

Note de synthèse

Cambodge CAMP IV

Teuk Saat 1001

Table des matières

A.	Résumé des notations	3
B.	Introduction.....	5
	2.1. Le développement historique de Teuk Saat 1001	5
	2.2. Le projet Cambodge Camp IV	6
C.	Résumé de l'évaluation	6
	1. Une pertinence avérée du modèle à long terme, qui requiert des adaptations à un contexte cambodgien en pleine mutation (3/4)	6
	2. Une efficacité très satisfaisante dans la conduite du projet qui a mené à la réalisation de tous les objectifs du projet Camp IV (3.5/4)	7
	3. Une efficacité grandissante qui permet des gains de productivité (3.5/4)	9
	4. Mise en évidence de l'impact multidimensionnel de TS1001 (3.5/4)	9
	5. Une viabilité financière et managériale atteinte, malgré des difficultés restantes pour poursuivre la croissance (3.5/4)	11
	6. Conclusion de l'évaluation	12
D.	Recommandations.....	13

A. Résumé des notations

Évaluation de la performance du projet Cambodge Camp IV	
Critère	Résumé de l'évaluation
Pertinence – 3	<p>Le projet Camp IV conserve un haut niveau de pertinence et ce, indépendamment des évolutions du contexte cambodgien. Il répond aux besoins et aux attentes de la population rurale (manque d'accès à l'eau potable, manque de contrôle de qualité dans le secteur de la production d'eau potable en bouteille, besoin de praticité). Le projet respecte les lignes directrices du gouvernement cambodgien en matière d'accès à l'eau potable dans les zones rurales. Il est complémentaire avec d'autres solutions de distribution d'eau potable et s'insère correctement au sein des actions et stratégies des autres acteurs du secteur sans pour autant être redondant. Néanmoins, afin de rester pertinent dans un futur proche, le modèle de Teuk Saat 1001 (ci-après TS1001) devra démontrer sa capacité à s'adapter à de nouveaux risques liés à un contexte en rapide évolution. Ainsi, la forte augmentation de la concurrence et la structuration du secteur de production d'eau en bouteille pourraient certes en premier lieu profiter à TS1001, mais devraient ensuite entraîner une compétition exacerbée. Par conséquent, TS1001 devra ajuster son modèle existant pour s'adapter à ces enjeux et garder sa capacité de croissance, tout en définissant une vision sur le long terme, qui reste à construire.</p>
Efficacité – 3.5	<p>Au fil des ans, TS1001 a affiné et optimisé le processus d'ouverture et de lancement des sites. Ainsi, TS1001 a réussi à atteindre tous les objectifs du projet Camp IV : le nombre de kiosks ouverts (90/90), le nombre de sites actifs à la fin du projet (238/240 – 4 sites sont des « sites sociaux », de sorte que le nombre de 234 sites est parfois utilisé dans le rapport lorsque cela est jugé approprié), le nombre de bénéficiaires (~723,000/720,000) et la couverture géographique (19 sur les 25 provinces Cambodgiennes).</p> <p>En 2019, les ventes moyennes d'eau s'élevaient à 1,735 litres/jour/kiosk (soit une hausse de 6% par rapport à 2018), 40% des sites faisait partie de la catégorie 1 (5% de plus qu'en 2018) et le prix moyen d'une bonbonne était de 1,382 Riels.</p> <p>La nouvelle plateforme de Kampong Cham a également atteint tous ses objectifs, présentant de très bons résultats aussi bien dans son organisation que dans ses performances, avec par exemple une croissance moyenne des volumes de vente de 47% comparée à une croissance nationale de 6%.</p> <p>2020 sera une année charnière pour TS1001 puisqu'elle devrait marquer l'atteinte du seuil de rentabilité par l'ONG. L'augmentation des revenus permettra à TS1001 de financer les coûts opérationnels, mais il est important de souligner que l'organisation ne sera pas à court terme en mesure de financer le lancement de nouveaux kiosks ou de nouvelles plateformes sans subventions externes.</p>

Efficience - 3.5	Globalement, le projet a été efficace puisqu'il a respecté le budget établi. Au fil des années, des changements organisationnels et la mise en œuvre de nouveaux outils et procédures ont permis à TS1001 de gagner en autonomie et d'améliorer sa productivité et sa réactivité.
Impact – 3.5	Le projet Camp IV a consolidé les impacts positifs déjà constatés dans les phases précédentes, en particulier comparés aux autres sources d'eau potable (à l'eau bouillie plus spécifiquement) : (1) des économies d'argent pour les consommateurs grâce au prix abordable de l'eau O-we ; (2) des économies de temps et un service pratique offert par TS1001 ; (3) des impacts positifs sur la santé garantis par la qualité de l'eau O-we; (4) une empreinte environnementale très basse liée au modèle de conception des stations ; (5) une vulnérabilité réduite des populations rurales en matière d'accès à l'eau potable. Cependant, l'évaluation de ces impacts ne peut se faire que via des proxys. Il pourrait être bénéfique pour TS1001 de développer et suivre des indicateurs de performance non économiques pour diversifier les modes d'évaluation des résultats et faciliter l'adaptation de la stratégie.
Viabilité - 3.5	A l'heure actuelle, TS1001 présente les conditions nécessaires à l'autonomie des sites, des plateformes et à la durabilité du modèle d'un point de vue économique, ainsi que dans la gestion, la gouvernance et les services offerts par la franchise. Cependant, si les conditions sont réunies actuellement, elles nécessiteront peut-être d'être renforcées à l'avenir puisque les ressources de TS1001 atteignent actuellement les limites de leur capacité. Par exemple en réduisant la rotation du personnel (des équipes, entrepreneurs ou encore des conseillers), en assurant la maintenance préventive des sites, en maximisant la résilience des kiosks, en augmentant le salaire des entrepreneurs ou encore en développant des sources de revenus additionnelles pour ces derniers.

La note globale d'évaluation du projet Cambodge Camp IV s'élève à 17 sur 20.

B. Introduction

1. Le contexte cambodgien

Le Cambodge a été marqué ces dernières décennies par des progrès économiques significatifs, lui permettant d'obtenir le statut de pays à revenu intermédiaire en 2015. Le royaume a aussi atteint en 2009 son Objectif de Développement du Millénaire consistant à diviser par deux le pourcentage de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté par rapport à 2000. Ce changement rapide de statut économique, permis par le développement des secteurs du textile et du tourisme, fait du Cambodge l'une des économies à la croissance la plus rapide au monde. Cependant, la pauvreté reste une réalité au Cambodge, pays classé 146^{ème} selon l'Indice de Développement Humain : 37% de la population vit dans une pauvreté multidimensionnelle, et 21% de plus reste vulnérable à cette pauvreté selon l'UNDP¹.

En matière d'accès à l'eau, la dernière étude socio-économique au Cambodge datant de 2017 montre que 65% de la population a accès à une eau de boisson de qualité. Les 35% restants sont contraints de boire de l'eau d'une source impropre, potentiellement contaminée par des bactéries ou des produits chimiques, pouvant entraîner pléthore de maladies diarrhéiques mortelles ou d'autres problèmes de santé. Les zones rurales sont les plus affectées par ce manque d'infrastructures sanitaires et d'accès à l'eau potable. En effet, en 2018, seulement 16% de la population cambodgienne vivant en zone rurale avait accès à une « solution d'approvisionnement en eau potable gérée en toute sécurité »², indicateur de référence pour les Objectifs de Développement Durable (ODD) de 2030.

2. L'action de 1001fontaines au Cambodge

2.1. Le développement historique de Teuk Saat 1001

Créée en France en 2004, 1001fontaines est une association visant à distribuer aux populations vulnérables de l'eau potable produite via un procédé technique innovant, simple, respectueux de l'environnement et requérant un investissement financier initial minime : des kiosks équipés d'un système de traitement de l'eau par UV et microfiltration. Teuk Saat 1001 est l'ONG locale en charge d'opérer et de gérer le développement de ce modèle au Cambodge depuis 2005. Le modèle repose principalement sur un réseau d'entrepreneurs en charge des sites de la franchise, et sur les conseillers et plateformes régionales qui assurent le suivi et accompagnent ces entrepreneurs. Après une première phase pilote (la phase 1), et deux phases d'expansion (phase 2 et phase 3), TS1001 achève sa 4^{ème} phase de développement dont l'objectif principal était d'atteindre la rentabilité et l'autonomie financière du modèle dans sa globalité, c'est-à-dire pour les entrepreneurs, les kiosks, les plateformes et la franchise.

¹ Source : UNDP 2019. La pauvreté multidimensionnelle englobe les différentes privations subies au quotidien par les populations pauvres – comme une mauvaise santé, un manque d'éducation, un niveau de vie faible, la dépossession de ses biens, une mauvaise qualité de travail, la menace de la violence, vivre dans des environnements menacés, pour n'en citer que quelques-uns.

² Source : Révision volontaire du Cambodge à l'échelle nationale de l'implémentation de l'agenda 2030, p.61

2.2. Le projet Cambodge Camp IV

La 4^{ème} phase de développement de TS1001, qui a démarré en Janvier 2016 et s'est terminée fin 2019, consistait en un projet de 48 mois nommé « Cambodge Camp IV ». Les objectifs globaux du projet incluaient la création de 90 nouveaux kiosks d'eau en bouteille (dont 75% devaient être auto-suffisants 12 mois après le début de leur activité) et d'une nouvelle plateforme à Kampong Cham, les 3 plateformes devant chacune assurer le suivi technique et financier de 60 à 90 stations. Ces objectifs opérationnels étaient également accompagnés d'objectifs en termes de bénéficiaires (720 000 bénéficiaires) atteignables par l'augmentation des taux de pénétration ainsi que l'amélioration de la performance de vente de tous les kiosks soutenus par la franchise. Enfin, la structure de la franchise devait atteindre l'auto-financement une fois ces objectifs atteints.

3. Objectifs et portée de l'évaluation

À la demande de 1001fontaines, Sevea avait pour mission d'évaluer les résultats et les activités de cette 4^{ème} phase de développement, au travers de l'analyse d'indicateurs de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de viabilité des actions menées, et de formuler des recommandations pour affiner et améliorer la durabilité du modèle et les interventions futures de TS1001. Ce travail a été effectué par le biais de nombreux entretiens avec le manager de la plateforme de Kampong Cham, 5 entrepreneurs, 4 groupes de discussion avec des consommateurs ainsi que des membres de 1001fontaines et de TS1001, et d'une analyse approfondie des documents fournis à Sevea (rapports d'avancement, rapports économiques, etc.).

C. Résumé de l'évaluation

1. Une pertinence avérée du modèle à long terme, qui requiert des adaptations à un contexte cambodgien en pleine mutation (3/4)

Le modèle mis en avant par TS1001 est pertinent pour approvisionner les zones rurales du Cambodge en eau potable, et ce pour plusieurs raisons :

- Il **répond aux besoins et attentes des consommateurs** en termes d'accessibilité, de qualité de l'eau et de praticité ;
- Le modèle **coïncide avec la stratégie du gouvernement** cambodgien pour fournir l'accès à l'eau potable aux zones rurales, bien que le statut de TS1001 vis-à-vis du gouvernement cambodgien reste à clarifier ;
- **L'eau potable en bouteille est, et restera, complémentaire à l'eau courante³**, qui à l'heure actuelle ne peut répondre à un besoin qu'en terme de quantité et non en terme de qualité ;
- Le projet complète parfaitement les actions d'autres acteurs et ONG qui proposent un accès à l'eau potable dans les zones rurales du Cambodge, particulièrement l'Agence Française de Développement, l'UNICEF, USAID et la Fondation Stone Family, qui ont été partenaires de TS1001 ;

³ Fournie par l'installation de canalisations

- Le modèle financier hybride mis en œuvre au cours du projet Camp IV était la solution la plus appropriée pour permettre la croissance et l'expansion de TS1001.

Néanmoins, si le travail de TS1001 au Cambodge est et restera pertinent, à l'avenir, certains aspects du modèle devront peut-être évoluer afin de pouvoir relever les défis qui pourraient apparaître avec l'expansion et l'évolution du contexte cambodgien :

Maintenir l'attractivité du travail d'entrepreneur : À l'heure actuelle, le métier d'entrepreneur souffre de la pénibilité du travail, de salaires comparativement bas (en moyenne 20% de moins que le salaire minimum des ouvriers de l'industrie) et un sens de l'entrepreneuriat qui diffère selon les profils. De plus, malgré de nombreux efforts, TS1001 rencontre des difficultés persistantes à recruter, former et renforcer les capacités des conseillers, qui devraient être capables de soutenir et d'aider des entrepreneurs ayant des profils variés et plus ou moins de volonté de faire croître leur activité de production d'eau. Cela pourrait particulièrement laisser les sites de catégorie 1 sans aide suffisante pour leur permettre d'augmenter leurs performances. Le soutien apporté aux entrepreneurs est l'une des forces du modèle de Teuk Saat 1001 ; afin de développer davantage et d'améliorer ce soutien, le rôle des conseillers devrait être maintenu en l'état, tout en introduisant un nouveau niveau d'assistance, avec des compétences fortes d'analyse et de management, qui permettrait d'apporter un support de meilleure qualité et plus adapté à la situation de chaque entrepreneur.

Adaptation à un contexte changeant : Les dynamiques du secteur sont en pleine mutation au Cambodge (régulation, politique, concurrence ...). Pour TS1001, cela représente à la fois une opportunité (liens avec le Ministère du Développement Rural, bons résultats en qualité de l'eau, programme « Water in School », renforcement des capacités des laboratoires) et un risque étant donné que l'organisation n'est pas encore reconnue, notamment par le Ministère de l'Industrie, de la Science, de la Technologie et de l'Innovation, comme un acteur de l'approvisionnement en eau potable à l'échelle nationale. Ainsi, TS1001 devra réfléchir et s'accorder sur sa vision à long terme dans ce nouvel environnement : doit-il devenir un acteur du « service public » ou bien une entreprise sociale privée ?

2. Une efficacité très satisfaisante dans la conduite du projet qui a mené à la réalisation de tous les objectifs du projet Camp IV (3.5/4)

TS1001 a atteint tous ses objectifs de mise en œuvre et de durabilité :

- 238/240 kiosks étaient actifs à la fin de l'année 2019 ;
- 90 kiosks ont été lancés dans le cadre du projet Cambodge Camp IV
- La plateforme de Kampong Cham est opérationnelle, et a atteint 152 000 sur 135 000 bénéficiaires
- 64% des sites lancés après 2016 étaient auto-suffisants après 1 an d'activité (l'objectif étant de 75%)
- TS1001 a réussi à atteindre 723 000 sur 720 000 consommateurs en 2019
- Les kiosks sont implantés dans 19 des 25 provinces Cambodgiennes
- Les 3 plateformes accompagnent entre 60 et 90 sites chacune

- TS1001 a réduit significativement son déficit financier, et prévoit d'atteindre le seuil de rentabilité en 2020.

Globalement, **les performances de vente des stations ont augmenté de 31%** depuis le début du projet Camp IV. La priorité principale de la franchise était d'amener les volumes de vente de toutes les stations au-dessus du seuil de 1,200 litres par jour afin d'assurer l'auto-suffisance des kiosks et des entrepreneurs, objectif atteint pour 86% des sites.

Par ailleurs, afin de résoudre certaines difficultés rencontrées par les sites et aider les entrepreneurs à devenir auto-suffisants, (1) la franchise a établi une liste des meilleures pratiques qui, lorsqu'elles sont appliquées, favorisent l'atteinte de l'autosuffisance des sites, et (2) TS1001 a lancé un programme de remplacement des entrepreneurs les moins motivés et peu performants, pour assurer le bon développement des ventes d'eau dans chaque commune.

De plus, pendant le projet Camp IV, le recrutement d'un coordinateur pour superviser le lancement des sites, ainsi que la digitalisation et l'optimisation des outils et procédures a permis à TS1001 de réaliser **des gains de productivité considérables dans le lancement des nouveaux kiosks** (le processus étant passé de 18 mois à 3 mois).

Grâce à l'augmentation du nombre de kiosks et du chiffre d'affaire des sites, les revenus de la franchise ont augmenté, et **la franchise prévoit d'atteindre le seuil de rentabilité en 2020**, ce qui était une étape majeure du projet Camp IV. En outre, TS1001 a généré de nouvelles sources de revenus, autour des services de distribution de consommables et de suivi de la qualité de l'eau. Les revenus de ces deux services vont probablement augmenter à l'avenir et contribuer à la pérennité financière de l'organisation, mais ils demeurent pour l'instant en phase de développement et par conséquent nécessitent des investissements importants qui reposent encore sur des subventions extérieures. Puisque TS1001 a la capacité de lever des fonds, l'ONG devrait en profiter pour renforcer ces deux entités, notamment pour mettre à niveau et moderniser les laboratoires et ainsi assurer la conformité aux normes gouvernementales.

Par ailleurs, TS1001 devra désormais concentrer une partie de ses efforts pour que **l'augmentation des performances de ventes se traduise en augmentation des salaires des entrepreneurs**, qui sont en moyenne 20% inférieurs au salaire minimum des ouvriers de l'industrie au Cambodge. Cela nécessitera l'implémentation des bonnes pratiques dans plus de kiosks pour ainsi améliorer les ventes et augmenter légèrement le prix des bonbonnes d'eau. TS1001 pourra également à l'avenir explorer d'autres leviers pour améliorer la productivité des kiosks.

Certains **outils numériques pourraient être améliorés** dans leur conception et leur utilisation pour en maximiser l'impact. Par exemple, l'application technique pourrait intégrer les retours et commentaires des entrepreneurs sur l'intervention de TS1001, afin d'obtenir une meilleure estimation de leur satisfaction, et ainsi évaluer le service offert par la franchise.

Enfin, une attention toute particulière devra être portée aux potentiels effets négatifs des gains d'efficacité dans le lancement des kiosks : l'équipe en charge des formations et l'équipe

dédiée à l'ouverture des kiosks semblent avoir atteint le maximum de leur capacité, ce qui pourrait limiter les performances des futurs sites.

3. Une efficacité grandissante qui permet des gains de productivité (3.5/4)

Les objectifs du projet Camp IV ont été atteints **en respectant le planning et le budget** (le total des dépenses représente 101% du budget initialement prévu). Malgré une importante rotation du personnel au siège de Teuk Saat 1001, l'organisation a été capable de respecter les délais d'ouverture des sites (à l'exception de 10 sites qui ont été lancés en 2019 au lieu de 2018).

Afin d'augmenter son efficacité, le siège de TS1001 a été réorganisé en 2017 en plusieurs départements, divisés par corps de métier plutôt que par activité. La croissance du personnel, de 45 employés en 2015 à 77 employés en 2019, a été possible grâce à cette réorganisation. TS1001 a aussi évolué au cours de ces 4 dernières années grâce au soutien de 1001fontaines qui a aidé (1) à lancer ces nouveaux départements, notamment le département financier et le département dédié à la formation des entrepreneurs ; (2) à analyser et détailler la liste des bonnes pratiques à enseigner aux entrepreneurs ; (3) à installer le nouveau Progiciel de Gestion Intégré (PGI) utilisé pour le suivi et l'évaluation des opérations (CommCare). Avec le gain en capacité et en autonomie de TS1001, l'intervention de 1001fontaines est passée d'une aide opérationnelle sur les activités quotidiennes de TS1001 à un soutien stratégique pour établir la vision à long terme et analyser les données du modèle.

Enfin, grâce à l'optimisation et la numérisation d'un bon nombre d'outils et de procédés, **TS1001 a réalisé des économies d'échelle sur la partie opérationnelle** : (1) lancer de nouveaux kiosks nécessite beaucoup moins de temps qu'en 2016 (18 mois en 2016 contre 3 mois seulement maintenant), (2) le nombre de sites soutenus par chaque plateforme a augmenté (de 67 à 79 en moyenne), et (3) le nombre de sites par conseiller a également augmenté (de maximum 12 à 13.6 en moyenne). De plus, (4) le coût moyen par utilisateur a diminué de 2.12 USD en 2017 à 1.35 USD en 2019.

Néanmoins, il semblerait que la charge de travail des équipes ait atteint sa limite, et des gains de productivité supplémentaires pourraient nuire à la qualité d'exécution des projets. Désormais, l'attention devra ainsi être portée sur le renforcement de la structure managériale, afin d'être en mesure de répondre à la croissance future.

4. Mise en évidence de l'impact multidimensionnel de TS1001 (3.5/4)

Avec le projet Camp IV, **TS1001 a réussi à maintenir son impact positif sur les consommateurs et les communautés.** Tout d'abord, le modèle a atteint son objectif en termes de nombre d'utilisateurs, et permet de fait de réduire la vulnérabilité des zones rurales en matière d'accès à l'eau potable, plus spécifiquement pour les enfants du programme « Water in School ».

(1) Comparé à l'achat d'autres offres d'eau potable ou à l'achat de charbon pour faire bouillir l'eau de pluie, **l'eau O-we est bien plus pratique, permet d'économiser du temps et de l'argent**, grâce aux économies de charbon réalisées et aux frais médicaux évités (cependant

ces économies sont difficilement quantifiables). De façon générale, l'eau O-we est abordable pour tous, et représente un coût inférieur à 3% du budget mensuel pour tous les foyers, y compris ceux vivant en dessous du seuil de pauvreté.

(2) L'eau O-we a un **réel impact sur la santé** et a été reconnue comme l'une des deux sources d'eau permettant de limiter les maladies diarrhéiques avec l'eau de pluie, si celle-ci est correctement stockée et bouillie⁴. Cet impact sur la santé est garanti par la qualité de l'eau O-we, qui est aujourd'hui bonne, malgré 14% de données manquantes sur les analyses des tests bouteilles. Toutefois, si le suivi de la qualité et le système d'alerte ont été améliorés, **certains paramètres ne sont toujours pas testés** par TS1001 pour être conforme aux normes gouvernementales, et l'analyse des sources d'eau brute pendant la sélection des sites devrait inclure des tests de contamination aux pesticides et aux métaux lourds.

(3) TS1001 a **une empreinte environnementale très réduite**, en raison de la réutilisation des bonbonnes, de l'installation de panneaux solaires qui permettent d'alimenter les kiosks en électricité et l'utilisation pour le traitement de l'eau de produits chimiques peu polluants. TS1001 a ainsi reconnu l'année dernière que l'environnement devrait devenir, avec la santé et l'économie, l'un des piliers du modèle. Cela nécessitera cependant de la part de TS1001 de mesurer plus précisément son empreinte carbone et sa résilience en intégrant davantage d'indices de performance environnementaux.

Au fil des années, TS1001 a eu un impact positif sur le secteur de l'eau en bouteille en poussant les concurrents à réduire drastiquement leur prix et, pour certains, à proposer un service de livraison à domicile.

Cependant, **il n'y a à l'heure actuelle aucune preuve de l'impact du modèle sur la revitalisation des zones rurales** : TS1001 n'a pas d'impact positif clair sur l'exode rural, d'autant plus que les villages sont sélectionnés spécifiquement pour leur faible taux de migration. Par ailleurs, la stagnation des salaires des entrepreneurs deviendra un problème dans les prochaines années au vu de la hausse des salaires dans les zones rurales du Cambodge.

De plus, des efforts devront être portés pour **améliorer la capacité de TS1001 à atteindre les populations les plus pauvres**, qui, du fait de leurs rentrées d'argent irrégulières, peuvent probablement trouver le modèle de paiement actuel inadéquat.

Enfin, si TS1001 a mis en place une grille de suivi et d'évaluation très fonctionnelle, **elle mériterait de bénéficier d'une meilleure collecte de données sur la clientèle**, et d'une **mise à jour des hypothèses** utilisées pour évaluer le succès du modèle : ces hypothèses n'ont pas été mises à jour depuis le début du projet Camp IV, alors que le modèle, ses performances, et le contexte cambodgien en général ont considérablement évolué depuis. De plus, la grande majorité des indicateurs de performance utilisés dans la grille M&E sont liés à des performances économiques. Au vu de la mission sociale de TS1001, **de nouveaux indicateurs de performance relatifs à la santé, à l'environnement et aux impacts sociaux devraient être considérés**, et pourraient également être inclus dans la stratégie de gestion de TS1001.

⁴ Comme cela est démontré par l'étude d'impact publiée dans la revue BiomedCentral, étude coordonnée et menée par 1001fontaines avec le Pr. Paul Hunter, de l'University d'East Anglia

5. Une viabilité financière et managériale atteinte, malgré des difficultés restantes pour poursuivre la croissance (3.5/4)

À l'heure actuelle, tous les aspects de la franchise sont auto-suffisants : (1) les 3 plateformes ont atteint la rentabilité, (2) 70% des kiosks ont eu un revenu annuel net positif en 2019, et (3) les activités de la franchise devraient atteindre le seuil de rentabilité en 2020.

TS1001 a développé des revenus additionnels pour la franchise : (1) l'internalisation de la vente et la livraison de consommables a amélioré le service et réduit le prix des bouteilles vendues aux kiosks, mais sans pour autant générer une marge nette positive ; néanmoins de futures économies d'échelle liées à l'augmentation du nombre de kiosks devraient le permettre. (2) L'activité d'analyse de la qualité de l'eau a nécessité un investissement qui a pour l'instant été pris en charge par des subventions, mais devrait être profitable à l'avenir puisque l'offre de TS1001 sera correctement intégrée au marché. De fait, ces deux unités opérationnelles devraient pouvoir générer des profits et contribuer à la viabilité financière de la franchise.

Cependant, si TS1001 a réuni en 2019 les conditions nécessaires à l'autonomie des sites, des plateformes et de la franchise, certains points spécifiques **nécessiteront d'être renforcés afin de pouvoir supporter l'augmentation du nombre de kiosks** et du volume de vente des entrepreneurs : (1) L'attractivité du statut d'entrepreneur pourrait se détériorer en raison de la pénibilité du travail et du salaire comparativement bas. TS1001 a déjà identifié ceci comme étant un défi majeur pour la franchise et a listé de potentielles solutions, comme par exemple augmenter les prix et les taux de pénétration ou bien améliorer le soutien proposé aux entrepreneurs. Cependant, même si la hausse des prix est justifiée par l'inflation au Cambodge, il peut être difficile pour les entrepreneurs de l'appliquer, certains craignant que cela puisse impacter négativement les ventes⁵. (2) Alors que les kiosks vieillissent, TS1001 devra également s'assurer que tous les entrepreneurs économisent de l'argent pour pouvoir réinvestir dans leur station. Cela pourrait être facilité en maximisant le nombre de sites de catégorie 1 et en mettant en place une politique d'épargne uniforme au sein du réseau d'entrepreneurs. (3) Le management de TS1001 a réussi à mettre en place des gains de productivité considérables, mais doit maintenant être renforcé afin de maintenir la croissance future.

Le modèle de la franchise en lui-même garantit le service proposé aux utilisateurs et continuera de le faire à condition que TS1001 (1) optimise et consolide le processus de recrutement et de formation des entrepreneurs pour atténuer les effets de leur turnover; (2) continue d'améliorer la qualité du support technique offert aux entrepreneurs en améliorant les outils tels que l'application technique, ainsi qu'en améliorant la gestion et les compétences du personnel du département technique ; (3) poursuive la réorganisation planifiée du siège de TS1001 ; (4) améliore la formation et les outils opérationnels des conseillers pour minimiser l'impact de leur turnover ; et (5) améliore la résilience du kiosk dans son design (en introduisant par exemple des bassins techniques) et dans le processus de sélection des

⁵ 1001fontaines a mené une étude sur l'élasticité des prix et montré que les variations de prix n'affectent pas les ventes sur du moyen ou long terme car les concurrents ajustent eux aussi leurs prix.

sources d'eau (par exemple en choisissant de l'eau souterraine plutôt que de l'eau de surface si cela est jugé nécessaire).

Bien qu'ayant des impacts positifs notables en termes de santé, de marketing et d'engagement de la communauté, **le programme subventionné « Water in School » ne semble pas pour l'instant avoir de stratégie de financement appropriée.** La recherche de fonds demandera un effort considérable de la part de 1001fontaines étant donné que le besoin en dons du programme ne cessera d'augmenter. Entre 2020 et 2025, le programme aura ainsi besoin d'environ 3.5 millions de dollars en subventions. Néanmoins, si la capacité de 1001fontaines à lever des fonds se trouvait réduite, l'abandon du programme ne devrait pas avoir d'impact négatif direct sur les entrepreneurs étant donné qu'ils seraient en mesure d'effectuer une livraison supplémentaire à un prix plus élevé que le prix subventionné du programme « Water in School ». Cela aurait tout de même un impact négatif sur les écoles et les élèves, et pourrait affecter le marketing et l'image de l'eau O-we au sein des communautés. 1001fontaines et TS1001 devraient de fait réfléchir à une solution de financement appropriée, qui pourrait potentiellement provenir des autorités publiques.

Finalement, TS1001 recherche actuellement de nouvelles stratégies pour financer sa croissance, en ayant recours par exemple à un prêt à faible taux d'intérêt, qui serait remboursé par les profits de la franchise. Cela semble être une option réaliste au vu des perspectives d'évolution, mais cette option ne devra être choisie que si et seulement si elle ne met pas en danger la capacité de réinvestissement de TS1001, afin de garantir avant tout la durabilité opérationnelle.

6. Conclusion de l'évaluation

Pendant les 15 années d'opération, TS1001 a affiné et optimisé son processus d'ouverture des kiosks, permettant d'aboutir à la réalisation de tous les objectifs du projet Cambodge Camp IV : le nombre de sites ouverts (90/90), le nombre de sites actifs (238/240) et le nombre d'utilisateurs (723 000/720 000). La nouvelle plateforme de Kampong Cham a également atteint ses objectifs et a obtenu des résultats très encourageants en matière d'organisation et d'efficacité.

Le projet est parvenu à rester hautement pertinent au sein du contexte cambodgien et a trouvé sa légitimité dans les besoins et les attentes de la population rurale. Il coïncide avec les lignes directrices du gouvernement en matière d'approvisionnement des zones rurales en eau potable, est compatible avec d'autres solutions d'approvisionnement en eau, et est cohérent avec les stratégies et les actions des autres acteurs du secteur. Globalement, le projet est efficient : TS1001 a réussi à respecter le budget établi pour le projet Camp IV. Sur la durée du projet, des changements dans l'organisation de l'ONG et la mise en place de nouveaux outils et procédés ont permis à TS1001 de gagner en autonomie, d'améliorer sa productivité et de maximiser sa réactivité. Concernant les impacts, Camp IV a permis aux consommateurs d'eau O-we (1) d'économiser de l'argent, (2) d'économiser du temps, (3) d'être en meilleure santé ou du moins de réduire les maladies liées à la consommation d'eau impropre, (4) d'avoir une faible empreinte environnementale, (5) de réduire leur vulnérabilité en matière d'accès à l'eau.

À l'heure actuelle, TS1001 réunit les conditions permettant l'autonomie des sites et des plateformes, ainsi que la pérennité du modèle global aussi bien d'un point de vue économique que dans la gestion de l'organisation, du modèle de gouvernance ou encore dans les services offerts par la franchise. L'année 2020 marquera un tournant majeur pour TS1001 étant donné que l'organisation atteindra son seuil de rentabilité et que la croissance des revenus permettra de financer les coûts opérationnels. Néanmoins, à court terme TS1001 ne sera peut-être pas en mesure de financer l'installation de nouveaux kiosks ou de nouvelles plateformes en l'absence de subventions. Ainsi, TS1001 devra renforcer les conditions de son auto-suffisance par exemple en tentant de limiter la rotation du personnel (des équipes, entrepreneurs et conseillers), en assurant la maintenance des kiosks, en considérant davantage la résilience du design des kiosks, en augmentant le salaire des entrepreneurs ou en développant des sources additionnelles de revenus pour ces derniers. En conclusion, afin de rester pertinent, le modèle de TS1001 devra être perfectionné pour pouvoir s'adapter aux risques émergeant d'un contexte cambodgien en pleine mutation tout en maintenant sa capacité d'expansion et en définissant une vision de l'organisation sur le long terme.

D. Recommandations

Population desservie	
Ordre de priorité	Recommandations
1	Mener une étude sur la performance des sites (et non le taux de pénétration) en fonction du nombre d'habitants afin de pouvoir adapter le modèle de vente et de livraison à tous les types de communes. ⁶
2	Introduire un système digitalisé de paiement sans espèces afin de pouvoir collecter des données sur les consommateurs. Idéalement, le système serait pensé de sorte qu'il puisse s'adapter à l'économie des populations les plus pauvres (qui pourraient par exemple acheter des cartes prépayées pour l'année entière qu'ils payeraient à la réception de leur salaire).
2	Améliorer la collecte des données sur les consommateurs pour atteindre une meilleure connaissance de la clientèle, et ainsi être capable d'améliorer le suivi, la publicité et le ciblage de nouveaux clients.
3	Introduire de la modularité dans le design des kiosks en fonction de la taille des communes, avec par exemple une capacité maximale de production du kiosk qui soit proportionnelle à la taille de la commune.

Excellence opérationnelle
<i>Système de Suivi et de Compte rendu</i>

⁶ Pour les plus grosses communes, ou les communes très étalées, il peut être judicieux d'introduire un réseau de revendeurs autorisés, qui ne vendraient que de l'eau O-we, feraient des livraisons à domicile, et pourraient eux-mêmes récupérer les bouteilles et les rapporter au kiosk. Cela permettrait aux entrepreneurs d'étendre leur couverture en ayant simplement à augmenter la production d'eau potable (il n'y aurait pas besoin d'investir dans un koyun ou un nouvel opérateur pour faire plus de livraisons).

1	Mettre à jour les hypothèses utilisées pour évaluer la réussite du modèle.
1	Introduire des indicateurs de performance non économiques (santé, sociaux, environnementaux) dans le système de suivi et d'évaluation, et dans la stratégie de gestion de TS1001.
1	Optimiser les applications (CommCare, Technical App, Water Quality App) et leur utilisation, en considérant les obstacles actuels (par exemple en autorisant les techniciens de laboratoire à re-saisir pour une même donnée la valeur du test de contrôle pour les alertes de niveau 2 et niveau 3).
1	Rassembler, simplifier et automatiser l'analyse des données et les rapports produits (de nombreuses analyses sont dispersées dans différents documents), ce qui simplifierait également le suivi du parc de kiosks.
<i>Système de Soutien</i>	
1	Concentrer le rôle des conseillers autour du suivi des sites comme c'est le cas aujourd'hui, tout en définissant plus précisément avec eux le cadre de leur mission, et en créant une nouvelle fonction : le responsable terrain. Ces responsables pourraient chacun superviser environ 3 conseillers, et pourraient être en charge du travail d'analyse qui est aujourd'hui une difficulté pour les conseillers (élaborer des business plans, encadrer individuellement, renforcer les capacités des entrepreneurs, etc.). Une autre solution envisagée par TS1001 serait de doubler le nombre de directeurs régionaux (passant de 1 à 2 par plateforme), pour qu'ils soient responsable du travail analytique, plutôt que de créer une nouvelle fonction de responsable terrain. Nous pensons toutefois que le poste de responsable terrain serait plus efficace étant données la proximité et la connaissance terrain permise par cette fonction.
1	Améliorer la formation des entrepreneurs, conseillers et opérateurs en organisant régulièrement des formations de groupe, en introduisant l'utilisation des réseaux sociaux pour diffuser régulièrement des supports pédagogiques aux entrepreneurs et conseillers, en créant une équipe spécifique dédiée à la formation et au recrutement et en organisant régulièrement des visites des sites de catégorie 1.
1	Diffuser des informations aux entrepreneurs en utilisant les réseaux sociaux, médias qui seraient probablement plus efficaces et susceptibles d'être lus.
1	Introduire de la modularité dans le soutien offert aux entrepreneurs en fonction de la catégorie de leur kiosk (avec des formations de groupe dédiées à des problèmes communs) afin de pouvoir renforcer la capacité de production et de vente des sites de catégorie 1.
1	Créer des groupes Facebook et/ou Telegram pour que les entrepreneurs puissent partager leurs idées, demander de l'aide et comparer leur progrès entre eux, ceci impliquant l'identification d'une personne responsable de la gestion des différents réseaux sociaux.
2	Réduire le nombre de sites par conseiller, mais de manière progressive afin de pouvoir gérer le recrutement de conseillers parallèlement.
2	Renforcer la gestion du savoir-faire chez TS1001 en consolidant l'aspect pratique des supports de formation des conseillers, de la documentation

	opérationnelle et des outils terrains afin que les remplacements puissent s'opérer sans difficultés.
3	Créer un programme de tutorat, où un site 1 serait le tuteur d'un site de catégorie 2 ou 3. Organiser une compétition pour élire le meilleur duo tuteur/tutoré ce qui favoriserait de manière ludique l'adoption des meilleures pratiques et l'augmentation des ventes.
3	Continuer les activités de promotion et de ventes juste après la période de lancement pour maximiser les effets de cette première semaine de soutien.
<i>Sécuriser la profitabilité des kiosks</i>	
1	Introduire progressivement de l'automatisation dans le processus de production d'eau potable des kiosks existants afin de réduire la pénibilité du travail, tout en repensant la conception des nouveaux kiosks en intégrant cette automatisation.
1	Encourager les entrepreneurs à augmenter leur prix, en leur expliquant quelles sont les raisons qui justifient cette augmentation, et aider les entrepreneurs à convaincre les communautés du bien-fondé de la mesure.
3	Introduire la vente de produits similaires ou liés à l'eau (glace, bouteille d'eau de 500ml, briquettes de charbon, bouteilles de gaz, protections périodiques) dans quelques sites pilotes pour estimer si la diversification des produits peut fonctionner, et quels produits devraient être vendus.
<i>Maintenance</i>	
1	Séparer le Département Technique entre les techniciens régionaux et les techniciens de projet.
1	Améliorer le suivi et l'analyse des interventions techniques et introduire des stratégies de maintenance préventive et corrective.
1	Repenser le financement de la maintenance en aidant les entrepreneurs à économiser pour les dépenses de réparation.
2	Créer des supports éducatifs dédiés aux consommateurs pour expliquer comment porter les bouteilles sans les endommager, et les raisons pour lesquelles cela est important.
3	Inclure dans la formation des entrepreneurs des indications sur la gestion et la maintenance des panneaux solaires et du système électrique.
3	Introduire un outil pour les entrepreneurs leur permettant d'évaluer la qualité des interventions de maintenance (dans des applications déjà existantes, ou en créant un nouvel outil).
<i>Gestion</i>	
1	Initier une restructuration de TS1001 avec l'aide de 1001fontaines.
1	Créer un poste d'assistant pour chaque directeur ou directrice de département leur permettant de déléguer les opérations de routine pour se concentrer sur les tâches prioritaires.
<i>Qualité de l'eau</i>	
1	Ajouter les derniers paramètres que TS1001 n'analyse pas encore afin d'assurer la conformité aux normes gouvernementales.
2	Mettre à jour la méthodologie d'évaluation des sources d'eau pour les nouveaux sites, de manière à prendre en compte la présence de pesticides, de métaux lourds et la résilience à long-terme de la source.

<i>Un nouveau modèle économique pour financer la croissance</i>	
1	<p>Réfléchir à un nouveau modèle pour financer la croissance de la franchise à moyen et long terme. Sevea suggère d’inclure le plus possible le secteur public dans le modèle économique. Premièrement, le programme « Water in School » devrait être financé par le secteur public. En effet, cela représente un budget qui non seulement augmente avec le nombre de bénéficiaires, mais qui ne cessera d’augmenter. Il pourrait être pris en charge par les écoles elles-mêmes, par les communes ou bien même au niveau national par le Ministère de l’Éducation, le Ministère de la Santé ou le Ministère du Développement Rural (étant donné que le programme est inclus dans le rapport NAPII du MDR). Cela pourrait être intéressant pour TS1001 d’établir un Mémoire d’Accord au niveau national pour garantir le financement du programme « Water in School ».</p> <p>De plus, les coûts d’infrastructure (construction et lancement ainsi que réparation ou remplacement des kiosks) devraient également être financés publiquement. Plus particulièrement, dans le contexte actuel de décentralisation, cela pourrait être pris en charge par la commune directement étant donné qu’elle possède le kiosk (dans le modèle actuel, tout en notant que le statut juridique du kiosk devrait être régularisé). Néanmoins, étant donné que les communes gèreront leur budget de manière indépendante et chacune avec leurs priorités, il est important de noter que certaines communes pourront éventuellement refuser de financer les coûts d’infrastructure des kiosks. Ainsi, TS1001 devrait tout de même être capable de lever des fonds et de financer les coûts d’infrastructure lorsque cela sera nécessaire.</p> <p>Le budget du système de franchise (renforcement des capacités, formation des équipes, etc.) devrait idéalement être pris en charge par TS1001. Cela pourrait être financé par un prêt à moyen-terme tant que cela ne met pas en danger la capacité de la structure à réinvestir à long terme. Enfin, toutes les innovations du modèle (la certification du laboratoire par exemple) pourraient être subventionnées.</p>

Attractivité de la marque	
Ordre de priorité	Recommandations
1	<p>Renforcer l’utilisation de Facebook/Télégram : créer des groupes entre les entrepreneurs et leurs clients. Cela permettrait aux entrepreneurs de recevoir un retour direct de leurs clients, de faire leur propre publicité et d’organiser des visites de la station, par exemple.</p> <p>Créer des compétitions fréquentes pour les entrepreneurs et des étudiants (école d’art, de journalisme, de numérique) pour créer des supports promotionnels innovants.</p> <p>Recruter des influenceurs pour promouvoir l’eau O-we sur les réseaux sociaux.</p>
2	<p>Suivre les actions réalisées pendant le lancement des nouveaux kiosks et viser les familles qui sont plus difficiles à convaincre.</p>

3	Continuer à éduquer les villages sur la qualité de l'eau : l'eau O-we est une marque de confiance tandis que les entreprises familiales ne peuvent pas garantir la qualité de leur eau. De même, faire comprendre que les emballages plastiques ne sont pas un gage de qualité, comme certains peuvent le penser.
---	---

Appui de l'action publique	
Ordre de priorité	Recommandations
1	Affecter un employé à la prise en charge de la liaison avec le gouvernement afin d'assurer la reconnaissance de TS1001 comme un acteur du secteur de la production d'eau potable, et ainsi être inclus dans le « Plan d'Action Eau », afin d'améliorer la relation avec le MISTI et amorcer une discussion autour du programme « Water in School ».
1	Soutenir la création d'un statut légal pour les kiosks communaux, qui pourraient être exemptés de taxes.
3	Suivre de près le processus de décentralisation au Cambodge dans les prochaines années, afin d'être en mesure de positionner TS1001 par rapport aux communes, aux gouvernements régionaux et au gouvernement central (ce qui implique probablement de travailler avec le Comité National pour le Développement Démocratique sous-national).

Innovation	
Ordre de priorité	Recommandations
1	Définir la vision à long terme de TS1001 : des kiosks communaux (orientation vers un secteur public) ou bien une entreprise sociale de l'eau (orientation vers le secteur privé).
3	Si le choix se porte vers le secteur privé : <ul style="list-style-type: none"> - Planifier une étude de faisabilité sur les zones urbaines et péri-urbaines - Planifier une étude de faisabilité sur le recyclage du plastique au Cambodge, incluant l'identification des acteurs avec lesquels TS1001 pourrait coopérer - Planifier une étude de faisabilité sur l'inclusion du big data dans le business plan de TS1001, incluant l'identification de potentiels acheteurs des données et de leur potentielle utilisation.
3	Si le choix se porte vers le secteur public : <ul style="list-style-type: none"> - Compléter l'équipement des laboratoires afin d'être capable d'analyser tous les paramètres requis par le gouvernement (et si possible, tout ceux recommandés par l'OMS) - Obtenir la certification des laboratoires par le gouvernement - Commencer à approcher des acteurs du secteur privé et le gouvernement afin d'être reconnu comme une référence au Cambodge en matière de qualité.

	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier une étude de faisabilité sur le recyclage du plastique au Cambodge, incluant l'identification des acteurs avec lesquels TS1001 pourrait coopérer - Planifier une étude de faisabilité sur la minéralisation, les coûts nécessaires et les processus d'exécution.
3	Si la stratégie financière devait reposer sur un prêt ou une stratégie d'endettement, alors les hypothèses prises dans le business plan devraient être conservatrices afin d'assurer la capacité de TS1001 à rembourser les coûts.