWM de la SADC financé par les gouvernements allemand et britannique, la GIZ a lancé une série de projets pilotes RPE sur la période 2011-2017, qui a réuni des partenaires du secteur public et privé en Afrique du Sud, au Botswana et en Namibie. L'objectif principal de ces projets pilotes était de tester et d'affiner un modèle d'utilisation des partenariats public-privé (PPP) pour mutualiser les ressources et s'attaquer au RPE, avec l'objectif à plus long terme de susciter plus d'intérêt et d'investissement pour reproduire ce modèle et l'étendre.

L'idée sous-jacente de cette approche était que d'importantes économies en eau et en argent pouvaient être réalisées grâce à une mise de fonds modeste qui financerait une série d'interventions techniques, des formations et de la sensibilisation. Les pilotes ont également offert quelque chose d'important : une plate-forme qui montre comment les efforts de RPE peuvent fournir des avantages tangibles pour les communautés locales : création d'emplois sur place, meilleure garantie d'être approvisionné, mécanismes efficaces de communication au sujet des grosses fuites et les tuyaux bouchés auprès des institutions concernées et autonomisation (grâce à la formation) des membres de la communauté pour réparer les fuites dans les domiciles.

Action collective pour la réduction des pertes en eau

## LE PROJET BOLOKA METSI, EMFULENI, AFRIQUE DU SUD

sasol  
reaching new frontiers

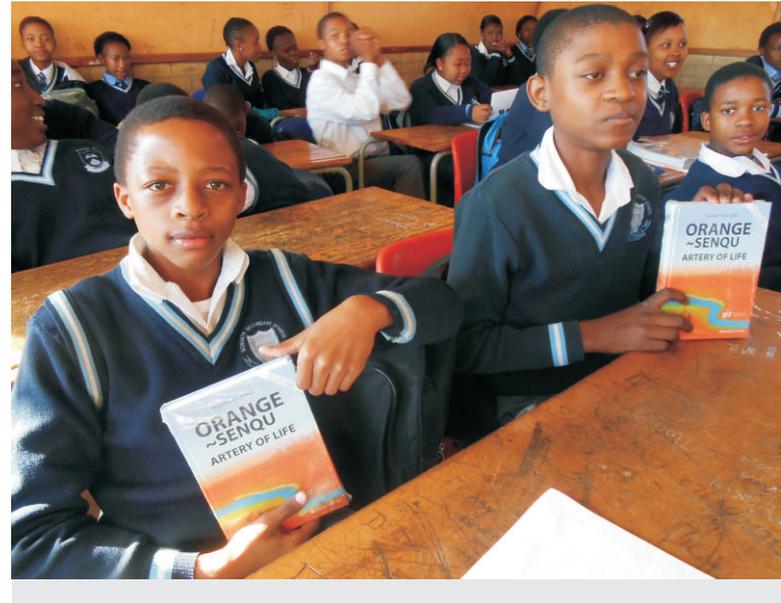


Mis en place par:  
**giz**  
Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



La municipalité locale d'Emfuleni (ELM) est située dans le bassin du Vaal, dans le bassin transfrontalier du fleuve Orange Senqu. Des études indiquent que cette source d'eau douce est déjà sur-allouée ; elle constitue la source d'approvisionnement d'environ 60% de l'économie sud-africaine, en plus d'être une source importante de subsistance et d'activité économique au Lesotho, au Botswana et en Namibie. Étant donné qu'on estime que la zone sud de la SADC devrait connaître des sécheresses plus longues et plus graves dans les années à venir, des mesures urgentes doivent être prises pour gérer la ressource de manière plus responsable et plus efficace.

Afin de réduire les pertes d'eau excessives, le ministère sud-africain de l'eau et de l'assainissement a fixé en 2012 un objectif ambitieux: que les municipalités réduisent les pertes d'eau de 15%. Avec des niveaux d'eau non facturée atteignant 50%, la majorité des utilisateurs qui ignore et qui est peu intéressée par les problèmes de conservation de l'eau, et les ressources financières et humaines déjà réduites, l'ELM a fait face à un défi important pour atteindre cet objectif.



{ Session de sensibilisation dans  
une école sur le Orange-Senqu }

## STATISTIQUES BOLOKA METSI

Durée: 15 mois  
 Investissement initial: € 500 000 (GIZ)  
 € 500 000 (SASOL)  
**Economie en eau: 7 000 000 m<sup>3</sup>**  
**Economie financière: € 2 500 000**



La solution consistait à établir un partenariat public-privé entre Sasol (société pétrolière et gazière basée en Afrique du Sud) et ELM afin de financer une série d'initiatives techniques, de formation et de sensibilisation dans une zone pilote de la municipalité. Sasol espérait, grâce à ce projet, réduire son propre risque hydrique en investissant dans la réduction des pertes en eau dans une municipalité "en amont" qui tire l'eau des mêmes sources que Sasol. En même temps, leur contribution réduirait les coûts de l'eau municipale et améliorerait la sécurité de l'eau des résidents. Le projet pilote a bénéficié du soutien de la Commission du bassin de la rivière Orange Senqu (ORASECOM), qui souhaitait promouvoir de nouvelles approches pour s'attaquer efficacement aux problèmes de gestion des eaux transfrontalières.

L'objectif à long terme du PPP était de bloquer et de réinvestir les économies résultant de la réduction de la consommation d'eau dans les efforts de GDE au-delà du projet pilote. Pour assurer cette durabilité, les exécutants sous-traitants -un groupe d'ingénieurs conseil – ont travaillé en étroite collaboration avec la municipalité et les résidents pour intégrer les processus

## RÉSULTATS NOTABLES DE BOLOKA METSI

103 088 foyers actifs

58 plombiers locaux nommés

26 agents sont formés

98 écoles

techniques dans l'institution et permettre aux communautés locales de s'attaquer de manière proactive aux pertes d'eau et aux défauts du système.

Le projet est devenu rentable en moins d'un an et a créé un certain nombre d'emplois locaux à travers la nomination de commissaires de l'eau (des Marshalls) et de plombiers. Cependant, en raison d'une série de problèmes institutionnels complexes - par exemple un turn-over élevé du personnel entraînant la perte de la mémoire institutionnelle, la durée du projet, des systèmes incompatibles et des défis techniques - le Département Eau et Assainissement d'Emfuleni n'a pas pu maintenir l'élan nécessaire après la fin du projet. Ces questions et les possibilités de les surmonter sont examinées plus en détails dans la section suivante.

Le projet pilote a toutefois démontré qu'un modèle de PPP est adapté au contexte du secteur de l'eau et peut conduire à la conservation de l'eau, à l'amélioration de la prestation de services et à un changement de mentalité parmi les utilisateurs. Mais cela dépend d'un leadership et d'un engagement forts du secteur public, de l'adhésion de la communauté et de la priorisation continue de la GDE au niveau des municipalités et des consommateurs.

## SOMARELA THOTHI, GABORONE, BOTSWANA



En 2015, la région du Grand Gaborone au Botswana a connu sa pire sécheresse en 32 ans. Le barrage de Gaborone était presque vide et le rationnement en eau était devenu quotidien. La plus grande partie de l'eau pour le sud du Botswana était pompée à plusieurs centaines de kilomètres de là et était devenue une ligne de vie pour la majorité de la population.

Le projet Somarela Thothi (Setswana pour "Economise chaque goutte") a été lancé en réponse à cette crise, sur la base du modèle Emfuleni de mise en œuvre de mesures de réduction des pertes d'eau par le biais d'un PPP.



Un partenariat a été établi entre la Water Utilities Corporation (WUC), la Fondation FNBB (First National Bank Botswana) et la GIZ, avec le soutien de la SADC et de la Commission Watercourse du Limpopo (LIMCOM). Grâce à un protocole d'entente, chacun des trois principaux partenaires s'est engagé à financer et à gérer une composante du projet pilote : utilisation massive de compteurs et sectorisation, sensibilisation du public et gestion de la pression, respectivement. À la suite d'un appel d'offres public, une firme d'ingénieurs-conseils a été nommée pour aider l'entreprise publique. Le personnel du WUC s'est occupé de l'entièreté de la mise en œuvre afin de s'assurer qu'ils soient suffisamment qualifiés à la fin du projet pilote.

### STATISTIQUES POUR SOMARELA THOTHI

Durée:	12 mois
Investissement initial:	€ 220 000 (GIZ) € 70 000 (FNBB)
Economie en eau:	1 000 000 m <sup>3</sup>
Economie financière:	€ 500 000



## RÉSULTATS NOTABLES

563 543

membres de la communauté visés par des activités de sensibilisation (directes et indirectes)

7

agents chargés de la conservation de l'eau nommés et formés

100

écoles visitées

{ Distribution de la brochure }

*Sans financement de base du secteur privé, nous n'aurions jamais pu obtenir la même qualité et le même nombre de résultats dans un délai aussi court ... Le projet pilote a fondamentalement changé la façon dont le WUC perçoit les initiatives ENF et comment elles peuvent générer un autofinancement.*

*Moeti Matswiri, ingénieur WUC en contrôle des fuites et chef du projet Somarela Thothit*

L'objectif à plus long terme du projet pilote était de surveiller les économies d'eau et de limiter les économies financières connexes afin de permettre au WUC d'intensifier et de reproduire le concept. Suite au succès du projet pilote, la Banque Mondiale a accordé un prêt de 145,5 millions de dollars pour étendre le modèle à l'échelle nationale. Le WUC est en train de mener une étude à l'échelle du pays sur la possibilité de déployer les mesures RPE dans d'autres régions. Sur la base des résultats de cette étude, WUC cherchera à attirer des partenaires privés appropriés en utilisant le modèle WUC-GIZ-FNBB.



Action collective pour la réduction des pertes en eau

## CAMPAGNE NATIONALE D'ÉCONOMIE D'EAU, WINDHOEK, NAMIBIE



La sécheresse persistante en Namibie (de 2014 à 2016) a provoqué une grave crise. On prévoit que l'approvisionnement en eau de Windhoek pourrait s'interrompre dès novembre 2016. Pour éviter l'état d'urgence et garantir la disponibilité de l'eau jusqu'à la prochaine saison des pluies, le président namibien a annoncé le lancement de la campagne nationale d'économie d'eau 2016: les habitants de Windhoek et des CAN (Central Areas of Namibia) ont été invités à économiser jusqu'à 40% de leur consommation d'eau grâce à des efforts ciblés en matière de gestion et d'utilisation.

*Nos citoyens ne se rendent pas bien compte de la situation difficile à laquelle la Namibie, et en fait le monde entier, est confrontée en ce qui concerne la croissance démographique et l'épuisement des ressources en eau. Nous devons sensibiliser à ces pressions en permanence et promouvoir le message des économies d'eau à tous les niveaux.*

Ndina Nashipili, coordinatrice de la campagne MAWF



Dirigée par le ministère de l'agriculture, de l'eau et des forêts (MAWF), la campagne a rassemblé des partenaires des institutions publiques, des organisations de la société civile, du secteur privé et des donateurs internationaux (notamment la municipalité de Windhoek, NamWater, SABMiller, GIZ et Ogilvy & Mather). L'objectif était de mettre en œuvre des mesures de gestion de la demande en informant, en éduquant et en responsabilisant les institutions gouvernementales, les agents de l'eau, les écoles et le grand public sur l'ampleur de la crise et le rôle critique de chacun. En plus de déployer les processus de détection et de réparation des fuites à grande échelle, la campagne a également intégré des contrôleurs d'eau dans 29 bâtiments publics pour enquêter, gérer et surveiller l'utilisation de l'eau, développer une plateforme de communication sur mesure afin de faire passer des messages spécifiques à différents groupes de parties prenantes et d'adopter une structure motivante pour récompenser des économies d'eau exceptionnelles.

Si officiellement la campagne a duré de 2016 à 2018, la MAWF s'est engagée à étendre l'approche à d'autres régions, au vu des graves problèmes persistants de pénurie d'eau qui affligent la Namibie en permanence. Le plus grand défi à la réplication de l'approche est le manque de fonds : des efforts continus sont en cours pour attirer des fonds supplémentaires grâce à l'approche de la campagne PPP.

## LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE ESSENTIELS

Compte tenu des implications de la gestion nationale de la demande en eau et de la conservation de l'eau dans les bassins fluviaux partagés, la SADC a reconnu la valeur transfrontalière de ces projets pilotes très tôt. Cependant, avoir un impact à grande échelle nécessite que le projet soit étendu et répliqué substantiellement dans toute la région. Cela nécessite de comprendre les réussites et les leçons apprises au cours de la durée du projet de cinq ans, pour guider la conception des futures interventions PPP-RPE dans la SADC.

Même si les partenaires, les moteurs, les contextes de projets et les défis socio-économiques et environnementaux associés différaient sur chacun des sites pilotes, plusieurs thèmes évidents ont été évoqués autour des barrières et des facteurs critiques de succès de cette approche PPP-RPE.



### Définir les paramètres

Comprendre le niveau d'ambition du projet dès le départ est essentiel. Les projets individuels ne résoudront pas les problèmes d'eau régionaux ou même nationaux ; leur but est de relever les défis dans un contexte particulier et limité. Les décideurs au sein du partenariat doivent être conscients des conditions et des limites dès la création de projet. Cela comprend la mise en place des conditions de base de la zone du projet et l'adoption conjointe de cibles, en tant que moyen de gérer les attentes autour des résultats du projet.

Le projet pilote Emfuleni a permis d'obtenir des résultats RPE substantiels, des changements de comportement notables et des économies financières dans un domaine particulier. Cependant, aucun changement global dans les pertes d'eau municipales n'a été enregistré en raison d'une augmentation significative des pertes d'eau dans d'autres zones. La portée et la durée limitées du projet pilote ont rendu difficile l'obtention de résultats visibles à plus grande échelle afin de catalyser un investissement et un engagement durables.



### Adaptation au contexte

Les questions culturelles, les dynamiques sociales et les paysages politiques et les impacts variables du changement climatique sur la disponibilité de l'eau affectent tous un modèle de projet. Si l'approche globale de l'établissement des PPP pour lutter contre la RPE est valable dans divers contextes, la conception du projet ne peut pas être identique pour tous et chaque composant de l'intervention doit être adapté aux circonstances.

L'approche communautaire de proximité qui s'est avérée très efficace à Emfuleni n'a pas fonctionné au Botswana. Les taux de chômage à Gaborone sont bas, ce qui signifie que seuls les enfants et les personnes âgées étaient à la maison pendant la journée, et qu'ils n'étaient pas disposés à s'engager avec les commissaires chargés de la conservation de l'eau. Des campagnes de sensibilisation à l'école et des réunions communautaires (organisées à des moments appropriés pour la participation de la population active) se sont révélées beaucoup plus efficaces.



### Sécurisation du soutien de la SADC

En plus du soutien de la Division de l'eau de la SADC, les pilotes ont également bénéficié des relations que la GIZ a développées au niveau national, bilatéral et transfrontalier. Il était essentiel d'obtenir l'appui d'entités respectées liées à la SADC comme les organismes de bassins hydrographiques pour jouer le rôle de médiateurs indépendants (les "courtiers honnêtes") afin de renforcer la confiance et d'accélérer le processus d'identification et d'établissement de partenariats.

La participation de LIMCOM aux réunions du comité directeur de Somarela Thothi (Gaborone) a permis à la Water Utilities Corporation de rester impliquée tout au long du processus en raison de l'importance que cette dernière accorde à la préservation de ses relations avec la Commission.

ORASECOM a aidé la GIZ à comprendre les sensibilités culturelles et historiques ainsi que les questions de sensibilité et de compatibilité entre les entités des secteurs privé et public au sein du partenariat Boloka Metsi (Emfuleni). Leur implication a également aidé la municipalité à développer une relation transparente et de confiance avec les partenaires.



### Aspects de l'intégration du genre et de l'inclusion sociale

Malgré les ambitions du programme TWM d'intégrer le genre et de favoriser l'inclusion sociale dans ses projets, les projets pilotes n'ont pas inclus de considérations explicites liées au genre dans les actions RPE, qui sont en grande partie techniques. Cependant, l'aspect de sensibilisation de la communauté a été l'occasion de cibler les femmes et les filles.

À Emfuleni, les postes de commissaires chargés de l'eau (ou «guerriers de l'eau») ont été attribués sur la base d'un processus de candidature formel et transparent afin de s'assurer que les meilleurs candidats, qui venaient tout juste de passer leur examen de fin de lycée, ont été sélectionnés. Les femmes possédant une connaissance approfondie des questions de l'eau au niveau domestique et communautaire étaient bien placées pour ces rôles. Comme les nominations étaient fondées uniquement sur le mérite (et non sur le genre), un fort sentiment d'autonomisation et de confiance en soi a été inculqué aux femmes sélectionnées et présente une dimension claire de l'autonomisation par l'égalité des chances.



## Pièges et priorités du partenariat

### Établissement du partenariat

La relation entre les partenaires doit être mutuellement bénéfique, et toutes les parties doivent comprendre et apprécier les avantages accumulés pour eux-mêmes et pour les autres. Cela implique de laisser chaque partenaire décider de la nature et de la destination de sa contribution, en comprenant les différents intérêts commerciaux et les agendas institutionnels.

Lors de la conceptualisation du projet, une évaluation organisationnelle des institutions du secteur public devrait être réalisée pour comprendre leur esprit d'entreprise et leurs besoins, leurs structures de gouvernance et leurs canaux de communication, et pour déterminer qui sont les principaux décideurs pour les différents éléments du projet. Le but est double : déterminer s'il existe un potentiel raisonnable d'influencer les systèmes et les comportements pour créer un impact durable ; et dans quelle mesure ces considérations organisationnelles doivent être prises en compte dans le calendrier et les activités du projet.

Le pilotage du projet Emfuleni a été confié à un comité technique compétent et un membre du Conseil municipal a toujours été présent aux réunions techniques et de gouvernance. Néanmoins, la forte rotation du personnel, la longue phase préparatoire et l'intervention sur le terrain relativement courte ont empêché l'adhésion et l'adoption à long terme de l'approche par les institutions. Comme dans de nombreux projets pilotes, l'établissement de relations entre les différents partenaires, la compréhension des nuances organisationnelles et l'harmonisation des procédures et des systèmes ont pris plus de temps que prévu.

La nomination d'un «point de contact» au sein de l'institution publique, qui aurait une solide compréhension technique du projet, une vue complète de tous les aspects de gestion et techniques, des liens directs avec les décideurs de haut niveau et les structures du comité de pilotage garantit le dynamisme du projet, en dépit des perturbations dues à des changements de personnel ou à d'autres défis.

À Gaborone, WUC a nommé un chef de projet de l'Unité de contrôle des fuites qui était au courant de tous les développements liés au projet et pouvait communiquer avec les différentes équipes et le personnel interne (directeur des ressources hydrauliques, équipes techniques, directeur de publicité et gestionnaire des zones de gestion). Cela a permis à WUC de fonctionner de manière cohérente, gagnant la confiance et le respect des autres partenaires du projet.

### Renforcer le partenariat

Un partenariat solide est basé sur la confiance entre les partenaires, y compris la confiance que les autres rempliront leurs tâches selon leurs importants investissements financiers et humains dans le projet et leur désir de protéger leur réputation. Il est important de respecter le rôle de chaque acteur, d'apprécier leurs expériences historiques, de comprendre leurs compétences et de leur donner l'espace nécessaire pour diriger ces domaines.

*Approchez un PPP avec un esprit ouvert; respectez les rôles des individus et les connaissances, compétences et expériences historiques qu'ils apportent.*

Dr Thomas Schild, Gestionnaire du programme TWM

Le partenariat avec des parties prenantes dont l'expertise et les intérêts se situent en dehors de la sphère technique du projet peut créer des solutions alternatives et une approche plus innovante de la conception et de la mise en œuvre de projets. C'est souvent parce qu'elles mettent davantage l'accent sur des questions liées à leurs intérêts, qui peuvent être en dehors des questions techniques directes - qu'elles soient sociales, financières ou économiques.

À Gaborone, le partenariat a bénéficié de la perspective nettement différente de la FNBB. Si WUC s'est concentré sur les problèmes techniques, FNBB a posé des questions sur la perception du public et la viabilité financière - obligeant l'équipe à adopter un autre état d'esprit afin de résoudre les problèmes.



### Communication ciblée

Il est souvent nécessaire d'adapter les messages pour capter les intérêts de publics spécifiques pour en obtenir l'adhésion. Apprendre à présenter, communiquer et diffuser efficacement des informations, des faits et des chiffres est essentiel pour attirer des partenaires, maintenir des relations et avoir du poids auprès du grand public.

*L'approvisionnement en eau n'est pas le travail d'une seule personne, c'est un bien pour la communauté et nous sommes tous responsables. Tout le monde a un rôle à jouer pour résoudre le problème, et il est essentiel que le public en soit conscient.*

Moeti Matswiri, ingénieur WUC en contrôle des fuites et chef du projet Somarela Thothi

Dans le projet Somarela Thothi, la GIZ a joué un rôle essentiel à veiller à ce que la bonne information soit communiquée aux parties concernées, de la manière appropriée. La GIZ a aidé à traduire les informations techniques en un format court et simplifié qui convenait à l'équipe de la FNBB (qui avait souvent peu de temps pour se rencontrer et s'intéressait principalement aux résultats de haut niveau plutôt qu'aux détails techniques).

L'implication de LIMCOM dans le projet Somarela Thothi a également concerné la diffusion de l'information. Par le biais de LIMCOM, les progrès pouvaient être communiqués facilement au niveau du bassin.

À Emfuleni, l'intérêt politique pour le projet pilote a été exploité par le biais du sujet des commissaires pour la conservation de l'eau, qui touchait à la question pertinente de la création d'emplois localisés. Les politiciens ont trouvé ce résultat précieux et il a fini par susciter leur intérêt.

Le MAWF de la Namibie a reconnu la relation unique que les groupes de parties prenantes entretiennent avec les problèmes d'approvisionnement en eau et a élaboré un cadre avec les partenaires du projet pour déterminer qui a besoin de quelle information (contenu, format et détails) pour soutenir une stratégie de sensibilisation adaptée. Malgré cela, le MAWF a constaté que les utilisateurs se méfiaient rapidement des problèmes urgents de pénurie d'eau dans le pays. Par conséquent, le MAWF a utilisé (et continue à utiliser) les journées internationales et nationales de commémoration de l'eau comme plates-formes pour sensibiliser le public. Cette forme de sensibilisation (qui a précédé la campagne nationale d'économies d'eau) démontre également l'engagement continu du gouvernement à relever le défi et a finalement aidé à attirer l'intérêt du secteur privé via SABMiller et Ogilvy & Mather dans la campagne 2016.



## Contrôle et évaluation

Un élément fondamental de tout projet pilote est la mise en place d'un suivi et d'une évaluation efficaces dès le départ. La clé pour susciter davantage d'intérêt et d'investissement pour la mise à l'échelle et la réplication réside dans la capacité à communiquer avec précision les progrès, les résultats et les résultats futurs projetés aux décideurs et aux parties intéressées.

*Si vous ne pouvez pas mesurer l'impact, vous n'avez pas réussi; vous ne pouvez pas attirer de futurs financements si vous ne pouvez pas faire des économies.  
." Willem Wegelin, WRP (nommé consultant en gestion pour Boloka Metsi & Somarela Thothi)*

Bien que des indicateurs quantitatifs solides soient essentiels, la composante de sensibilisation communautaire de ces projets pilotes de RPE nécessitait un processus visant à saisir les changements qualitatifs et comportementaux, ciblant à la fois les communautés des sites pilotes et les institutions du secteur public.

Les approches de suivi et d'évaluation diffèrent pour les trois projets pilotes, et différentes leçons peuvent être tirées de chacun d'entre eux.

Les données historiques de Rand Water (couvrant les 10 années précédentes) ont été utilisées pour élaborer des projections de référence et linéaires pour le projet pilote de Boloka Metsi (Emfuleni), par rapport auxquelles des objectifs pourraient être fixés et des progrès mesurés. Cela a été suivi et signalé tous les mois. Le projet pilote a également mené une enquête sur les Connaissances, Attitudes et Pratiques (CAP) avant et après la mise en œuvre. Les résultats de l'enquête reflètent les perceptions des consommateurs à l'égard de la municipalité et leur attitude à l'égard de la conservation de l'eau et du paiement des services. Cette information a été utilisée pour guider la conception des initiatives de

sensibilisation communautaire. Les réponses après la mise en œuvre ont montré des changements positifs notables dans les attitudes et les comportements. En rétrospective, il aurait été utile de mener une enquête similaire au sein de la municipalité afin de mieux comprendre les comportements et les attitudes au sein de l'organisation et comment ceux-ci pourraient avoir une incidence sur le succès final du projet pilote.

Contrairement à Boloka Metsi, le projet pilote à Somarela Thothi n'avait pas de données historiques de qualité suffisante pour établir une base de référence. Des données récentes ne convenaient pas non plus étant donné que le rationnement de l'eau était en cours depuis 6 mois (ce qui signifie que l'offre interrompue ont faussé les lectures). L'équipe a donc convenu d'utiliser des niveaux de débit nocturne minimum, et le processus de déclaration a fait référence à une réduction du débit nocturne minimum tout au long du projet, plutôt qu'à une demande totale. Même dans les cas où les données sont manquantes ou insuffisantes, il est toujours possible d'établir un système de S & E fiable.

Le système de S & E de Somarela Thothi était accompagné d'une formation, d'outils et de lignes directrices robustes pour l'évaluation de base afin de garantir que le personnel du WUC puisse gérer le processus au-delà de la durée du projet pilote et reproduire le processus à travers tout le Botswana.

En Namibie, le MAWF a lancé un processus de développement d'un système de S & E qui devrait également être en mesure d'évaluer rétrospectivement les progrès. On espère que cela suscitera davantage d'intérêt et d'investissements de la part des secteurs privé et de développement.



### Éviter les résultats pervers

Même si une intervention est réfléchie et planifiée, il y a toujours un risque de conséquences imprévues. La capacité à répondre de manière proactive à ces défis nécessite une solide stratégie d'évaluation des risques, dont se chargent conjointement les partenaires du projet et traitée comme un document vivant tout au long du projet.

Une composante clé des projets de Somarela Thothi (Gaborone) et de Boloka Metsi (Emfuleni) était le perfectionnement des entreprises de plomberie locales émergentes, des commissaires pour l'eau et des agents de conservation de l'eau. Cependant, de par la nature de ce type de travail contractuel à court terme, il n'offre aucune garantie d'emploi à la fin du projet puisque cette décision revient en fin de compte aux institutions du secteur public. Bien que WUC ait pu conserver ses agents de conservation de l'eau dans le cadre de son processus d'agrandissement, la municipalité locale d'Emfuleni n'a pas élaboré de plan d'urgence pour employer ou sous-traiter les commissaires d'eau et les plombiers après le projet pilote.



### Assurer un financement à long terme

Le but d'un projet pilote est de tester une thèse dans des paramètres définis et de démontrer la valeur potentielle et l'impact d'une telle approche. L'intention et l'objectif principal d'un projet pilote n'est pas de devenir durable à long terme au-delà de la durée du projet. Cependant, en concevant et en mettant en œuvre un projet pilote de manière à permettre aux institutions concernées de maintenir leur élan et de faire avancer l'approche pilote (idéalement à plus grande échelle) au-delà de sa durée, un impact durable peut être obtenu.

Les mécanismes pour y parvenir sont discutés ci-dessous, en s'appuyant sur les expériences des trois projets pilotes.

### Renforcement des capacités internes du secteur public

Le renforcement des capacités internes par le biais d'experts externes qui dispensent une formation sur les systèmes, les processus et les questions techniques entraîne un fort sentiment d'appropriation du projet dans le secteur public. L'autonomisation du personnel à tous les niveaux et l'établissement de lignes claires de communication et de communication garantissent que les problèmes sur le terrain sont adéquatement transmis aux comités directeurs.

Une grande partie du travail technique de Boloka Metsi a été réalisée par des consultants externes qui ont eu du mal à s'engager régulièrement avec l'équipe technique interne de la municipalité, ce qui limite considérablement le potentiel de renforcement des capacités institutionnelles. Un changement clé dans le projet de Somarela Thothi a été la décision d'intégrer un expert à WUC, fournissant un renforcement des capacités ciblé et continu. Par conséquent, la relation existe toujours sous la forme d'une communication régulière et d'un soutien consultatif ad hoc.

### Renforcer le sentiment d'appartenance et la responsabilité conjointe des utilisateurs

L'autonomisation des membres de la communauté par le renforcement des capacités, la sensibilisation et l'éducation établit un sens des responsabilités et crée un environnement propice et efficace pour la résolution conjointe des problèmes.

Initialement, les communautés locales d'Emfuleni ne répondaient pas et étaient même hostiles aux actions de l'équipe de projet. En maintenant une présence active sur le terrain et en illustrant concrètement leur engagement à améliorer les conditions de vie dans la région, un changement graduel de réceptivité s'est produit. Les résidents ont commencé à reconnaître le rôle essentiel qu'ils devaient jouer, en tant qu'utilisateurs, dans la lutte contre les pertes d'eau en s'occupant des fuites domestiques et en avertissant les commissaires de l'eau des problèmes qui échappaient à leur contrôle.

### **Assurer un financement à long terme**

Les efforts de RPE doivent être continués pendant de longues périodes et la dynamique est rapidement perdue si les déficits de financement paralysent l'action. Il est donc essentiel que le partenariat soutienne l'entité publique dans la mise en place d'un financement continu pour couvrir le coût des interventions techniques et la sensibilisation de la communauté. Cela pourrait inclure un mécanisme du style fonds renouvelable.

Le MAWF de la Namibie a récemment connu un déficit de financement de la campagne, ce qui a influencé négativement l'efficacité du composant Commissaires de l'eau, par manque de fonds pour couvrir ces activités critiques. L'établissement du système de S & E prévu sera essentiel pour obtenir un soutien continu (de la part des partenaires existants et autres) à l'avenir.

### **Établir des modalités pour se développer**

Les mécanismes et les possibilités de se développer ou d'élargir l'approche au-delà de la participation d'un donateur devraient être explorés avant la fin du projet pilote. Cela nécessite une approche proactive pour élaborer une stratégie de sortie au début du processus qui se prête à une phase post-pilote dans laquelle l'institution publique peut maintenir l'élan du projet et continuer à attirer un soutien externe pour des opérations d'intensification. Le projet Somarela Thothi en est un exemple de meilleure pratique.

12 mois après le lancement du projet Somarela Thothi, le WUC était confiant de pouvoir étendre le projet pilote à Lobatse. WUC a autofinancé les mesures et a réalisé des économies importantes. Le projet pilote a donc fourni à l'entité du secteur public la possibilité d'étendre le projet de manière indépendante, lui permettant de tester sa capacité à prendre des mesures de réduction du RPE et de démontrer sa capacité à le faire à d'autres investisseurs du partenariat intéressés – mais avec la sécurité du partenariat pour le soutenir en cas de besoin.

La FNBB a également exprimé la possibilité d'augmenter ses investissements et d'élargir le modèle de partenariat dans la région en se basant sur son expérience en tant que partenaire privé du projet Somarela Thothi.

## PILOTER UNE APPROCHE POUR DIFFUSER LES MEILLEURES PRATIQUES

Même si les trois projets pilotes différaient en termes de calendrier, d'échelle, de portée et de résultat, ils ont tous permis de démontrer qu'un PPP est à la fois viable et adapté au contexte du secteur de l'eau. Le financement de départ (canalisé dans le cadre d'un PPP) peut servir de catalyseur pour le changement au sein des institutions du secteur public, à condition que le partenariat soit fondé sur des intérêts communs et des résultats convenus conjointement. Même à une échelle pilote, une telle approche peut générer d'importants avantages institutionnels, financiers, environnementaux et sociaux.

Le processus pilote multi-pays a également démontré qu'il n'existe pas de formule "meilleure pratique" ou d'approche générique pour une intervention PPP-RPE réussie. Afin de réussir à intensifier ou à reproduire ce modèle, la conceptualisation, la conception et l'exécution du projet devraient être influencées par le contexte spécifique de l'approvisionnement urbain en eau (tenant compte des impacts locaux, nationaux et régionaux) et les rôles, intérêts et compétences de chaque partie prenante.





Mise en oeuvre:

