

Cette note de synthèse présente les résultats de l'étude « Pièces de rechanges pour Pompes Manuelles : analyse de la Chaîne d'Approvisionnement », commanditée par l'ONG Concern Worldwide, à Absolute Options (AO) dans le cadre de son travail au sein du Consortium Wash RDC.

### Contexte



En 2009, Rural Water Supply Network constatait que 67% des pompes manuelles de la RDC étaient non fonctionnelles, soit le plus haut taux d'Afrique sub-saharienne. Afin d'éviter cet écueil et d'améliorer la pérennité des installations qu'elle aménage, l'ONG Concern Worldwide, dans le cadre de son travail au sein du Consortium Wash RDC, a jugé indispensable de comprendre les causes du mal fonctionnement des systèmes de pompe manuelle et la manière dont les Comités de gestion d'eau (Comités) et les Organisations Non Gouvernementales Internationales (ONG-I), planifient, préparent et gèrent le remplacement et la maintenance des pièces détachées.

### Objectifs

- Evaluer les facteurs de durabilité pour les pompes manuelles
- Procéder à une analyse complète de la chaîne d'approvisionnement et de valeur
- Recommander des modèles économiques alternatifs afin d'améliorer la durabilité de ces pompes.

L'étude se concentre sur la disponibilité, le coût, la qualité et l'accès aux pièces de rechange pour les pompes manuelles. Elle offre également des recommandations relatives aux capacités des Comités, aux distorsions du marché, et à l'efficacité de mécanismes d'approvisionnement alternatifs.

### Méthodologie

Un ensemble d'approches qualitatives et quantitatives ont été utilisées, y compris des entretiens semi-directifs, des groupes de discussions avec des Comités et des utilisateurs, des sondages sur les revenus du ménage, l'identification d'éventuels modèles d'affaires pour le réseau hydraulique et des études de cas visant le renforcement de l'expertise de l'industrie au niveau de la prestation de services pérennes en alimentation d'eau dans les zones rurales. En sept semaines, l'équipe AO s'est donc rendue dans 6 Zones de Santé et 29 villages dans lesquels elle a menée :

- 33 groupes de discussion avec des Comités ;
- 10 groupes de discussion avec des utilisateurs de services d'eau améliorés ;
- 54 sondages avec des ménages ;
- 38 entretiens auprès d'informateurs clés (fournisseurs potentiels de pièces de rechange, Médecins Chefs de Zone de Santé, l'UNICEF, la Banque Mondiale (WSP), Vergnet et Trust Merchant Bank).

### Résultats de l'analyse des chaînes d'approvisionnement

L'accès aux pièces de rechange est une des principales barrières à la pérennisation des pompes à main en RDC. Ce point avait déjà été relevé par une récente étude de l'UNICEF qui avait conclu qu'aucune chaîne d'approvisionnement n'existait dans les provinces Orientale, Sud-Kivu et Maniema ; les deux autres provinces évaluées étant desservies par les fournisseurs transfrontaliers en Ouganda.

Les ONGs partagent peu leur connaissance des fournisseurs avec les Comités bien que l'étude a identifiés dans les centres majeurs et secondaires de la RDC :

- 12 fournisseurs de pièces détachées actifs,
- 7 fournisseurs intermittents,
- 4 anciens fournisseurs prêts à se reconstituer un stock,
- 3 fournisseurs intéressés à entrer dans le marché des pièces détachées pour les pompes manuelles.

Les ONG-I achètent les pompes à main et les pièces détachées directement auprès des fabricants en Inde (les autres options étant la France, le Kenya, le Swaziland et le Mozambique). Les Comités sont presque exclusivement alimentés par les ONG-I et leur forte dépendance sur les pièces détachées achetées et fournies par ces dernières, ainsi que l'achat direct de pompes à main et les pièces de rechange auprès de fabricants hors de la RDC (et du continent africain) limite le développement (dans le secteur privé) d'une chaîne d'approvisionnement en pièces de rechange. De fait, le marché des pièces de rechange en RDC souffre d'une 'défaillance du marché' de la demande induite par les ONG-I'.

Le faible 'turn-over' de pièces de rechange rend leur approvisionnement difficile localement car les fournisseurs éprouvent des réticences à bloquer des fonds de roulement pour des éléments qui ne seront pas vendus rapidement.

Agence coordinatrice :

## Comment favoriser l'approvisionnement local

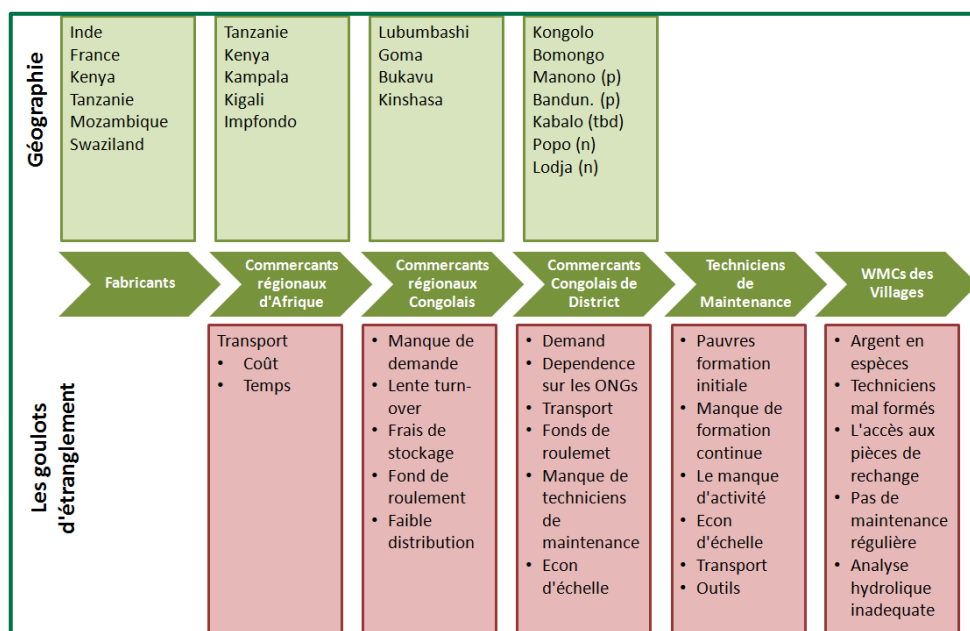
Les modalités d'achat des pompes à main et des pièces de rechange par les ONG-I sont en partie motivées par le coût élevé de l'approvisionnement local. En effet, une pompe manuelle Afridev à Manono coûte environ \$2 450 contre \$859 en Inde (y compris le transport). Malgré les avantages que représentent les achats locaux pour le développement économique de la zone, l'ONG-I aurait du mal à justifier le coût plus élevé des achats locaux à son bailleur de fonds.

Il existe une chaîne d'approvisionnement de pièces de rechange sous-développée mais qui fonctionne en RDC. Les gros fournisseurs provinciaux tels qu'Africa Business (Lubumbashi), Bon Berger (Goma), et JP Lwarhoga Lipadi (Bukavu), achètent des pièces de rechange des commerçants régionaux à Nairobi, en Tanzanie et à un degré moindre Swaziland. L'achat de pièces de rechange à des négociants régionaux ajoute des coûts de transport et des marges supplémentaires.

Deux principaux facteurs expliquent le coût élevé de l'approvisionnement local : 1) le faible volume des achats des pompes à main et; 2) l'absence de liens directs entre les fournisseurs et les fabricants locaux. Ainsi, les fournisseurs incluent des marges bénéficiaires comprises entre 28% et 100% dans leur prix de détail pour compenser le faible chiffre d'affaires et le risque encourus par le stockage.

Toutefois, si les volumes d'achat augmentaient et les liens commerciaux directs étaient établis, le coût d'une pompe manuelle procurée localement passerait à \$997 par unité, soit seulement 138 \$ de plus que la pompe achetée directement auprès du fabricant en Inde.

Figure 1. Approvisionnement des pièces de rechanges, le goulot d'étranglement de la chaîne en RDC



Les principales recommandations pour soutenir une chaîne d'approvisionnement locale sont les suivantes:

1. Faciliter les liens directs entre les fournisseurs et les fabricants provinciaux;
2. Faciliter des conditions raisonnables pour les fabricants (basées sur des termes en vigueur des ONG-I);
3. Soutenir le statut d'exonération fiscale pour les pièces détachées stockées sur une base spéculative;
4. Augmenter les volumes d'achat des pièces de rechange pour obtenir des prix plus bas ; et
5. Procurer des pièces de rechange auprès des fournisseurs provinciaux et locaux.

### Prise en compte de cette recommandation par Concern Worldwide à Manono

Dans le souci de prendre en compte les recommandations de l'étude, Concern Worldwide a initié un dialogue entre les différentes parties prenantes de cette thématique (voir page 4). En juillet/août 2015, un forum réunissant les fournisseurs 'WASH' ainsi que les Comités des Zones de Santé de Manono et Kiambi (dans lesquels l'organisation intervient dans le cadre du Programme Consortium WASH RDC) est prévu afin de favoriser les échanges entre fournisseurs potentiels et clients.

## Les Comités de gestion d'eau, pierre angulaire du système de maintenance des pompes manuelles

Sans une demande suffisante et soutenue, les chaînes d'approvisionnement ne seront pas développées ou cesseront d'exister. Ainsi, l'étude a évalué la capacité des Comités à gérer durablement les systèmes d'approvisionnement en eau (y compris la collecte des frais d'utilisation pour payer les réparations et les pièces de rechange) et conclu que, malgré les efforts entrepris dans le cadre du Programme Consortium WASH RDC, les Comités ont un besoin de renforcement de leurs compétences dans plusieurs domaines clés, y compris la gestion organisationnelle, la transparence, la capacité à maintenir et réparer les pompes manuelles, la gestion des conflits et la gestion financière. Cette dernière composante est celle sur laquelle le Consortium WASH RDC mettra le plus l'accent.

L'étude a également recommandé de reconsidérer l'ordre des formations des Comités et des formations communautaires pour développer les compétences de base en gestion plus en amont dans le processus des 12 étapes suivies par les agences membres du Consortium WASH RDC. Ces formations, qui ont lieu avant de l'installation du point d'eau, doivent notamment comprendre l'évolution des taux de redevances d'usage et des stratégies de collecte et sensibilisation de la communauté sur la nécessité de payer pour les services d'approvisionnement en eau.

### Modèles alternatifs pour les pièces détachés et la maintenance identifiés par AO

|  |  |
|--|--|
| <b>Modèle d'offre/service intégré</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fournisseurs emploient les techniciens sur le terrain sur la base de commissions</li><li>• Plusieurs flux de revenue</li></ul>                               |
| <b>Sociétés de services indépendants</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Réalisable avec un nombre minimum de (200 à 400 pompes)</li><li>• Difficile de couvrir les frais généraux si 100% service et de pièces</li></ul>             |
| <b>Revendeurs agréés</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fournisseurs existants qui stockent des pièces de rechange pour le compte d'autres commerçants</li><li>• Envoi, envoi partiel, commission</li></ul>          |
| <b>100% WMC</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Expertise technique est un défi</li><li>• Financement des pièces de rechange toujours un problème, le manque de fréquence d'achats</li></ul>                 |
| <b>Public-privé (zone de santé)</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Réseau des centres de santé pour le stockage</li><li>• Formation du personnel HC sur la réparation et l'entretien, flux de revenus supplémentaires</li></ul> |
| <b>Sous-bureaux</b>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Filiales locales pour les grands commerçants de la RDC</li><li>• Inefficace, frais généraux élevés, besoin de volume suffisant</li></ul>                     |

### Prise en compte de cette recommandation par le Consortium WASH RDC

Le Consortium WASH RDC a collaboré avec AO afin de lancer une recherche opérationnelle et de fournir un appui visant au renforcement des capacités des Comités. Cette consultation avait notamment pour objectif la conception d'un Manuel de Gestion et Guide de Formation qui comprend:

- Du contenu technique pour le personnel des agences du Consortium, les Comités et les autres acteurs du secteur ;
- Des outils conceptuels afin de faciliter l'enseignement/l'apprentissage ;
- Des outils de gestion pratique devant être adoptés et utilisés par les comités ;
- Des exercices détaillés.

Ce Manuel traite des thématiques suivantes:

- Mise en place de Comités pérennes ;
- Gouvernance Organisationnelle ;
- Provision d'un service de qualité (Operations & Entretien) ;
- Gestion Financière de Base ;
- Développement du Plan d'Affaire et pérennité financière ;
- Activités Génératrices de Revenus ;
- Résolution de conflit et adhésion du public.

## Questions soulevées par cette étude

Les difficultés suivantes ont été identifiées par Concern Worldwide et le Consortium WASH RDC dans la mise en œuvre des recommandations de cette étude:

- Le bailleur consentira-t-il à renforcer la chaîne d'approvisionnement locale pour contribuer au développement de services d'eau pérennes en milieu rural ? Le Consortium WASH RDC développe une initiative de plaidoyer national sur cette thématique.
- Les Comités accepteront-ils d'augmenter le niveau de professionnalisation de l'opérationnalisation des infrastructures en eau et de céder l'opérationnalisation journalière des infrastructures en eau aux opérateurs d'approvisionnement, tenant en compte que la gestion d'une infrastructure en eau dans un village éloigné confère un certain statut ?
- Comment faire évoluer le rôle des ONG-I d'opérateurs de projets à celui de facilitateurs de discussions au niveau locale entre les différentes parties prenantes impliquées dans le remplacement et la maintenance des pompes manuelles et des pièces de rechange?

### Recommandations pour les ONG-I

Former les Comités dans les domaines de la gestion organisationnelle, la transparence, la capacité à maintenir et réparer les pompes manuelles, la gestion des conflits et la gestion financière. Cette dernière composante est la plus importante pour le Consortium WASH RDC, qui prône une approche économique à l'amélioration de l'accès à l'eau en milieu rural. Ces compétences de base en gestion doivent être développées plus en amont dans le processus des 12 étapes utilisé par les agences membres du Consortium WASH RDC et inclure l'évolution des taux de redevances d'usage et des stratégies de collecte et sensibilisation de la communauté sur la nécessité de payer pour les services d'eau.

Faciliter les discussions locales entre les différentes parties prenantes afin d'appuyer le développement d'une chaîne d'approvisionnement locale en pompes manuelles et pièces détachées. Cela passe notamment par la facilitation de liens directs entre les fournisseurs et les fabricants, le soutien du statut d'exonération fiscale pour les pièces détachées stockées, et l'augmentation des volumes d'achats afin d'en faire baisser le prix.

### Recommandations pour les bailleurs

Prioriser les achats locaux pour appuyer le développement d'une chaîne d'approvisionnement locale en pompes manuelles et pièces détachées. Bien que l'investissement initial soit plus élevé, cela contribue directement à la pérennisation des actions entreprises et au développement économique de la zone.

### Recommandations pour le gouvernement

Considérer la promotion de modèles alternatifs adaptés au contexte spécifique pour la gestion des pièces détachées et la maintenance des pompes manuelles.

Favoriser l'exonération fiscale pour les pièces détachées stockées.

### Gros plan sur le travail de Concern Worldwide à Manono

Le territoire de Manono, où les actions de Concern Worldwide se concentrent, comprenait 276 points d'eau à la fin de 2014. Environ 40% étaient non fonctionnels, et seul 60% des pompes actives fonctionnaient à pleine capacité. Le programme Consortium WASH RDC vise à construire 130 points d'eau supplémentaires (90% de forages et de puits creusés manuellement).

Suite à cette étude, Concern Worldwide a entrepris une initiative pilote visant à incorporer les recommandations faites, en particulier l'amélioration de la gouvernance des Comités, de la capacité institutionnelle et les liens vers les chaînes d'approvisionnement.

#### Amélioration de la formation des techniciens des pompes manuelles

Cette formation, qui était initialement de 3 jours est maintenant de 20-30 jours (sur 3 mois). Le rôle a été modifié et s'appelle maintenant 'Opérateur du Service en Eau' (OSE), afin d'inclure l'entretien de toute la structure (hygiène, propreté, entretien de la clôture et du système d'évacuation, facturation). Chacun des 12 OSE formés a reçu un kit pour l'entretien du point d'eau et recevra un pourcentage de l'argent collecté auprès des utilisateurs.

#### Rassembler les parties prenantes pour appuyer le développement de la chaîne d'approvisionnement

Concern Worldwide, en collaboration avec les autorités gouvernementales et les opérateurs du secteur privé a organisé une conférence des parties prenantes en Novembre 2014, rassemblant 230 représentants de Comité, du gouvernement et de la société civile pour discuter de la mise en place d'une chaîne d'approvisionnement pour les pièces détachées dans le Sud-Est du Katanga.

#### Amélioration de la structure des Comités

Les membres des Comités sont souvent choisis selon des critères d'âge, de pouvoir et de genre dans la communauté, sans tenir compte de leur niveau d'alphabétisation, d'intégrité, de compétences, etc. Dès 2015, Concern Worldwide prendra en compte ces critères et fera une distinction entre le Comité, qui fonctionnera comme un comité de direction, et les OSE (rémunérés), qui s'occuperont de l'opération et de l'entretien de la structure.

#### Appui à la gestion financière

Une autre recommandation (déjà incluse dans le plan d'action du Consortium WASH RDC) était la mise en place de 'Plans d'Affaire' pour les structures d'eau afin de déterminer les tarifs à payer par les utilisateurs, et établir un mécanisme pour la sécurisation de la caisse et l'accès au crédit.