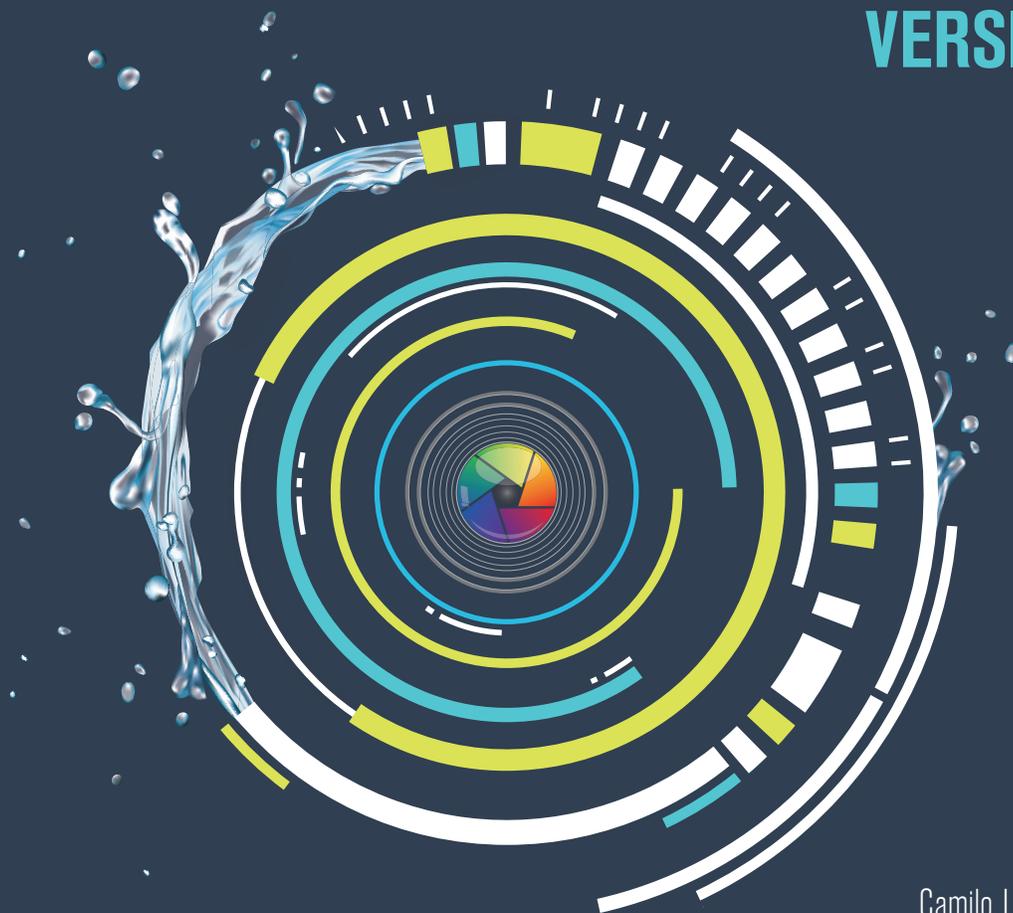


# Compagnie d'eau du Futur

Faire passer les services d'eau et d'assainissement  
au-delà du palier supérieur

VERSION 2.0



Camilo Lombana Cordoba

Gustavo Saltiel

Federico Perez Penalosa

Une méthodologie pour amorcer la transformation  
des compagnies d'eau et d'assainissement



## À propos du Pôle mondial d'expertise en Eau

Lancée en 2014, le Pôle mondial d'expertise en Eau du Groupe de la Banque mondiale constitue une plateforme unique où sont rassemblées financement, connaissances et mise en œuvre. En combinant les connaissances mondiales de la Banque avec des investissements dans les pays, le modèle génère une plus grande puissance d'intervention permettant de mettre en œuvre des solutions transformatrices afin d'aider les pays à se développer de manière durable.

Veillez nous rendre visite sur [www.worldbank.org/water](http://www.worldbank.org/water) ou suivez-nous sur Twitter : @WorldBankWater.

## À propos de Partenariat mondial pour la sécurité hydrique et l'assainissement

Cette publication a bénéficié de l'appui du Partenariat mondial pour la sécurité hydrique et l'assainissement (connu sous le sigle anglais GWSP). Le GWSP est un fonds fiduciaire multibailleurs administré par le Pôle mondial d'expertise en Eau de la Banque mondiale et est soutenu par le Ministère australien des Affaires Étrangères et du Commerce, le Ministère Fédéral autrichien des Finances, la Fondation Bill & Melinda Gates, le Ministère danois des Affaires Étrangères, le Ministère néerlandais des Affaires Étrangères, l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, le Secrétariat d'État suisse à l'Économie, la Direction du développement et de la coopération suisse et l'Agence américaine pour le développement international.

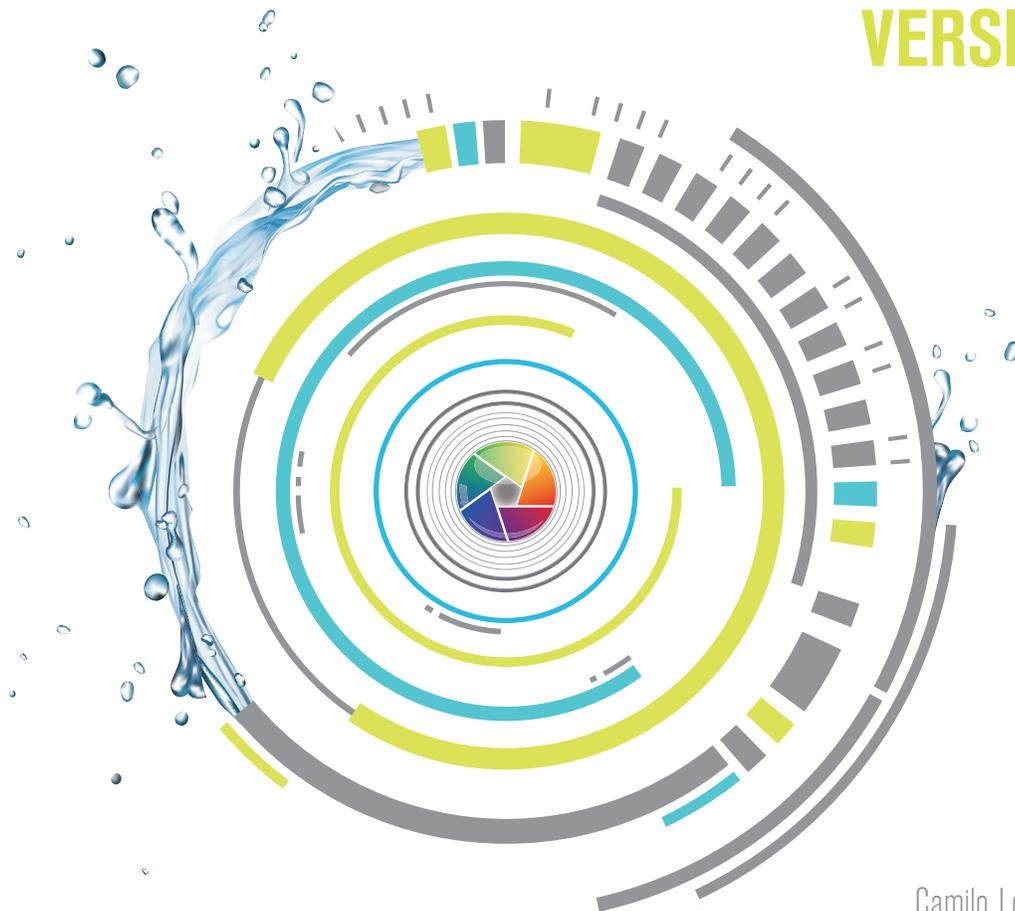
Veillez nous rendre visite sur [www.worldbank.org/gwsp](http://www.worldbank.org/gwsp) ou suivez-nous sur Twitter : @TheGwsp.

# Compagnie d'eau du Futur

---

Faire passer les services d'eau et d'assainissement  
au-delà du palier supérieur

**VERSION 2.0**



Camilo Lombana Cordoba

Gustavo Saltiel

Federico Perez Penalosa

---

Une méthodologie pour amorcer la transformation  
des compagnies d'eau et d'assainissement

© 2022 Banque internationale pour la reconstruction et le développement/La Banque mondiale  
1818 H Street NW, Washington, DC 20433  
Téléphone : 202-473-1000 ; Internet : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Cet ouvrage est un produit du personnel de la Banque mondiale avec des contributions externes. Les constats, interprétations et conclusions exprimés dans ce travail ne reflètent pas nécessairement les vues de la Banque mondiale, de son Conseil d'administration ou des gouvernements que les membres du Conseil représentent.

La Banque mondiale ne garantit pas l'exactitude des données présentées dans cet ouvrage. Les frontières, couleurs, dénominations et autres informations figurant sur les cartes de cet ouvrage n'impliquent aucun jugement de la part de la Banque mondiale concernant le statut juridique d'un territoire ou l'approbation ou l'acceptation de ces frontières.

#### **Droits et autorisations**

Le contenu de cet ouvrage est soumis au droit d'auteur. Parce que la Banque mondiale encourage la diffusion de ses connaissances, cet ouvrage peut être reproduit, en intégralité ou en partie, à des fins non commerciales tant que pleine attribution est faite à cet ouvrage.

Veillez citer cet ouvrage (version originale en anglais) comme suit : Lombana Cordoba, Camilo, Gustavo Saltiel et Federico Perez Penalosa. 2022 "Utility of the Future, Taking Water and Sanitation Utilities Beyond the Next Level. A Methodology to Ignite Transformation in Water and Sanitation Utilities." World Bank, Washington, DC.

Toute question sur les droits et licences, y compris les droits subsidiaires, doit être adressée à World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA ; fax : 202-522-2625 ; e-mail : [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org)

*Conception de la couverture* : Federico Pérez Penalosa

*Mise en page* : Cercle Graphics, Inc.



# Contenu

<b>Remerciements</b>	<b>vii</b>
<b>Résumé</b>	<b>ix</b>
Objectifs du programme CdF	ix
Public cible du programme Compagnie d'eau du Futur	xi
La Compagnie d'eau du Futur	xi
La méthodologie CdF pour amorcer la transformation dans les compagnies d'eau et d'assainissement	xiii
<b>Abréviations</b>	<b>xvii</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>La Compagnie d'eau du Futur : Contexte conceptuel</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b> La pyramide de la réussite	5
<b>2.2</b> Fondements du concept	7

**CHAPITRE 3**

<b>Comment devenir une Compagnie d'eau du Futur</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Décision et préparation</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Analyse de la compagnie d'eau</b>	<b>17</b>
<b>3.3 Amorçage et plan d'action</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Plan stratégique</b>	<b>41</b>
<b>3.5 Transformation durable</b>	<b>49</b>

**CHAPITRE 4**

<b>Conclusion</b>	<b>55</b>
Compagnie d'eau du Futur	55
Pour lancer la réforme, les compagnies d'eau doivent déterminer quels sont leurs domaines d'intérêt	55
Le plan d'action CdF jette les bases pour le parcours vers le statut de CdF	56
<b>Références</b>	<b>57</b>

**Annexe**

<b>Annexe A. Enquête d'évaluation du niveau de préparation au changement</b>	<b>60</b>
<b>Annexe B. Évaluation de l'environnement favorable</b>	<b>62</b>
<b>Annexe C. Critères d'évaluation des services</b>	<b>65</b>
<b>Annexe D. Évaluation du niveau de performance</b>	<b>66</b>
<b>Annexe E. Exemple de fiche d'information – Programmes stratégiques</b>	<b>67</b>
<b>Annexe F. Ressources et outils d'intérêt</b>	<b>68</b>
<b>Annexe G. Glossaire des termes</b>	<b>70</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 3.1</b>	Principaux aspects de la gestion du changement à prendre en compte dans la Phase 1 . . . . .	16
<b>Tableau 3.2</b>	Mesure de la maturité à travers cinq éléments . . . . .	23
<b>Tableau 3.3</b>	Principaux aspects de la gestion du changement à prendre en compte dans la Phase 2 . . . . .	31
<b>Tableau 3.4</b>	Exemple de buts dans un plan de 100 jours et indicateurs de performance clés . . . . .	38
<b>Tableau 3.5</b>	Principaux aspects de la gestion du changement à prendre en compte dans la Phase 3 . . . . .	40
<b>Tableau 3.6</b>	Principaux aspects relatifs à la gestion du changement à prendre en compte dans la Phase 4 . . . . .	48
<b>Tableau 3.7</b>	Sélectionner des actions pour soutenir un changement durable . . . . .	51
<b>Tableau 3.8</b>	Principaux aspects de la gestion du changement à prendre en compte dans la Phase 5 . . . . .	54

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure ES.1</b>	Renforcer les capacités des compagnies d'eau pour la pérennité et la durabilité . . . . .	x
<b>Figure ES.2</b>	Pyramide de la réussite des compagnies d'eau du futur . . . . .	xii
<b>Figure ES.3</b>	Modèle de transformation en compagnie d'eau du futur . . . . .	xiii
<b>Figure 2.1</b>	Pyramide de la réussite des compagnies d'eau du futur . . . . .	6
<b>Figure 3.1</b>	Modèle de transformation en compagnie d'eau du futur . . . . .	10
<b>Figure 3.2</b>	Exemple d'un calendrier de mise en œuvre du programme CdF . . . . .	13
<b>Figure 3.3</b>	Exemple d'évaluation du niveau de préparation au changement . . . . .	14
<b>Figure 3.4</b>	Exemple d'évaluation de l'environnement favorable . . . . .	15
<b>Figure 3.5</b>	Pyramide de la réussite d'une compagnie d'eau du futur . . . . .	18
<b>Figure 3.6</b>	Évaluation de la qualité du service fourni aux clients . . . . .	19
<b>Figure 3.7</b>	Cinq conditions de la réussite : Score d'une compagnie d'eau exemplaire . . . . .	20
<b>Figure 3.8</b>	Graphe en toile d'araignée représentant la performance, à titre illustratif . . . . .	22
<b>Figure 3.9</b>	Exemple d'analyse de la maturité . . . . .	25
<b>Figure 3.10</b>	Graphe en toile d'araignée représentant la maturité et dimensions de la Compagnie d'eau du Futur, à titre illustratif . . . . .	26
<b>Figure 3.11</b>	Superposition des graphes en toile d'araignée représentant respectivement la maturité et la performance, à titre illustratif . . . . .	27
<b>Figure 3.12</b>	Analyser la maturité à travers le zoom vert . . . . .	29
<b>Figure 3.13</b>	Mesure de la performance à travers le zoom avant vert . . . . .	29
<b>Figure 3.14</b>	Catégorisation des actions à court terme en termes de coût et d'impact . . . . .	33
<b>Figure 3.15</b>	Exemples de contraintes, catégorisées . . . . .	35
<b>Figure 3.16</b>	Exemple d'analyse des causes profondes à l'aide d'un arbre de décision . . . . .	35
<b>Figure 3.17</b>	Catégorisation des actions à long terme par coût et difficulté . . . . .	42
<b>Figure 3.18</b>	Programmes stratégiques par élément . . . . .	43
<b>Figure 3.19</b>	Processus d'amélioration durable . . . . .	49

## Liste des encadrés

<b>Encadré 2.1</b>	Cibles pertinentes de l'Objectif de développement durable 6 . . . . .	4
<b>Encadré 3.1</b>	Le manque de crédibilité : une cause profonde de la faible performance. . . . .	36
<b>Encadré 3.2</b>	Changement de marque et identité. . . . .	41

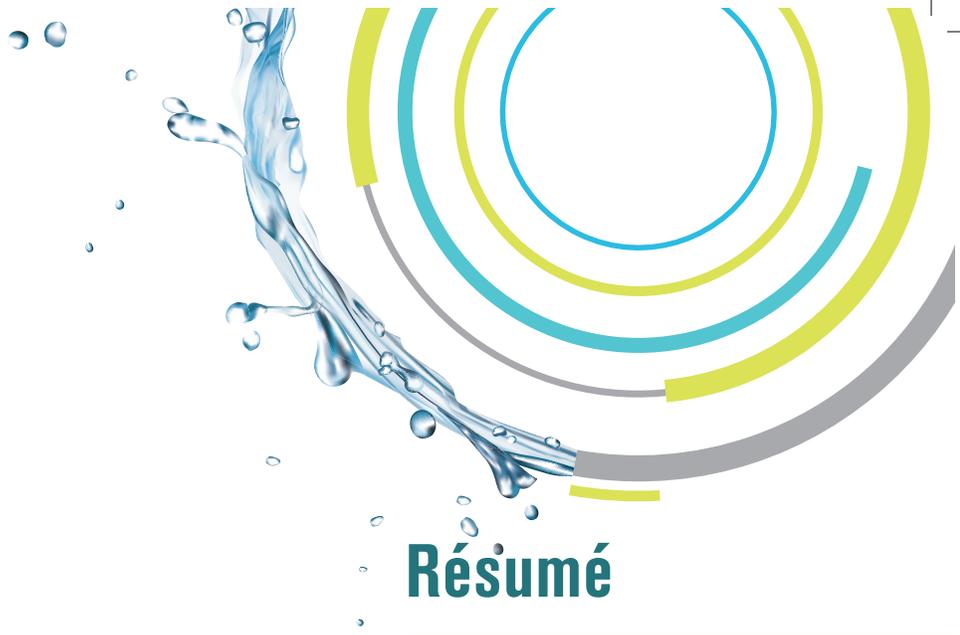


# Remerciements

Ce document est un produit du programme **Compagnie d'eau du Futur** (CdF) du Pôle mondial d'expertise en Eau de la Banque mondiale. Cette initiative est placée sous la direction de Camilo Lombana Cordoba (Spécialiste principal en approvisionnement en eau et assainissement), Gustavo Saltiel (Spécialiste principal mondial en approvisionnement en eau et assainissement) et Federico Perez Penalosa (Consultant principal en approvisionnement en eau et assainissement). La méthodologie CdF, dont l'objet est d'amorcer les processus de transformation des compagnies d'eau et d'assainissement, a été développée dans un esprit collaboratif et participatif et s'appuie sur l'ensemble des connaissances du Pôle mondial d'expertise en Eau.

Nos plus sincères remerciements vont aux membres du personnel du Pôle d'expertise mondial en Eau qui ont fourni de précieux commentaires et contributions précieuses à la première version (CdF1.0) de la méthodologie, publiée en 2021 : Aileen Castro, Alex McPhail, Andreas Rohde, Antonio Rodriguez Serrano, Berta Macheve, Carolina Dominguez Torres, Chris Heymans, Christine Ochieng, Diego Rodrigues, Fadel Ndaw, Fernando Armendaris, Jemima T. Sy, Jessica Gesund Forero, Iain Menzies, Iris Marmanillo, Iyad Rammal, Jean-Martin Brault, Laura Bonzanigo, Lilian Pena, Maria Angelica Sotomayor, Maria Catalina Ramirez, Martin Gambrell, Midori Makino, Nandita Kotwal, Norhan Sadik, Patricia Lopez, Pier Mantovani, Raghava Neti, Roohi Abdullah, Sanjay Pahuja, Sanyu Lutalo, Sarah Keener, Toyoko Kodama, Xavier Henri Maitre Robert et Yitbarek Tessema. Nous remercions en particulier les équipes d'Isle Utilities et de Castalia pour leur travail dans l'élaboration de la première version de la méthodologie : Blanca Antizar, Benjamin Tam, Babi Uku, Ceris van der Vyver, David Ehrhardt, Elvira Serra, Lisa Nations, Matthew Stephenson et Shannon Riley.

Pour cette deuxième version de la méthodologie CdF (**CdF2.0**), nous remercions les personnes suivantes pour le développement de trois nouveaux éléments d'analyse (ou Zooms avant) : Gregory Calner Felter, Nathan L. Engle et Sean Christopher Nelson pour la gestion verte ; Kristoffer Welsien, Dilip R. Limaye, Anne Shrestha et Guillaume Fery pour l'efficacité énergétique ; et Kamila Galeza, Gaia Hatzfeldt et Graciela Garone pour l'équilibre entre les sexes et la diversité. Nous voulons également remercier Radoslav Zlatkov pour sa contribution à la mise à jour des pratiques CdF, et les compagnies d'eau pour leurs contributions et leurs commentaires suite à la mise en œuvre en leur sein des différentes modalités de la méthodologie CdF en 2020–2021, dans des pays tels que l'Albanie, l'Argentine, la Biélorussie, le Brésil, la République démocratique du Congo, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, l'Inde, le Mexique, la Moldavie, le Nigéria, le Pakistan, le Pérou, les Philippines, le Rwanda, São Tomé et Príncipe, le Timor-Leste, la Turquie et l'Uruguay.



## Résumé

L'Objectif de développement durable en matière d'eau et d'assainissement – « Assurer la disponibilité et la gestion durable de l'eau et de l'assainissement pour tous » (Nations Unies sd[a]) – est un objectif très ambitieux. Dans le monde, 2,4 milliards de personnes n'ont toujours pas accès à un assainissement amélioré et près de 0,7 milliard n'ont toujours pas accès à des sources d'eau potable améliorées. Ceux qui ont accès aux services d'approvisionnement en eau et d'assainissement (AEA) sont souvent aux prises avec l'intermittence des services, à des débordements du système d'égouts et à un mauvais service client (Mumssen, Saltiel et Kingdom 2018).

La mauvaise qualité du service s'inscrit souvent dans un cercle vicieux d'environnements politiques dysfonctionnels et de pratiques inefficaces. Les forces mondiales, notamment le changement climatique, la rareté de l'eau, la croissance démographique et l'urbanisation rapide, exacerbent les défis que la prestation des services d'AEA durables et de haute qualité soulève. Par conséquent, les compagnies d'AEA ont besoin d'une nouvelle approche pour planifier les réformes et en définir les séquences afin de pouvoir fournir des services d'AEA de manière durable. Le programme **Compagnie d'eau du Futur (CdF)** offre une telle approche nouvelle, s'appuyant sur un vaste ensemble de connaissances sur l'amélioration de la performance des compagnies d'eau.

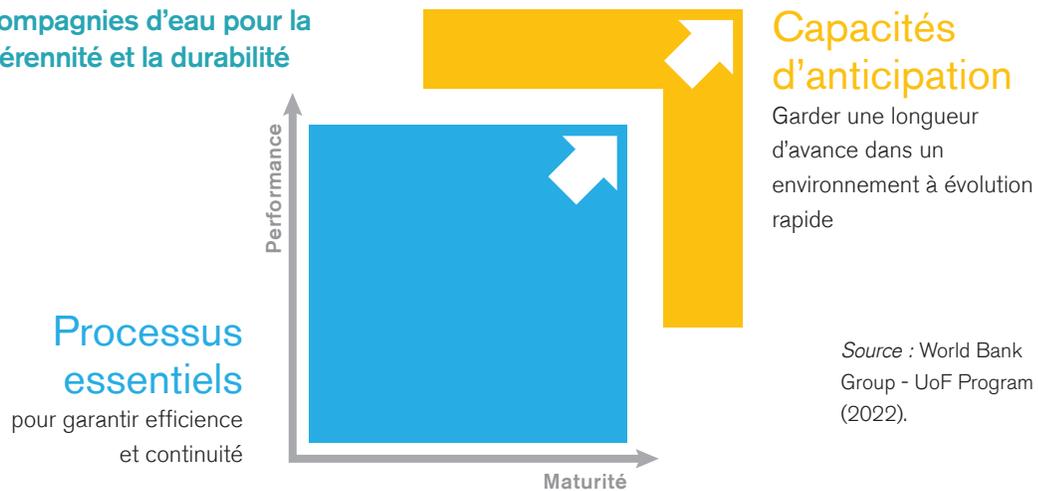
### Objectifs du programme CdF

- **Amorcer** des actions, l'amélioration et la transformation durable des compagnies d'eau et/ou d'assainissement.

- **Guider** les compagnies d'eau tout au long du processus de transformation en travaillant en parallèle pour renforcer leurs **processus essentiels** et développer leurs **capacités d'anticipation** de manière à pouvoir naviguer dans un environnement en évolution rapide (figure ES.1).
- Offrir une **méthodologie pratique, simple et efficace** pour mettre en œuvre le processus de transformation dans les compagnies d'eau.
- **Renforcer les capacités internes des compagnies d'eau** en matière de processus opérationnels et de gestion, ainsi que les compétences humaines et de leadership.
- Amener les **équipes de compagnies d'eau** à s'impliquer, obtenir leur engagement et leur donner les moyens de transformer leurs compagnies.
- **Mettre les compagnies d'eau en relation** avec des pairs à l'échelle mondiale pour faciliter l'échange de connaissances et de savoir-faire.
- Fournir au secteur de l'eau et de l'assainissement des outils accessibles au public, dans le cadre de la philosophie de **connaissance ouverte** du programme CdF.



**FIGURE ES.1**  
Renforcer les capacités des  
compagnies d'eau pour la  
pérennité et la durabilité



## Public cible du programme Compagnie d'eau du Futur

Le principal public cible du programme CdF sont les gestionnaires, les propriétaires et les praticiens de l'eau des compagnies d'eau et d'assainissement.

## La Compagnie d'eau du Futur

Compte tenu de l'imprévisibilité de l'environnement opérationnel et de son évolution rapide, la Banque mondiale a développé ce programme pour guider les compagnies d'eau dans le lancement d'efforts de transformation et leur maintien dans le temps. L'objectif est de devenir une Compagnie d'eau Futur, c'est-à-dire une compagnie tournée vers l'avenir qui fournit des services d'AEA fiables, sûrs, inclusifs, transparents et réactifs aux besoins grâce à des pratiques optimales de manière efficace, résiliente et durable. La CdF est un nouveau paradigme dans la prestation de services d'AEA, bien au-delà de ce que la plupart des compagnies d'eau ont déjà réalisé ou même cherché à faire. Une CdF fournit des services de grande qualité de manière très efficace tout en étant innovante, inclusive, orientée marché et client et résiliente. La pyramide de la réussite (figure ES.2) illustre les interdépendances et les complexités d'une CdF, ainsi que les différents angles, perspectives ou éléments à travers lesquels une compagnie d'eau peut être analysée.

Comme le montre le sommet de la pyramide, le **service aux clients** est l'objectif ultime, un objectif qui dépend clairement mais pas exclusivement des opérations techniques et commerciales. D'autres éléments entrent en jeu dans la bonne gestion des compagnies d'eau, notamment l'organisation et la stratégie, la gestion des ressources humaines et la gestion financière. Ensemble, ces éléments favorisent des opérations commerciales et techniques efficaces et efficientes, par exemple dans la mesure où ils rehaussent la productivité du personnel et réduisent les pertes d'eau. Enfin, au bas de la pyramide, le cadre juridique et la structure de gouvernance dans lesquels la compagnie d'eau opère façonnent son environnement, son autonomie et sa flexibilité face au changement.

Dans un monde en évolution rapide, la réussite dépend de bien plus que ces facteurs opérationnels, de gestion et de gouvernance. Comme le montre le cercle orange entourant la pyramide de la figure ES.2, une CdF est caractérisée également par l'innovation en son sein (introduire de nouvelles méthodes) ; l'inclusion (améliorer la capacité et la possibilité pour les personnes défavorisées à cause de leur identité à participer à la société, et ainsi rehausser leur dignité) ; l'orientation marché et client (agir comme une entreprise dans un marché concurrentiel) ; et la

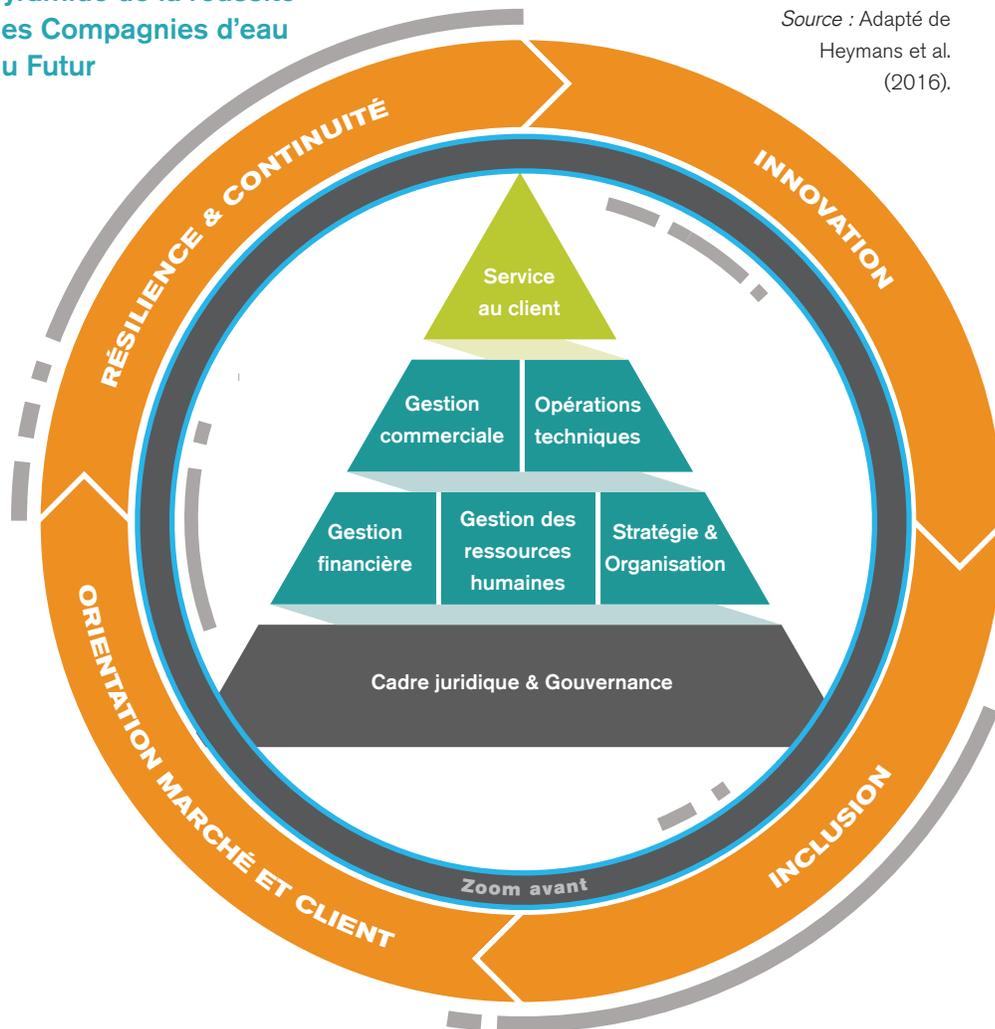
résilience et la continuité des activités (avoir la capacité de se préparer aux perturbations, de se remettre des chocs et des tensions, et de s'adapter et de se développer à partir d'une expérience perturbatrice).

De plus, la méthodologie CdF intègre des analyses complémentaires, appelées « Zooms avant », sur des thèmes clés tels que la gestion de l'environnement, l'efficacité énergétique, l'équilibre entre les sexes et la diversité, entre autres. Ces zooms avant permettent aux compagnies d'eau d'acquérir une compréhension plus approfondie de thèmes particuliers qui les concernent particulièrement.



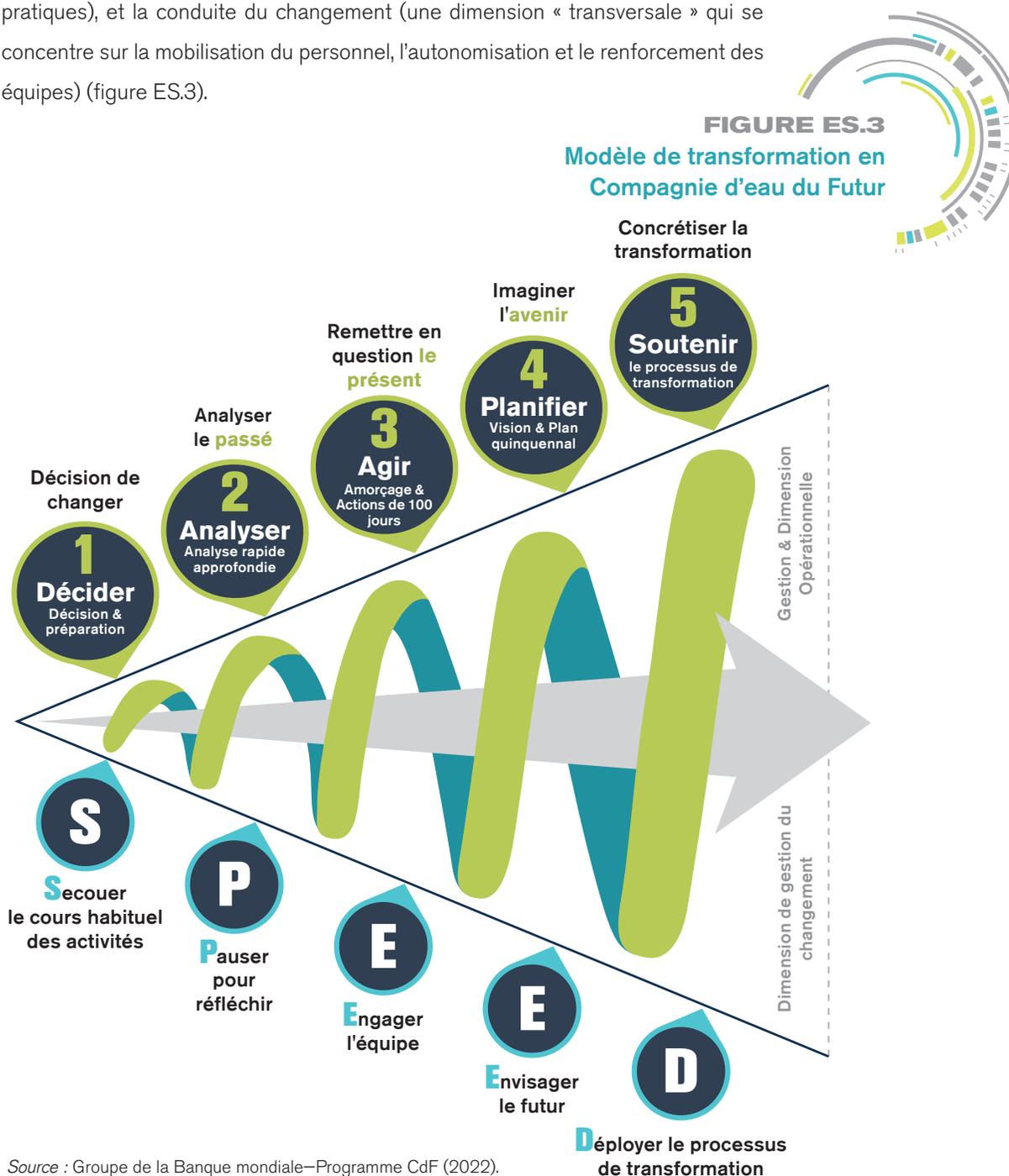
**FIGURE ES.2**  
**Pyramide de la réussite**  
**des Compagnies d'eau**  
**du Futur**

Source : Adapté de  
 Heymans et al.  
 (2016).



## La méthodologie CdF pour amorcer la transformation dans les compagnies d'eau et d'assainissement

La méthodologie CdF travaille en parallèle sur deux dimensions de l'amélioration de la performance et du lancement de la transformation des compagnies d'eau et d'assainissement : la gestion et l'opérationnel (une dimension « technique » qui est principalement axée sur les processus et les pratiques), et la conduite du changement (une dimension « transversale » qui se concentre sur la mobilisation du personnel, l'autonomisation et le renforcement des équipes) (figure ES.3).



Source : Groupe de la Banque mondiale—Programme CdF (2022).

La dimension managériale et opérationnelle du processus comporte cinq phases clés :

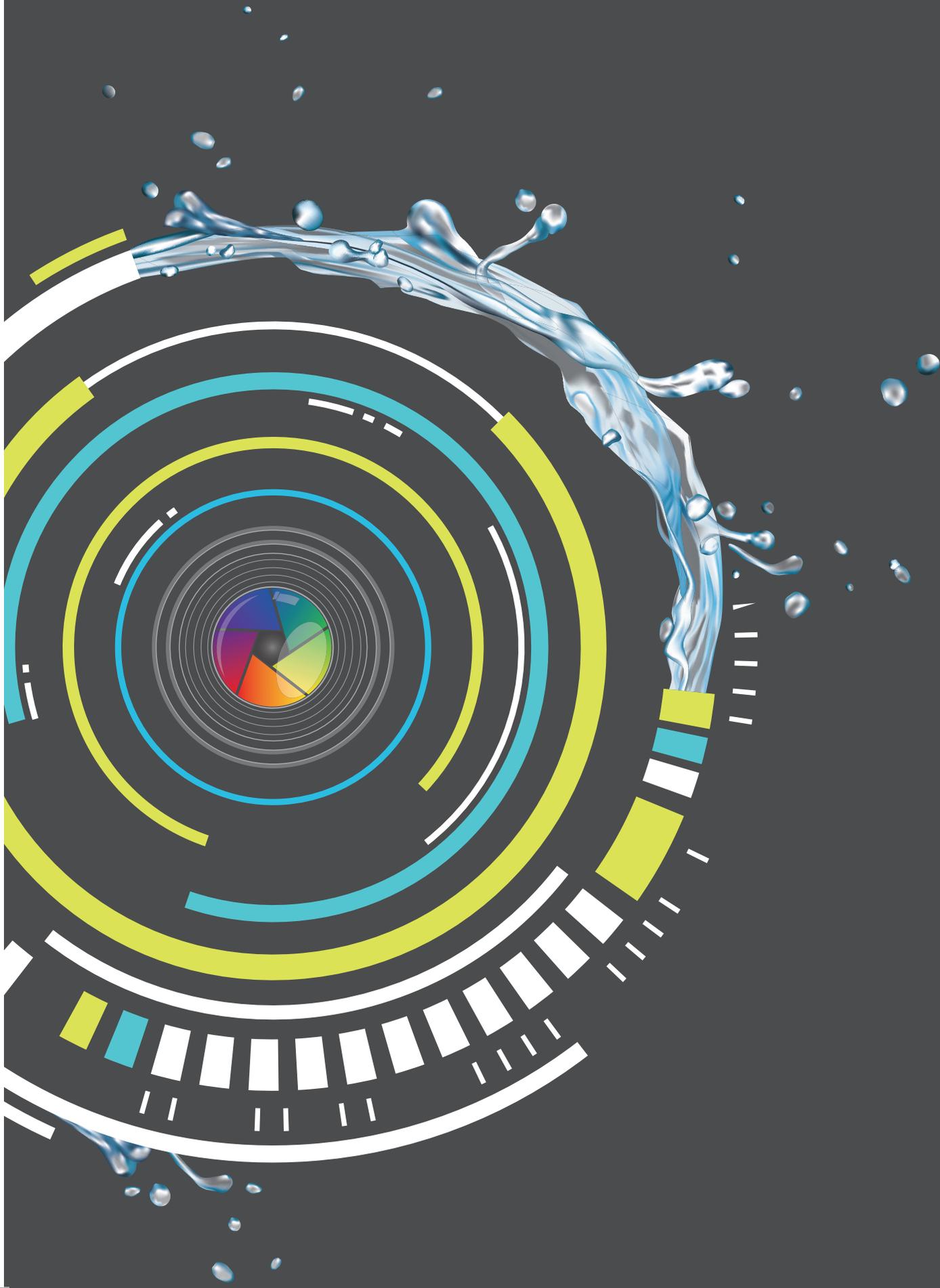
- 1 Décision et préparation :** Cette phase commence avec la décision d'une compagnie d'eau d'amorcer un processus de transformation, suivi de l'implication de son conseil d'administration et l'élaboration d'un plan de travail avec son équipe de direction.
- 2 Analyse rapide et approfondie :** Il est important d'analyser et de comprendre les niveaux de performance et de maturité existants au sein de la compagnie d'eau en examinant tous ses processus et en définissant le prochain niveau de performance et de maturité souhaité.
- 3 Amorçage et plan d'action à court terme :** Dans cette troisième étape, la compagnie d'eau considère les opportunités qu'elle a pour apporter des améliorations, définit et priorise les actions possibles à mettre en œuvre, et amorce la transformation en mettant en œuvre des actions à haut niveau d'impact et à faible coût/effort qui peuvent être exécutées à court terme (100 jours).
- 4 Vision stratégique et plan d'action à long terme :** Il est important que la compagnie d'eau définisse (ou actualise) son cadre stratégique, sa vision, sa mission, ses valeurs et ses objectifs stratégiques en vue de l'élaboration de son plan d'affaires, intégrant les actions à mettre en œuvre sur le long terme (cinq ans).
- 5 Transformation durable :** Dans la dernière étape, la vision stratégique et le plan d'affaires de la compagnie d'eau sont traduits en actions pour assurer une amélioration durable et pour poursuivre le processus de transformation en vue de devenir une Compagnie d'eau du Futur.

La dimension managériale du changement dans la méthodologie CdF s'appuie sur un processus appelé **SPEED** (Secouer, Pauser, Engager, Envisager, Déployer), qui accompagne chaque phase du processus de transformation de la compagnie d'eau avec quelques orientations à étudier au début et à la fin de la phase. Ces orientations portent sur le leadership, la mobilisation, l'autonomisation et le renforcement d'équipes. Les étapes SPEED qui accompagnent la méthodologie CdF sont comme suit :

- S** **Secouer** la compagnie d'eau ou bousculer le cours habituel des activités pour faire sortir la compagnie de sa zone de confort.
- P** **Pauser** ou mettre en arrêt l'inertie de la compagnie d'eau et commencer à gagner en engagement et en dynamisme en faveur de la transformation.
- E** **Engager** ou impliquer et autonomiser l'équipe de la compagnie d'eau pour qu'elle agisse et s'approprie le processus de transformation.
- E** **Envisager** l'avenir et mettre à profit l'élan créé pour impliquer l'ensemble de la compagnie d'eau.
- D** **Déployer** le processus de transformation, faisant de l'amélioration continue un élément même de l'identité de l'organisation.

L'expérience a montré que la mise en œuvre d'une telle gestion du changement réussit le mieux lorsqu'on adopte une approche qui est collective, dirigée par le personnel et organique, au lieu de mettre en place une autre initiative prescrite au personnel par la direction de la compagnie d'eau.

La méthodologie CdF est présentée de manière détaillée dans la boîte à outils CdF disponible sur [www.worldbank.org/uof](http://www.worldbank.org/uof). La boîte à outils CdF sera continuellement mise à jour de manière à toujours être à la pointe des tendances dans le secteur, y compris les nouvelles pratiques et les thèmes pertinents pour les compagnies d'eau et/ou d'assainissement.





## Abréviations

---

<b>AEA</b>	approvisionnement en eau et assainissement
<b>CdF</b>	Compagnie d'eau du Futur.
<b>CRC</b>	Cadre de redressement des compagnies d'eau
<b>DG</b>	Directeur général
<b>EBITDA</b>	bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement
<b>ENF</b>	eau non facturée
<b>GBV</b>	gestion des boues de vidange
<b>GES</b>	gaz à effet de serre
<b>GRH</b>	gestion des ressources humaines
<b>IPC</b>	indicateur de performance clé
<b>ODD</b>	Objectif de développement durable
<b>SPEED</b>	Secouer, pauser, envisager, déployer (processus de gestion du changement des CdF correspondant à l'anglais <i>Shake, Pause, Engage, Envision, Deploy</i> )



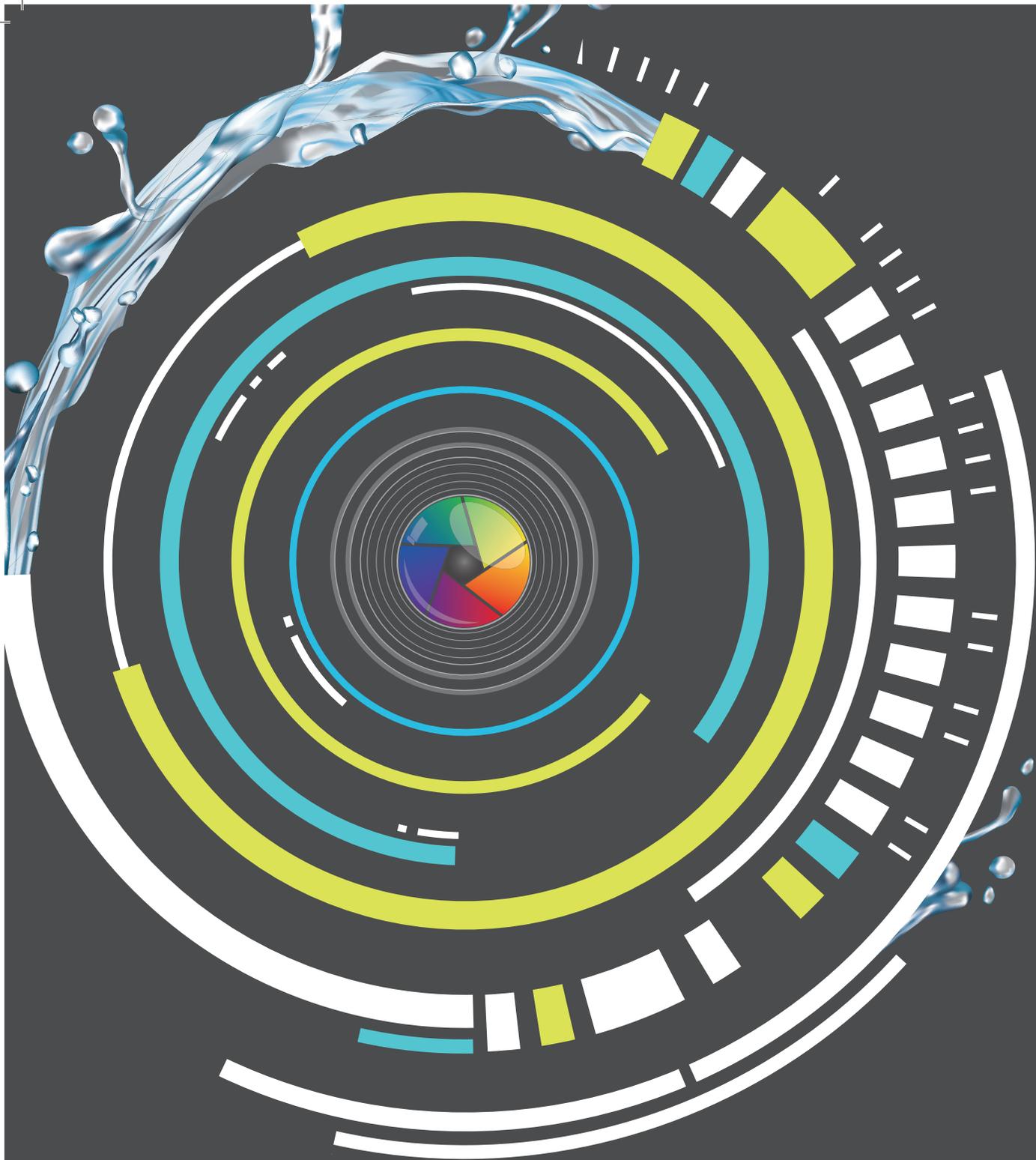


# Introduction

Ce document méthodologique se veut un guide pratique pour la mise en œuvre du programme Compagnie d'eau du Futur (CdF). Conformément à la nature pratique du programme, ce document et la boîte à outils CdF qui l'accompagne sont des documents dynamiques par leur conception. Au fur et à mesure de l'évolution de la mise en œuvre du programme et de l'émergence de nouvelles pratiques exemplaires et de zooms avant, les enseignements et les nouvelles évolutions viendront éclairer l'actualisation de la méthodologie et de la boîte à outils.

Le Chapitre 2 définit le concept CdF, les déterminants de sa réussite et la base analytique du programme. Le Chapitre 3 présente la méthodologie élaborée pour guider le processus pour devenir une CdF. Cette méthodologie comporte cinq phases principales, chacune d'entre elles s'appuyant sur des orientations en matière de gestion du changement dans le cadre CdF qui sont résumées par l'acronyme anglais SPEED (*Shake, Pause, Engage, Envision, Deploy* ou Secouer, Pauser, Engager, Envisager et Déployer).

Les annexes A à G présentent des informations à utiliser pour guider les évaluations du service, de la performance, de l'environnement favorable, de la préparation au changement, des ressources et outils utiles, ainsi qu'un glossaire et un exemple de programmes stratégiques. La Boîte à outils CdF est un document distinct disponible à l'adresse : [www.worldbank.org/uof](http://www.worldbank.org/uof).



## La Compagnie d'eau du Futur : Contexte conceptuel

Une Compagnie d'eau du Futur (CdF) est définie comme une compagnie d'eau tournée vers l'avenir qui fournit des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement (AEA) fiables, sûrs, inclusifs, transparents et réactifs aux besoins grâce à des pratiques optimales qui lui permettent de fonctionner de manière efficace, résiliente et durable.

La CdF se fixera des objectifs ambitieux, tels contribuer à réaliser l'Objectif de développement durable (ODD) 6 visant à « Assurer la disponibilité et la gestion durable de l'eau et de l'assainissement pour tous » (Nations Unies sd[a]). L'Encadré 2.1 présente les cibles pertinentes de l'ODD 6.

Parmi les autres cibles pertinentes des ODD figurent le développement d'infrastructures résilientes (cible 9.1), l'augmentation de l'efficacité de l'utilisation des ressources et l'adoption de technologies propres et respectueuses de l'environnement (cible 9.4), le renforcement de la résilience et de la capacité d'adaptation aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles (cible 13.1), l'accès universel aux services de base (cible 1.4), la réduction des décès liés à la pollution de l'eau (cible 3.9) et l'amélioration de l'efficacité énergétique (cible 7.3) (Nations Unies sd [a]).

Une CdF a pour objectif ultime de fournir à tous des « services AEA fiables, sûrs, inclusifs, transparents et réactifs aux besoins », ces termes étant définis comme suit :

- **Fiable** signifie un approvisionnement en permanence (24h/24 et 7j/7) ;
- **Sûr** signifie conforme aux normes de qualité ;
- **Inclusif** signifie ne pas exclure une partie ou un groupe de la population de la fourniture du service et/ou au sein de la compagnie d'eau ;

**ENCADRÉ 2.1****Cibles pertinentes de l'Objectif de développement durable 6**

- **6.1** : D'ici à 2030, assurer l'accès universel et équitable à l'eau potable, à un coût abordable.
- **6.2** : D'ici à 2030, assurer l'accès de tous, dans des conditions équitables, à des services d'assainissement et d'hygiène adéquats et mettre fin à la défécation en plein air, en accordant une attention particulière aux besoins des femmes et des filles et des personnes en situation vulnérable.
- **6.3** : D'ici à 2030, améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution, en éliminant l'immersion de déchets et en réduisant au minimum les émissions de produits chimiques et de matières dangereuses, en diminuant de moitié la proportion d'eaux usées non traitées et en augmentant considérablement à l'échelle mondiale le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau.
- **6.4** : D'ici à 2030, augmenter considérablement l'utilisation rationnelle des ressources en eau dans tous les secteurs et garantir la viabilité des retraits et de l'approvisionnement en eau douce afin de tenir compte de la pénurie d'eau et de réduire nettement le nombre de personnes qui souffrent du manque d'eau.

Source : Nations Unies sd(b).

- **Transparent** signifie que les informations financières, opérationnelles et de performance sont claires et exactes et sont rendues publiques (Schnackenberg et Tomlinson 2016) ;
- **Réactifs aux besoins** signifie qu'il y a une capacité suffisante pour donner aux clients des réponses de qualité dans les meilleurs délais de manière à garantir la satisfaction du client

Finalement, être une « compagnie d'eau tournée vers l'avenir » atteignant des objectifs « de manière résiliente et durable » signifie

- Avoir des **actions et des stratégies à court, moyen et long termes** qui sont toutes liées entre elles
- Être constamment **au courant des tendances**, des facteurs externes et des **signaux** du marché/secteur
- Penser de manière stratégique aux scénarios futurs possibles et probables
- Avoir la **capacité d'anticiper, de s'adapter** et de résister à des conditions complexes

- Être **ambitieux, innovant et se remettre constamment en question**
- **Renforcer** de manière permanente les **connaissances et les compétences du personnel**
- **S'efforcer de mettre en œuvre** les pratiques les plus adéquates pour fournir des services efficaces, résilients et durables

## 2.1 La pyramide de la réussite

La CdF est un nouveau paradigme dans la prestation de services AEA, bien au-delà de ce que la plupart des compagnies d'eau ont déjà réalisé ou même cherché à faire. Une CdF fournit des services de grande qualité de manière très efficace tout en étant innovante, inclusive, orientée marché et client et résiliente. La pyramide de la réussite (figure ES.2) illustre les interdépendances et les complexités d'une CdF, ainsi que les différents angles, perspectives ou éléments à travers lesquels une compagnie d'eau peut être analysée.

Comme le montre le sommet de la pyramide, le **service aux clients** est l'objectif ultime, un objectif qui dépend clairement mais pas exclusivement des opérations techniques et commerciales. D'autres éléments entrent en jeu dans la bonne gestion des compagnies d'eau, notamment l'organisation et la stratégie, la gestion des ressources humaines et la gestion financière. Ensemble, ces éléments favorisent des opérations commerciales et techniques efficaces et efficientes, par exemple dans la mesure où ils rehaussent la productivité du personnel et réduisent les pertes d'eau. Enfin, au bas de la pyramide, le cadre juridique et la structure de gouvernance dans lesquels la compagnie d'eau opère façonnent son environnement, son autonomie et sa flexibilité face au changement.

Dans un monde en évolution rapide, la réussite dépend de bien plus que ces facteurs opérationnels, de gestion et de gouvernance. Comme le montre le cercle orange entourant la pyramide de la figure 2.1, une CdF est également innovante, inclusive, orientée marché et client, et résiliente. Aux fins de cette méthodologie,

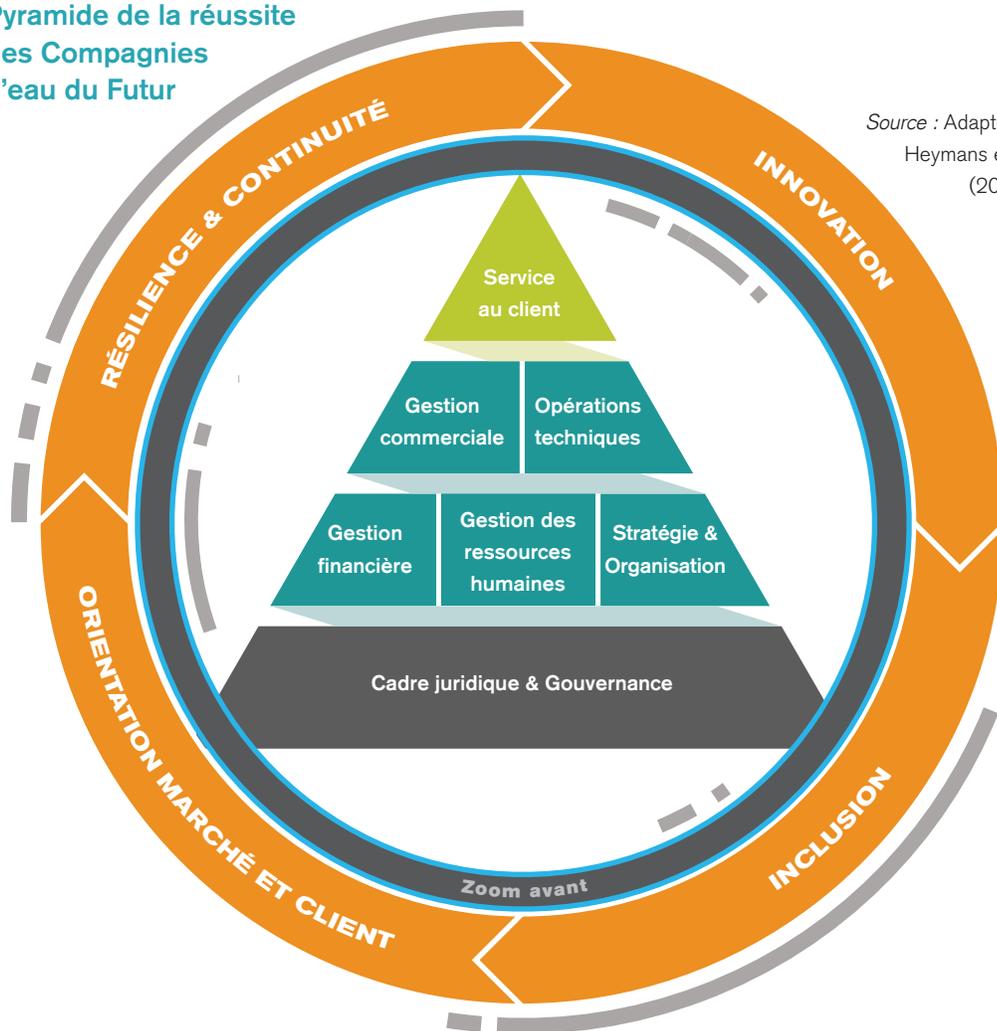
- **Innovation** signifie « un changement apporté à la nature ou aux modalités ; quelque chose de nouvellement introduit ; une nouvelle pratique, méthode, etc. » (OED Online sd).
- **Inclusion** signifie « le processus d'amélioration de la capacité, des opportunités et de la dignité des personnes défavorisées à cause de leur identité, à participer à la société » et « la mobilisation des actifs et des opérations de la compagnie d'eau pour bénéficier à la communauté dans son ensemble, pour atténuer les impacts négatifs des activités

de la compagnie d'eau pour fournir des services équitablement dans toute la zone de service, en particulier les quartiers traditionnellement mal desservis » (Banque mondiale 2013 ; AWWA 2019).

- **Orientation marché et client** signifie que la compagnie d'eau fonctionne comme une entreprise sur un marché concurrentiel, donnant la priorité à l'efficacité et aux désirs et besoins des clients, et traitant ses clients comme s'ils pouvaient changer de fournisseur de services en cas de non satisfaction
- **Résilience et continuité des activités** signifient « la capacité de toute entité - individu, communauté, organisation ou système naturel - à se préparer aux perturbations, à se remettre des chocs et des stress, et à s'adapter et à grandir à partir d'une expérience perturbatrice » (Rodin 2014).



**FIGURE 2.1**  
Pyramide de la réussite  
des Compagnies  
d'eau du Futur



Source : Adapté de  
Heymans et al.  
(2016).

De plus, la méthodologie CdF intègre des analyses complémentaires, appelées « Zooms avant », sur des sujets clés tels que la gestion de l'environnement, l'efficacité énergétique, l'équilibre entre les sexes et la diversité, entre autres. Ces perspectives supplémentaires permettent aux compagnies d'eau d'acquérir une vision plus globale d'elles-mêmes à partir de différentes perspectives.

## 2.2 Fondements du concept

La CdF s'appuie sur deux documents d'orientation précédents et les travaux qui y ont trait : « Le cadre de redressement des compagnies d'eau » (CRC) et « Compagnies d'eau intelligentes ». Ensemble, ils fournissent le cadre de base de la méthodologie CdF. Un bref aperçu de chacun de ces documents d'orientation est donné ci-après.

### Le Cadre de redressement des compagnies d'eau

Le CRC propose des orientations pour redresser les compagnies d'AEA peu performantes et établit cinq éléments critiques (ou piliers) d'une gestion et d'une performance saines pour les compagnies d'AEA : les opérations techniques, les opérations commerciales, la GRH, l'organisation et la stratégie, et la gestion financière. (Annexe F)

Le cadre permet aux utilisateurs de procéder à une évaluation complète de la performance et du niveau de maturité d'une compagnie d'eau, en examinant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour chacun des cinq éléments. Comme résultats, l'évaluation génère des graphes en forme de toile d'araignée représentant respectivement le niveau de performance et le niveau de maturité de la compagnie d'eau, mesurés pour chacun des éléments (scores allant de 1 [élémentaire] à 5 [de classe mondiale]). Des matrices d'action et des notes d'orientation expliquent comment traduire l'évaluation en un plan d'action priorisé pour lancer et maintenir dans le temps le redressement de la compagnie d'eau.

### Compagnie d'eau intelligente

Le guide Compagnie d'eau intelligente est un guide qui aide à définir ce qu'être une compagnie d'eau intelligente. Il cerne les principales opportunités d'amélioration pour les compagnies d'AEA

tout au long du cycle de l'eau et structure l'adoption d'approches et de technologies innovantes autour de trois objectifs principaux :

- Créer un approvisionnement en eau résilient.
- Assurer une gestion efficace des eaux usées.
- Créer une compagnie d'eau réactive aux besoins.

Une compagnie d'eau intelligente incarne les principes de résilience, d'efficacité financière et opérationnelle, d'efficacité énergétique et hydrique, d'inclusion, d'économie circulaire, d'innovation et de bonne gouvernance.

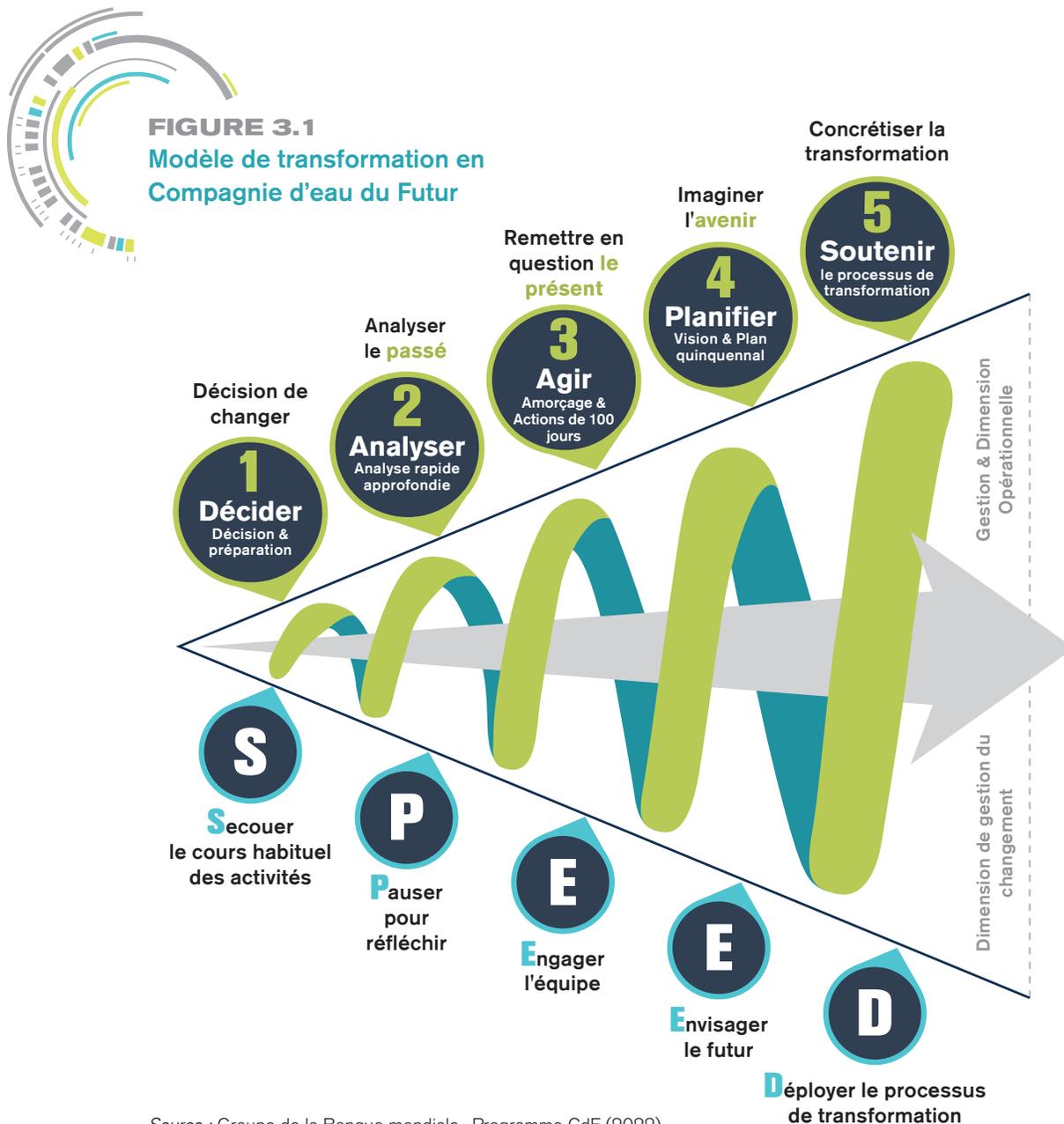
# Comment devenir une Compagnie d'eau du Futur

La méthodologie CdF travaille en parallèle sur deux dimensions de l'amélioration de la performance et du lancement de la transformation des compagnies d'eau et d'assainissement : la gestion et l'opérationnel (une dimension « technique » qui est principalement axée sur les processus et les pratiques), et la conduite du changement (une dimension « transversale » qui se concentre sur la mobilisation du personnel, l'autonomisation et le renforcement des équipes) (figure 3.1).

**La dimension managériale et opérationnelle** du processus comporte cinq phases clés :

- 1 Décision et préparation** : Cette phase commence avec la décision d'une compagnie d'eau d'amorcer un processus de transformation, suivie de l'implication de son conseil d'administration et l'élaboration d'un plan de travail avec son équipe de direction.
- 2 Analyse rapide et approfondie** : Il est important d'analyser et de comprendre les niveaux de performance et de maturité existants au sein de la compagnie d'eau en examinant tous ses processus et en définissant le prochain niveau de performance et de maturité souhaité.
- 2 Amorçage et plan d'action à court terme** : Dans cette troisième étape, la compagnie d'eau considère les opportunités qu'elle a pour apporter des améliorations, définit et priorise les actions possibles à mettre en œuvre, et amorce la transformation en mettant en œuvre les actions à haut niveau d'impact et à faible coût/effort qui peuvent être exécutées à court terme (100 jours).

- 4 Vision stratégique et plan d'action à long terme :** Il est important que la compagnie d'eau définisse (ou actualise) son cadre stratégique, sa vision, sa mission, ses valeurs et ses objectifs stratégiques en vue de l'élaboration de son plan d'affaires, intégrant les actions à mettre en œuvre sur le long terme (cinq ans).
- 5 Transformation durable :** Dans la dernière étape, la vision stratégique et le plan d'affaires de la compagnie d'eau sont traduits en actions pour assurer une amélioration durable et pour poursuivre le processus de transformation en vue de devenir une Compagnie d'eau du Futur.

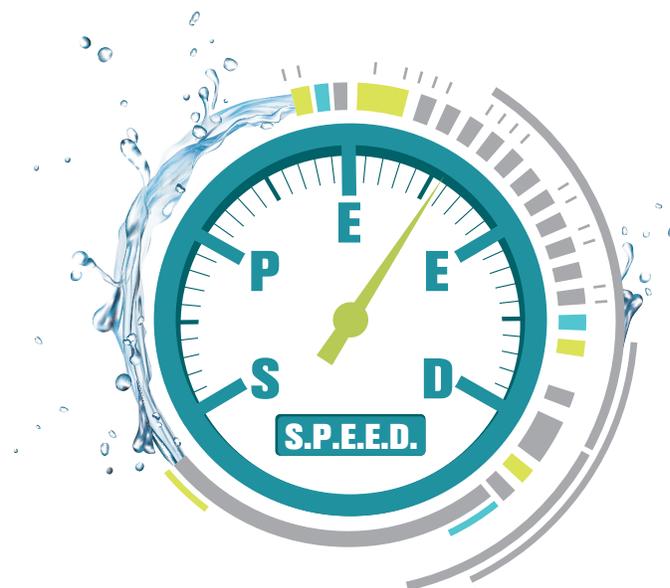


Source : Groupe de la Banque mondiale—Programme CdF (2022).

**La dimension managériale du changement** dans la méthodologie CdF s'appuie sur un processus appelé **SPEED** (Secouer, Pauser, Engager, Envisager, Déployer), qui accompagne chaque phase du processus de transformation de la compagnie d'eau avec quelques orientations à étudier au début et à la fin de la phase. Ces orientations portent sur le leadership, l'engagement, l'autonomisation et le renforcement d'équipes. Les étapes SPEED qui accompagnent la méthodologie CdF sont comme suit :

- S** **Secouer** la compagnie d'eau ou bousculer le cours habituel des activités pour faire sortir la compagnie de sa zone de confort.
- P** **Pauser** ou mettre en arrêt l'inertie de la compagnie d'eau et commencer à gagner en engagement et en dynamisme en faveur de la transformation.
- E** **Engager** ou impliquer et autonomiser l'équipe de la compagnie d'eau pour qu'elle agisse et s'approprie le processus de transformation.
- E** **Envisager** l'avenir et mettre à profit l'élan créé pour impliquer l'ensemble de la compagnie d'eau.
- D** **Déployer** le processus de transformation, faisant de l'amélioration continue un élément même de l'identité de l'organisation.

Les « points de préparation SPEED » pour chaque phase présentent des informations sur les aspects de la gestion du changement à prendre en compte, tels que la constitution d'une équipe, le changement de comportement attendu, les questions importantes, les actions clés et les résultats attendus de la phase. Il est important de noter que de tels efforts n'aboutiront à une véritable transformation que s'ils sont conçus et pilotés par le personnel de la compagnie d'eau, et non comme des programmes obligatoires décidés par la direction. Il y a un corpus grandissant de données factuelles et de connaissances sur l'aboutissement des efforts de transformation dans les compagnies d'eau grâce à de telles approches, y compris dans des programmes appuyés par la Banque mondiale.



La méthodologie CdF est présentée de manière détaillée dans la boîte à outils CdF disponible sur [www.worldbank.org/uof](http://www.worldbank.org/uof). La boîte à outils CdF sera continuellement mise à jour de manière à toujours être à la pointe des tendances dans le secteur, y compris les nouvelles pratiques et les sujets pertinents pour les compagnies d'eau et/ou d'assainissement.



### 3.1 Décision et préparation

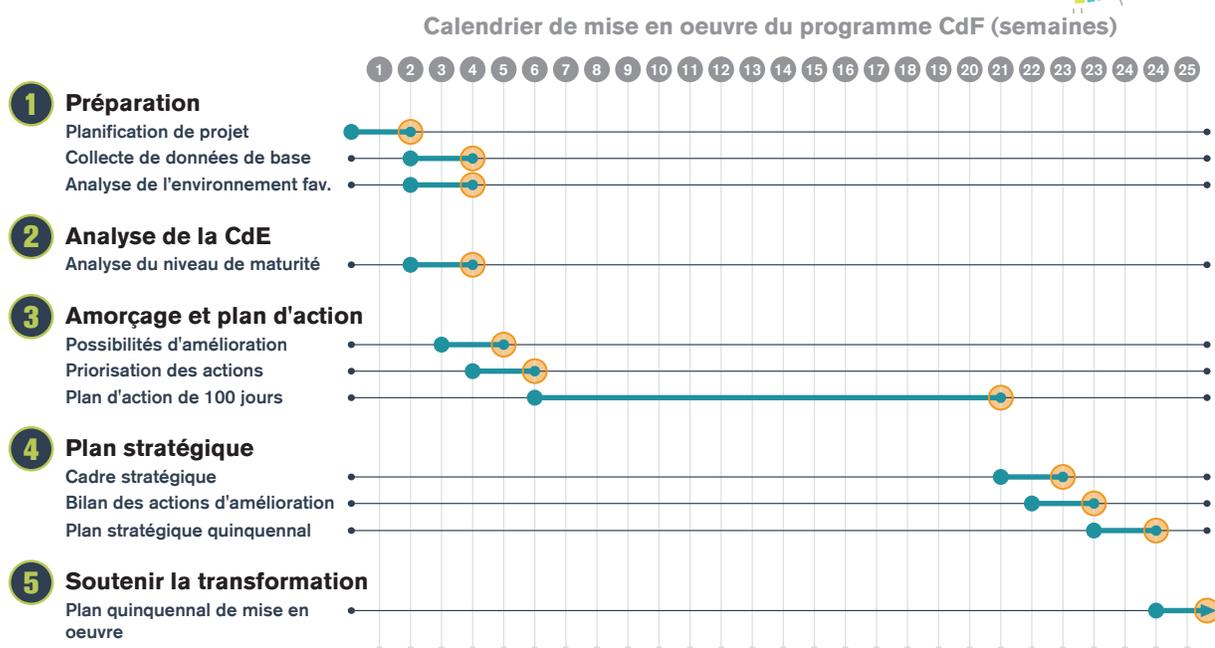
La première étape pour devenir une Compagnie d'eau du Futur consiste en une décision du Directeur général et du Conseil d'administration de la compagnie d'eau de lancer un processus de transformation au sein de la compagnie. Il est important d'avoir le soutien total de la direction parce que son leadership, sa participation et son engagement sont essentiels pour obtenir les ressources nécessaires, prendre rapidement des décisions, maintenir le dynamisme de l'équipe, garantir la continuité du processus et, de manière générale, gérer tout le processus de transformation jusqu'à boucler le cycle complet.

Une fois que la décision est prise et que l'équipe de direction s'implique, les étapes essentielles suivantes sont :

1. **Désigner un leader au sein de la compagnie d'eau** : Il s'agit d'un membre du personnel chargé d'expliquer le processus à une équipe interne, servant comme point focal pour les échanges avec les parties externes et chargé de suivre l'avancement du plan de travail. Ce membre du personnel doit être un leader reconnu au sein de la compagnie d'eau, avoir un contact/une interaction directe avec le Directeur général (il pourrait en fait s'agir du Directeur général) et doit être une personne qui peut gagner la confiance et obtenir l'engagement de l'équipe de la compagnie d'eau.
2. **Mettre en place une équipe au sein de la compagnie d'eau** : Cette équipe est responsable de chacun des éléments de la CdF : planification stratégique, gestion commerciale, opérations techniques (eau et/ou assainissement), gestion financière et ressources humaines. Elle peut inclure des spécialistes responsables des divers Zooms de la CdF, tels que la gestion de l'environnement, l'efficacité énergétique, l'équilibre et la diversité des sexes, et d'autres objectifs décrits dans la boîte à outils CdF. Pour que le processus CdF soit plus interactif et participatif, l'équipe doit s'efforcer d'inclure du personnel pertinent pour chaque thème, ainsi que des jeunes professionnels et du

FIGURE 3.2

## Exemple d'un calendrier de mise en œuvre du programme CdF



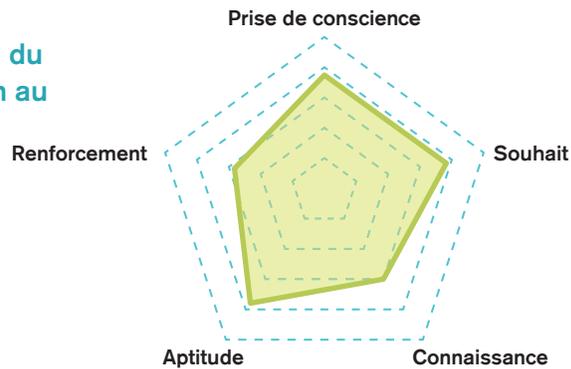
Source : Compilation originale.

nouveau personnel, et assurer la diversité en termes d'âge, de sexe, de connaissances et de niveau hiérarchique, entre autres.

- Définir un plan de processus** : Il s'agit d'un plan de travail qui tient compte des engagements antérieurs de la compagnie d'eau et de la disponibilité de l'équipe de la compagnie d'eau. La figure 3.2 présente un exemple de calendrier de mise en œuvre.
- Mener une enquête d'évaluation du niveau de préparation au changement** : Avant d'entamer le processus de transformation, il est important de savoir dans quelle mesure la compagnie d'eau est prête à lancer le changement. Cette enquête évalue les aspects clés de la culture de l'organisation, y compris la motivation de l'équipe, et aide ainsi l'entreprise à définir des mécanismes pour réussir la mise en œuvre du processus et éliminer certains obstacles au changement (figure 3.3). L'Annexe A montre un exemple d'enquête tirée de la « Boîte à outils de gestion du changement – Conseils, outils et techniques pour mener une initiative de changement réussie » (Berkeley University of California sd). Cette étape, tout comme la méthodologie d'évaluation, est facultative. Cependant, en cas de réalisation de l'enquête, il est recommandé d'avoir un échantillon de membres du personnel à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'équipe de la compagnie



**FIGURE 3.3**  
Exemple d'évaluation du  
niveau de préparation au  
changement



Source : Compilation originale.

d'eau, de différents départements, de différents niveaux au sein de l'organisation, hommes et femmes, d'âges différents, etc. La définition de l'échantillon dépend des conditions et de la taille de chaque compagnie d'eau, mais il est recommandé d'essayer de couvrir au moins 5 pour cent de l'ensemble du personnel.

5. **Collecter les données de base** : Il est nécessaire de collecter des données de base pour mesurer la performance. Les données requises se trouvent dans la boîte à outils CdF et ont trait aux différents éléments et perspectives décrits dans la section suivante (par exemple, le nombre de personnes dans la zone de desserte au dernier recensement de la population, le nombre total de branchements au service d'eau, le nombre des propriétés résidentielles raccordées au réseau d'assainissement, les recettes totales annuelles). Bien que peu de données de base soient requises (environ 30 paramètres), il est très important que ces données soient exactes afin que l'analyse finale correspondent à la réalité de la compagnie d'eau. Comme le montre la figure 3.2, cette étape peut être effectuée avant ou en parallèle à l'analyse de la compagnie d'eau (Phase 2).
6. **Analyser l'environnement favorable** : L'environnement favorable d'une compagnie d'eau, caractérisé par son cadre juridique et de gouvernance, affecte la teneur et la programmation dans le temps des actions que la compagnie d'eau peut mener. Ainsi, il est important de connaître son environnement actuel pour mieux appréhender les contraintes empêchant l'action de la compagnie d'eau. Dans l'analyse de l'environnement favorable, cinq catégories sont à examiner : le système utilisé pour établir les normes de service, le système utilisé pour fixer les tarifs, la configuration institutionnelle, le financement, et l'autonomie et la redevabilité (Annexe B). La Boîte à outils CdF présente un système de classification de 1 à 5, la note de 5 correspondant au meilleur niveau. Cette analyse est effectuée pour comprendre le contexte de la compagnie d'eau, son niveau d'autonomie, ainsi que les éventuels obstacles ou opportunités en rapport à la gestion

d'un processus de transformation réussi. La figure 3.4 donne un exemple d'évaluation de l'environnement favorable. Dans cette analyse, la compagnie d'eau sélectionne l'option qui correspond le mieux à son environnement favorable actuel. Dans cet exemple, la compagnie d'eau opère en présence d'un système de réglementation et de redevabilité mais qui ne concerne que quelques clients dans la zone de desserte. Comme le montre la figure 3.2, cette étape peut être effectuée avant ou en parallèle à la phase d'analyse de la compagnie d'eau.

**FIGURE 3.4**  
Exemple d'évaluation de l'environnement favorable



Sélectionner le niveau qui correspond le mieux à la situation actuelle.						
		FAIBLE				FORT
Système d'établissement des normes de service	Il n'existe pas de système de réglementation et de redevabilité.	Il existe un système de réglementation et de redevabilité mais il n'implique que quelques personnes dans le domaine de service.	Le système de réglementation et de redevabilité implique quelques personnes dans le domaine de service.	Le système de réglementation et de redevabilité implique la plupart des personnes dans le domaine de service.	Le système de réglementation et de redevabilité implique toutes les personnes dans le domaine de service.	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Système d'établissement des normes de service	Il n'existe pas de système de réglementation et de redevabilité.	Il existe un système de réglementation et de redevabilité existe mais il n'est pas transparent ou n'est pas réactif aux besoins.	Le système de réglementation et de redevabilité est quelque peu transparent et réactif aux besoins.	Le système de réglementation et de redevabilité est transparent et réactif aux besoins de manière générale.	Le système de réglementation et de redevabilité est transparent et répond aux besoins de tous dans la zone de service.	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Système d'établissement des normes de service	Il n'y aucune norme de service établie.	Des normes de service minimales sont établies.	Les normes de service sont établies de manière appropriée, mais non prévisible.	Les normes de service sont établies de manière assez appropriée et prévisible.	Les normes de service sont établies de manière appropriée, réactive et prévisible.	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : Compilation originale.



## Point de préparation SPEED

### Secouer le cours habituel des activités

Pour lancer un processus de changement dans une compagnie d'eau, il est important de s'assurer que l'équipe de direction a la ferme conviction que le changement est nécessaire et qu'elle doit **rompre avec les façons de faire traditionnelles, briser l'inertie de la compagnie d'eau et bousculer le cours habituel des activités**. La décision de changer constitue la première étape et le fait que l'équipe de direction fasse partie du changement est un facteur essentiel pour la réussite de tout processus de transformation. Le tableau 3.1 présente les aspects de la gestion du changement qui doivent être examinés au début et à la fin de cette phase pour voir si les résultats attendus ont été atteints.

**TABLEAU 3.1**

#### Principaux aspects de la gestion du changement à prendre en compte dans la Phase 1

<b>Objectif principal</b>	Mobiliser les hauts dirigeants pour qu'ils brisent l'inertie de la compagnie d'eau (ou « le cours habituel des activités ») et fassent sortir la compagnie d'eau de sa zone de confort.
<b>Changement de comportement attendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les membres de l'équipe de direction sont fortement désireux de faire partie du changement et de devenir des « agents de changement » dans la compagnie d'eau.</li> <li>■ L'équipe de direction est prête à penser différemment, à faire les choses différemment et à trouver de nouvelles solutions aux besoins de la compagnie d'eau.</li> <li>■ L'équipe de direction s'engage à mobiliser l'ensemble du personnel de la compagnie d'eau.</li> </ul>
<b>Questions ou réflexions personnelles essentielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce le bon moment pour entamer un processus de changement ? (par exemple, y a-t-il un changement au niveau des autorités locales/nationales qui peut affecter le processus de changement ou y mettre fin ?)</li> <li>■ Quels problèmes futurs la compagnie d'eau rencontrera-t-elle si elle ne décide pas de changer maintenant ? (par exemple, viabilité financière, risque d'atteinte à la réputation, baisse de la couverture et qualité du service)</li> <li>■ Quelles sont les incitations de la compagnie d'eau au changement ? (par exemple, améliorer la capacité de crédit, se conformer aux exigences du régulateur)</li> <li>■ Quels sont les principaux partenaires ? Et comment la compagnie d'eau peut-elle les impliquer ? (par exemple, régulateurs, secteur privé, fournisseurs)</li> <li>■ Quels sont les premiers obstacles au changement auxquels la compagnie d'eau sera confrontée et comment la compagnie d'eau peut-elle les surmonter ? (par exemple, culture organisationnelle, temps, disponibilité du personnel)</li> </ul>

<b>Actions clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Obtenir l'approbation et l'engagement du conseil d'administration.</li> <li>■ Identifier et impliquer les leaders naturels de la compagnie d'eau.</li> <li>■ Motiver le personnel à se joindre à l'effort.</li> <li>■ Définir un plan de communication pour le processus de transformation.</li> <li>■ Évaluer le niveau de préparation de l'organisation au changement.</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Direction/leaders/superviseurs convaincus de la nécessité de changer.</li> <li>■ La décision de lancer un processus de transformation est internalisée dans la compagnie d'eau.</li> </ul>

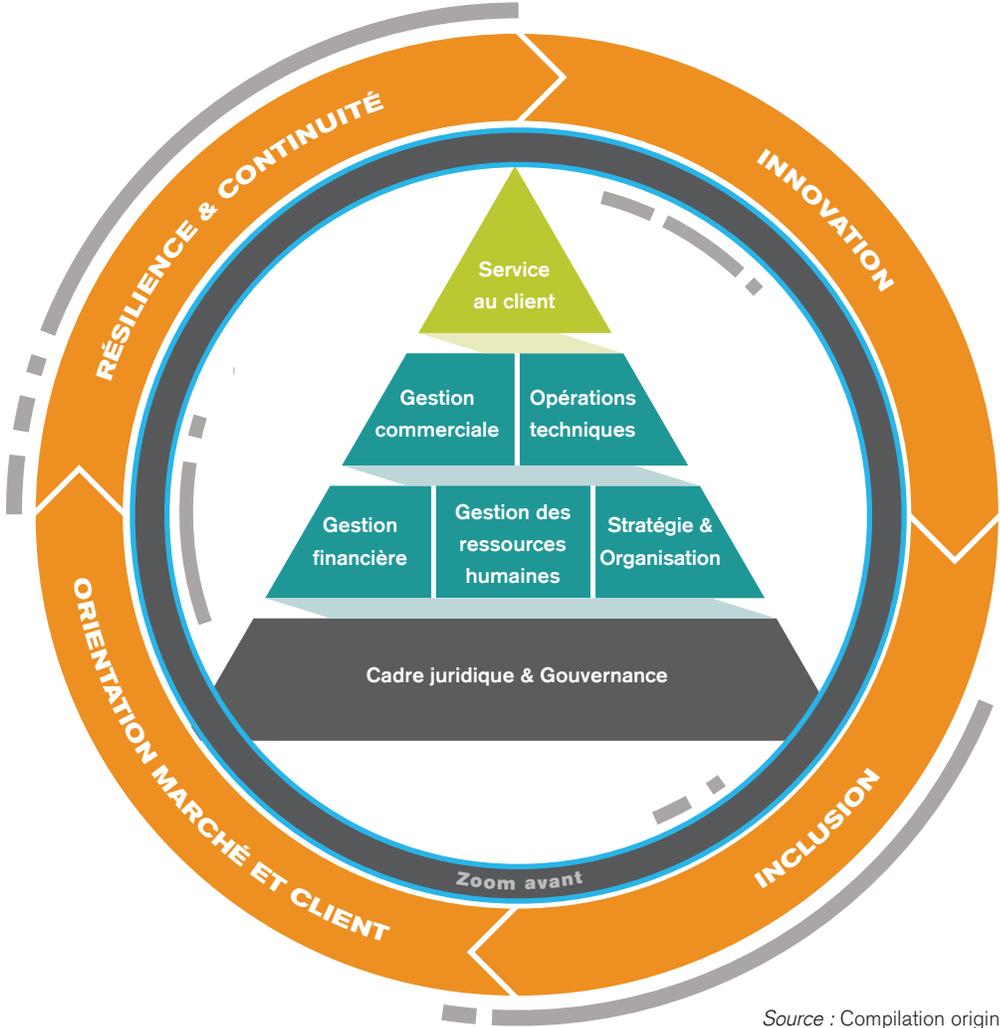


### 3.2 Analyse de la compagnie d'eau

Après la constitution d'une équipe, l'élaboration du plan de mise en œuvre, la collecte des données clés et l'évaluation de l'environnement favorable, l'étape suivante dans la méthodologie CdF consiste à analyser le niveau actuel de service fourni aux clients, la performance globale de la compagnie d'eau, son niveau de maturité actuel et le niveau suivant qu'elle pourrait atteindre en prenant en compte les cinq éléments, ainsi que les Zooms spécifiques, comme présenté dans la pyramide de la réussite (figure 3.5).



**FIGURE 3.5**  
Pyramide de la réussite d'une  
compagnie d'eau du futur

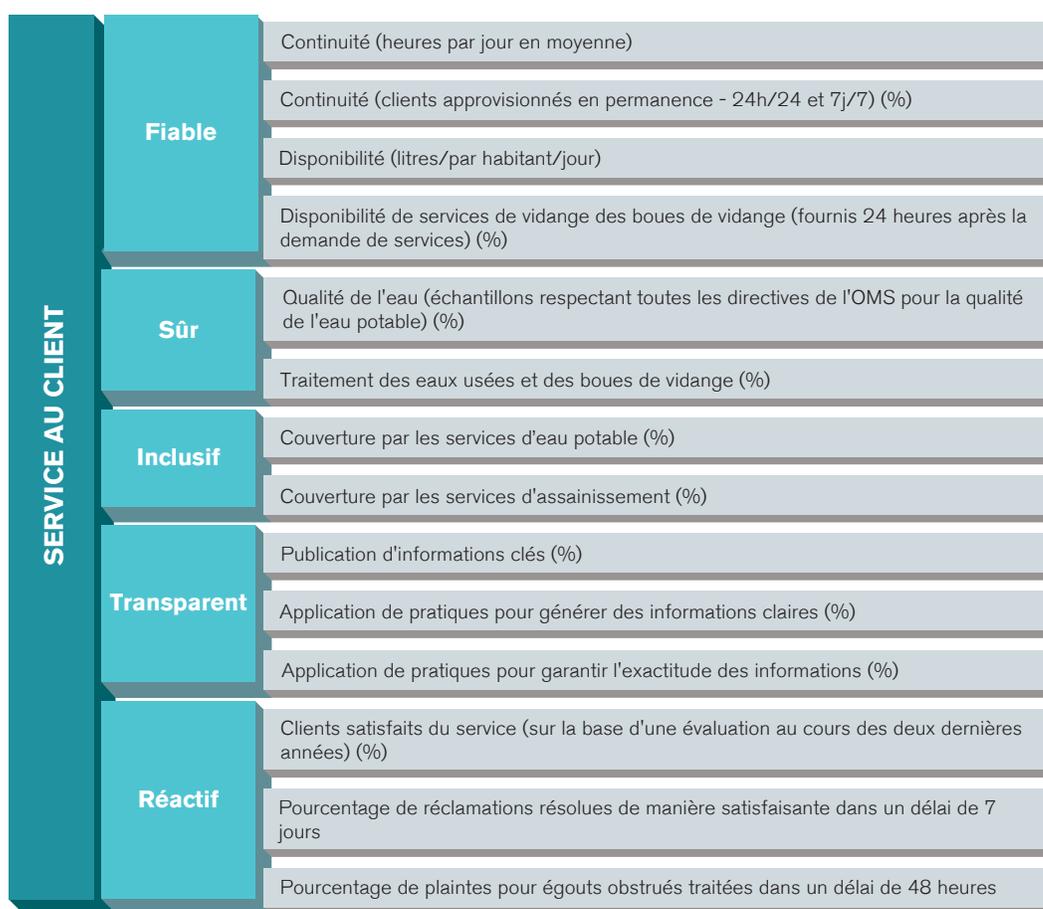


Source : Compilation originale.

## Service aux clients

Le service aux clients se trouve au sommet de la pyramide, comme le montre la figure 3.5, étant donné que l'objectif ultime de la compagnie d'eau est de fournir un service fiable, sûr, inclusif, transparent et réactifs aux besoins. Chaque composante est analysée à travers un ou plusieurs indicateurs (figure 3.6) - par exemple, la fiabilité est analysée à travers la continuité (heures d'approvisionnement par jour) et la disponibilité (moyenne de litres de consommation domestique par personne desservie par jour) du service d'eau. Une liste détaillée d'indicateurs est incluse à l'Annexe C. L'évaluation du service donne un rappel des objectifs généraux de la compagnie d'eau sans contribuer directement aux actions ou au plan d'action.

**FIGURE 3.6**  
Évaluation de la qualité du service  
fourni aux clients



Source : Compilation originale.

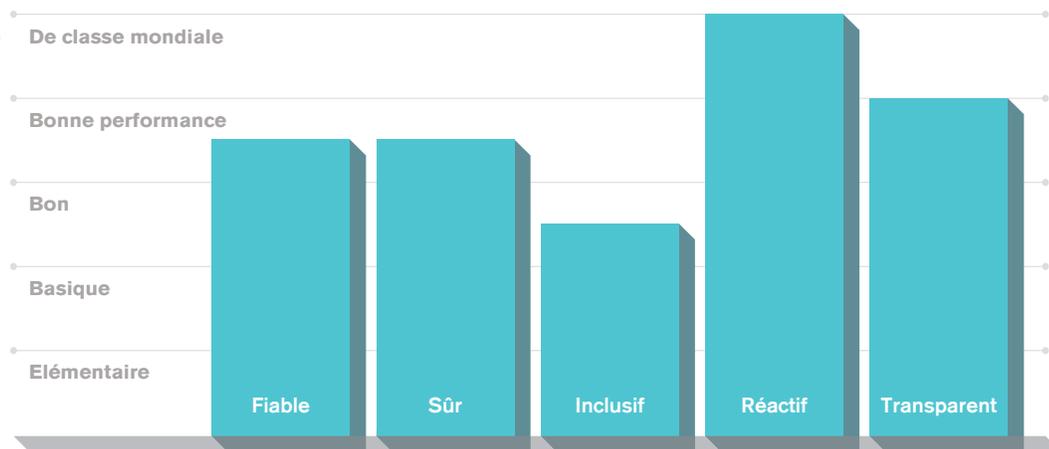
Remarque : GBV = gestion des boues de vidange ; l/ph/jour = litre par habitant par jour ; OMS = Organisation mondiale de la santé.

Cela reflète la logique de la pyramide : la compagnie d'eau cherche à améliorer les éléments inclus dans la pyramide pour améliorer les services. Par ailleurs, l'amélioration des services doit toujours être une priorité lorsqu'on définit les gains rapides et les actions à long terme.

Chaque composant est évalué sur une échelle allant de « Élémentaire » à « De classe mondiale ». Par exemple, dans l'analyse du niveau de service, une compagnie d'eau avec une couverture en eau potable de moins de 50 pour cent se verrait attribuer un niveau de service Élémentaire, tandis qu'une compagnie d'eau avec une couverture en eau potable de 100 pour cent se verrait attribuer un niveau de service « De classe mondiale ». Par exemple, une compagnie d'eau avec une couverture en eau potable de 87 pour cent et un taux de couverture en service d'assainissement de 17 pour cent obtiendrait une note moyenne de 3,<sup>1</sup> ce qui la placerait au bon niveau d'inclusion (figure 3.7). Les niveaux et fourchettes de services sont expliqués à l'Annexe C.



**FIGURE 3.7**  
Cinq conditions de la réussite :  
Score d'une compagnie d'eau exemplaire



Source : Compilation originale.

<sup>1</sup> Ceci est calculé en faisant correspondre les nombres rapportés par la compagnie d'eau avec la bande correspondante de l'Annexe A, puis en prenant le score moyen de chaque composant. Par exemple, un taux de couverture en eau potable de 87 pour cent se situe entre 85 et 95 et entre donc dans la catégorie « Bonne performance » (4), et un taux de couverture en services d'assainissement de 17 pour cent se situe entre 0 et 20, et entre donc dans la catégorie « Élémentaire » (2). Par conséquent, le score total pour la composante inclusive est la moyenne des deux : Bon (3).

## Éléments d'analyse

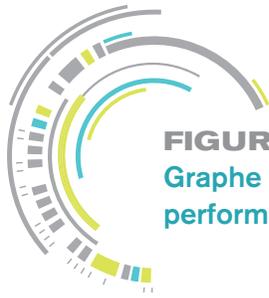
Pour appréhender le niveau de service aux clients expliqué dans la section précédente, la méthodologie CdF analyse à la fois le niveau de performance et le niveau de maturité en rapport à chacun des éléments de la pyramide de la réussite CdF : gestion commerciale, opérations techniques (eau et/ou assainissement), organisation et stratégie, gestion des ressources humaines et gestion financière.

## Niveau de performance des compagnies d'eau

La méthodologie CdF analyse la performance des compagnies d'eau sur la base des données collectées lors de la phase de préparation. Cette analyse aide essentiellement à comprendre les produits comme étant les résultats de la gestion de ses opérations par la compagnie d'eau. Le graphe en toile d'araignée représentant la performance (figure 3.8) donne une image de la performance relative de la compagnie d'eau à travers les cinq éléments sur une échelle de 1 (Élémentaire) à 5 (De classe mondiale). Chaque élément est évalué à travers un ou plusieurs indicateurs, comme suit :

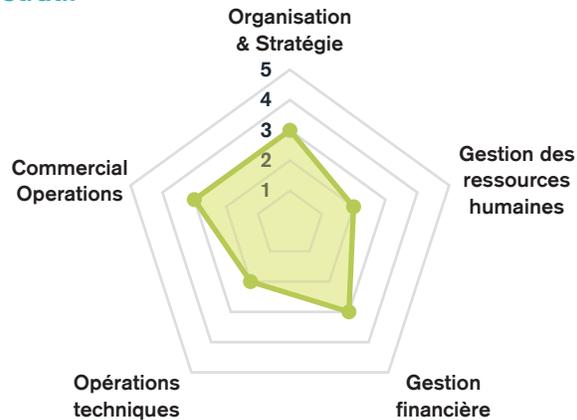
- **Gestion commerciale**
  - Taux de recouvrement (%)
  - Taux de comptage (clients avec compteur) (%)
- **Opérations techniques**
  - Eau non facturée (ENF) (litres/branchement/heure lorsque le système est sous pression)
- **Gestion financière**
  - Marge d'EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) (%)
- **Gestion des ressources humaines**
  - Effectifs pour 1 000 branchements
- **Organisation et stratégie**
  - Réalisation du plan stratégique (%)

Le niveau agrégé de chaque élément est représenté à l'aide d'un graphe en toile d'araignée de la performance à cinq rayons, montrant les forces et les faiblesses relatives des cinq éléments. Par exemple, dans l'exemple à la figure 3.8, la performance en matière d'opérations



**FIGURE 3.8**  
**Graphe en toile d'araignée représentant la performance, à titre illustratif**

Source : Compilation originale.



commerciales, d'organisation et de stratégie, et de gestion financière est relativement plus forte que la performance en matière de GRH et d'opérations techniques. Les forces et les faiblesses relatives établies à l'aide du graphe en toile d'araignée représentant la performance permettent par la suite de prioriser les actions dans le processus de planification des actions. Par exemple, une compagnie d'eau peut choisir de se concentrer d'abord sur l'amélioration des éléments ayant des scores plus faibles (dans cet exemple, la gestion des ressources humaines et les opérations techniques) et/ou de s'appuyer sur ses points forts pour continuer à consolider et à optimiser ses processus (dans cet exemple, la gestion financière). De plus, le graphe en toile d'araignée représentant la performance peut être superposée avec le graphe en toile d'araignée représentant la maturité et les dimensions CdF (décrites dans la section suivante) pour montrer les asymétries entre performance et maturité. Si la performance a un score plus élevé que la maturité pour un élément donné, cela peut indiquer que la compagnie d'eau doit renforcer sa maturité pour maintenir les niveaux de performance actuels. Les niveaux et fourchettes respectifs auxquels la performance des compagnies d'eau est analysée sont expliqués à l'Annexe D.

## Niveau de maturité des compagnies d'eau

La méthodologie CdF examine comment une compagnie d'eau gère ses processus clés à travers l'analyse de chacun des cinq éléments : gestion commerciale, opérations techniques, gestion financière, gestion des ressources humaines, organisation et stratégie. La composante maturité de l'analyse évalue les processus essentiels à cinq niveaux, de 1 (Élémentaire) à 5 (De classe mondiale), et les processus CdF d'innovation, d'inclusion, d'orientation marché et client et de résilience.

La maturité est analysée à l'aide des matrices de maturité. Il existe une matrice de maturité par élément, chacune étant divisée en domaines et thèmes. Le niveau de maturité de la compagnie d'eau pour chaque thème est déterminé par la pratique qui correspond le mieux à la situation actuelle de la compagnie d'eau. Dans l'analyse de la compagnie d'eau, la méthodologie permet d'évaluer les façons de faire qui expliquent le niveau de performance actuel de la compagnie d'eau. En outre, la méthodologie aide la compagnie d'eau à définir le niveau suivant souhaité ainsi que les activités et les pratiques qui doivent être mises en œuvre pour y parvenir. Il est nécessaire de mener cette analyse pour déterminer les écarts entre le niveau actuel et le niveau suivant souhaité, exercice qui sert de base pour définir les possibilités d'actions d'amélioration comme détaillé dans la Phase 3.

Le niveau de maturité de chacun des éléments est analysé sous différents angles (domaines), comme le montre le tableau 3.2.

**TABLEAU 3.2**  
**Mesure de la maturité à travers cinq éléments**

<b>Gestion commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestion de la relation client</li> <li>■ Service Clients</li> <li>■ Comptage</li> <li>■ Facturation</li> <li>■ Recouvrement</li> </ul>
<b>Opérations techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plans d'expansion et de réhabilitation</li> <li>■ Gestion du patrimoine</li> <li>■ Processus d'opérations techniques</li> <li>■ Traitement et qualité de l'eau</li> <li>■ Distribution et eau non facturée</li> <li>■ Gestion des eaux usées et des boues de vidange</li> </ul>

<b>Gestion financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stratégie et gestion</li> <li>■ Planification et budgétisation</li> <li>■ Comptabilité et rapports financiers</li> <li>■ Contrôle et transparence</li> <li>■ Modélisation et prévisions financières</li> </ul>
<b>Gestion des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestion des ressources humaines</li> <li>■ Attraction et recrutement</li> <li>■ Formation et développement</li> <li>■ Gestion de la performance</li> <li>■ Rémunération, avantages et fidélisation</li> <li>■ Culture et valeurs</li> <li>■ Diversité</li> </ul>
<b>Organisation et stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stratégie d'entreprise</li> <li>■ Suivi et rapports</li> <li>■ Efficience et continuité</li> <li>■ Capacités stratégiques</li> <li>■ Gouvernance de la compagnie d'eau</li> </ul>

À titre d'exemple, un extrait de la matrice de maturité des opérations commerciales est présenté à la figure 3.9 pour le domaine du Comptage et le thème du Relevé : une compagnie d'eau qui effectue un relevé à distance de ses compteurs par un parcours à pied ou en voiture serait au niveau 4 (Bonne performance) et son niveau souhaité est 5 (De classe mondiale) qui suppose un système de comptage intermittent entièrement à distance. En ce qui concerne les pratiques CdF, le fait de disposer de méthodes permettant d'accéder aux relevés de compteurs pour les clients de tout statut socioéconomique représente le respect des pratiques relatives à l'inclusion. De plus, il est important en termes de résilience de disposer d'une sauvegarde numérique et sécurisée de tous les dossiers de relevés.

Il est important d'être exact et honnête dans l'évaluation du niveau de maturité actuel, tout comme il est important d'être réaliste dans la définition du prochain niveau souhaité, étant donné que cet exercice constitue la base pour définir un plan d'action à court et à long termes selon les besoins réels, le contexte et les capacités de la compagnie d'eau.



**FIGURE 3.9**  
Exemple d'analyse de la maturité

DOMAINE	THÈME	Maturity Levels SELECT ONE					UoF Dimensions SELECT ALL THAT APPLY			
		ÉLÉMENTAIRE	BASIQUE	BON	BONNE PERFORMANCE	DE CLASSE MONDIALE	Innovation	Inclusion	Marché	Résilience
Comptage	Relevé de compteur	Aucun.	Lecture manuelle des compteurs et registre des données.	Saisie manuelle sur appareil électronique, transfert automatique des données.	Relevé à distance à pied ou en voiture, transfert automatique de données.	Intermittent entièrement à intermittent ou plan prépayé (paiement à l'avance).	Collaboration with mobile service providers for Internet of Things (LoRa IoT, NB IoT). Providing meter readings through the mobile operators' network.	Méthodes permettant aux clients de tout statut socioéconomique d'accéder eux-mêmes aux relevés.	Disponibilité du profil de demande en eau, alarmes concernant la consommation d'eau des clients disponibles en ligne.	Sauvegarde numérique et sécurisée de tous les dossiers. Possibilité d'accéder à distance à la base de données clients pour tous les relevés de compteurs.
	Current Level	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Desired Level	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Rapprochement des données (lecture=facturation=comptes)	Aucun lien ou corrélation ; pas de contrôle de cohérence.	Aucun lien ou corrélation ; contrôles peu fréquents de la cohérence.	Lien ou corrélation manuel ; contrôles de routine de la cohérence.	Lien ou corrélation automatique ; contrôles de routine de la cohérence.	Processus d'autov validation automatique pour la cohérence et la corrélation (sur la base de données historiques), système d'alarme en place.	Data full <input type="checkbox"/> integrated with CRM system and financial system.			
	Current Level	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Desired Level	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Type de compteur	Aucun.	Compteurs mécaniques non conformes aux normes ISO 4064.	Compteurs mécaniques conformes à au moins 3 normes ISO 4064.	Compteurs mécaniques conformes à au moins 4 normes ISO 4064	Compteurs mécaniques conformes à toutes les normes ISO 4064.	Electronic meters with on-demand, remote readings (e.g., on mobile devices and control room) and that meet all ISO 4064 standards; automatic check for consistency of meter reading, billing, and accounts data.	Plan de communication pour informer les clients finaux des avantages de l'installation d'un compteur. Gamme de solutions de comptage pour les clients (portefeuille de systèmes de comptage pour les différents types de communautés ; différentes solutions pour différentes zones, communautés, etc., y compris le compteur à prépaiement).	Différenciation des clients en fonction du profil de la demande (clients ou B2B) pour la sélection des compteurs.	
	Current Level	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Desired Level	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Test et remplacement	Non testé ou calibré ; pas remplacé.	Testé peu fréquemment ; non calibré et non remplacé.	Testé et calibré régulièrement ; remplacé peu fréquemment.	Testé et calibré systématiquement ; remplacé au besoin (sur demande) ou selon un plan de base.	Testé, calibré et remplacé conformément aux directives du fabricant.	Tests, étalonnage et remplacement proactifs sur la base des rapports d'exception provenant des données de compteur en ligne.	Options de paiement différé pour le remplacement du compteur (si le client paie le compteur).	Collaboration étroite avec les fabricants de compteurs pour définir le plan de test et de remplacement et l'introduction de nouveaux appareils.	Accords de niveau de service garanti en place avec les fabricants ou les fournisseurs de compteurs.
	Current Level	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Desired Level	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

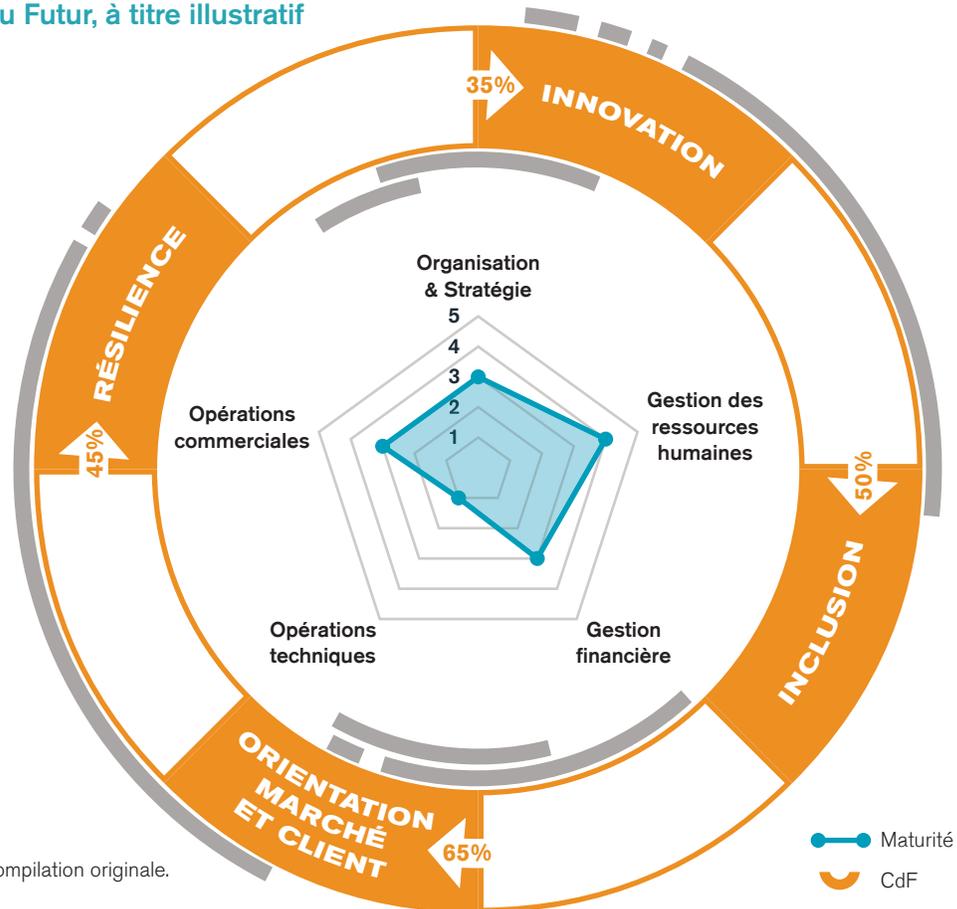
Source : Compilation originale.

Remarque : B2B = entreprise à entreprise ; GRC = gestion de la relation client.

Comme pour le graphe en toile d'araignée représentant la performance, les scores agrégés pour chaque élément seront représentés graphiquement par un graphe en toile d'araignée à cinq rayons représentant la maturité où sont indiquées les forces et les faiblesses relatives des cinq éléments. Par exemple, dans la figure 3.10, la maturité en matière de GRH, d'organisation et de stratégie, de gestion commerciale et de gestion financière est relativement plus élevée que la maturité en matière d'opérations techniques. Le cercle qui entoure le graphe en toile d'araignée représentant la maturité représente les progrès vers la mise en œuvre de toutes les pratiques CdF dans tous les éléments, la surface ombragée en orange correspondant au pourcentage total de pratiques CdF que la compagnie d'eau a mises en œuvre. Par exemple, la compagnie d'eau de la figure 3.10 a mis en œuvre environ 50 pour cent de toutes les pratiques d'inclusion.



**FIGURE 3.10**  
**Graphe en toile d'araignée représentant la maturité et dimensions de la Compagnie d'eau du Futur, à titre illustratif**

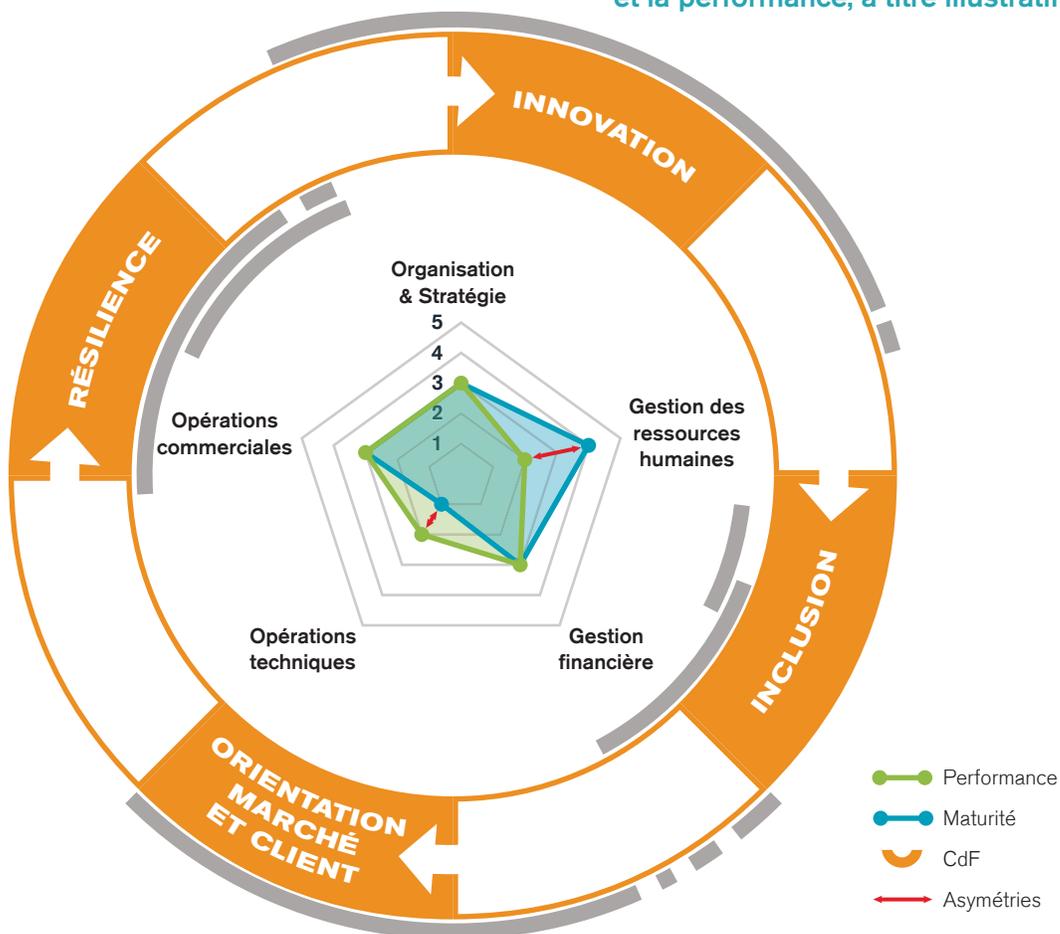


Source : Compilation originale.

Comme pour le graphe en toile d'araignée représentant la performance, les forces et faiblesses relatives relevées par le graphe en toile d'araignée représentant la performance permettent de prioriser les actions dans le processus de planification des actions. Par exemple, une compagnie d'eau peut choisir de se concentrer d'abord sur l'amélioration des éléments avec des scores plus faibles (dans cet exemple, les opérations techniques), ou de renforcer les éléments avec des scores plus élevés pour continuer à consolider et à optimiser ses processus (dans cet exemple, les ressources humaines).

Par ailleurs, le graphe en toile d'araignée représentant la performance peut être superposée au graphe en toile d'araignée représentant la maturité, comme le montre la figure 3.11, pour montrer les asymétries entre performance et maturité. Si le score

**FIGURE 3.11**  
Superposition des graphes en toile d'araignée  
représentant respectivement la maturité  
et la performance, à titre illustratif



de performance est supérieur au score de maturité pour un élément donné (par exemple, les opérations techniques dans cette figure), cela peut indiquer que la compagnie d'eau doit renforcer sa maturité (processus, meilleures pratiques, systèmes, etc.) pour maintenir ou améliorer ses niveaux de performance actuels.

### Zooms avant de la Compagnie d'eau du Futur

Par sa nature même, le programme CdF doit rester à la pointe des thèmes stratégiques pour les compagnies d'eau. De ce fait, la méthodologie intègre des Zooms avant supplémentaires pour analyser des thèmes spécifiques tels que la gestion de l'environnement, l'efficacité énergétique, l'équilibre entre les sexes et des thèmes stratégiques émergents.

Le processus d'analyse à l'aide des Zooms avant est similaire à l'analyse des éléments CdF décrits dans la pyramide. Pour chaque cas, le niveau de maturité des processus essentiels et des processus CdF est analysé. La figure 3.12 montre un exemple de la « Zoom avant vert » à travers laquelle la gestion environnementale d'une compagnie d'eau est analysée sous cinq angles : conservation de l'eau, qualité environnementale de l'eau, impacts sur le milieu environnant, infrastructures et émissions de gaz à effet de serre (GES).

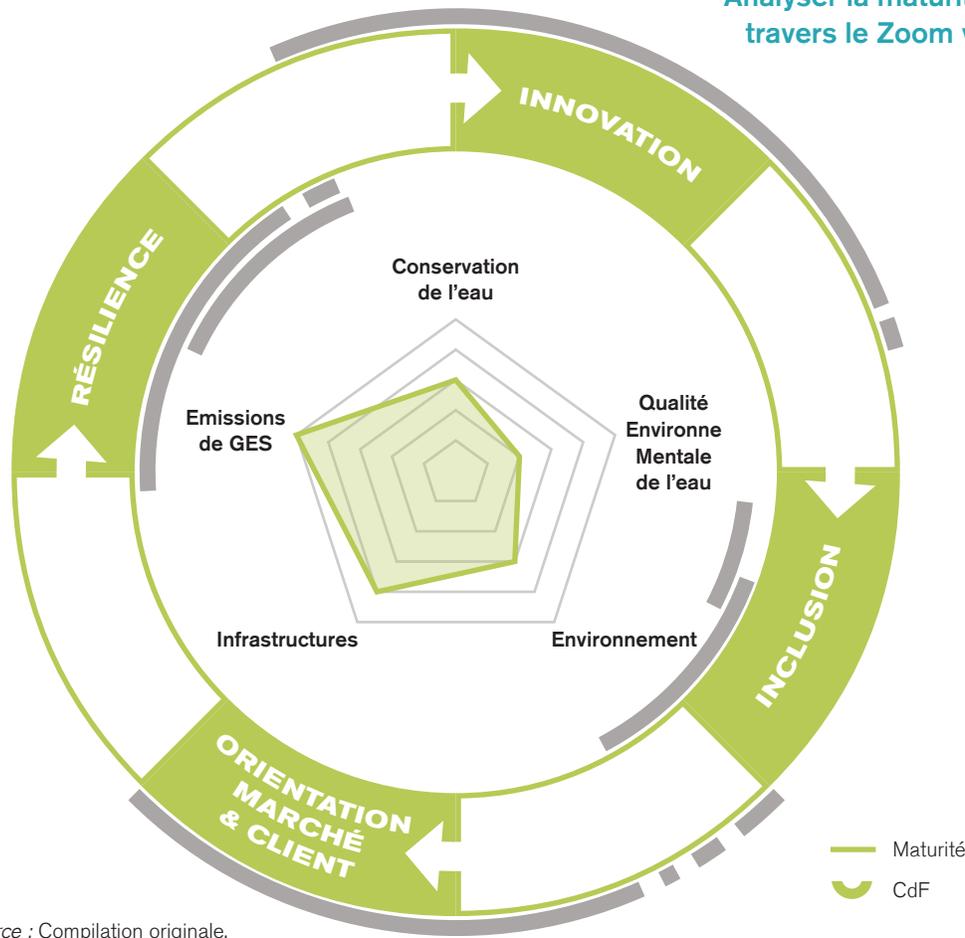
Chaque Zoom avant a son propre ensemble d'indicateurs pour analyser la performance sous un angle spécifique. Par exemple, à l'aide du Zoom avant verte, la performance est mesurée par le pourcentage de projets qui analysent les impacts environnementaux, le pourcentage de projets d'infrastructure mis en œuvre qui suivent un cadre de résilience et le pourcentage d'énergie consommée qui provient d'énergies renouvelables ou de sources sur site (figure 3.13).

### Produits pour l'analyse de la compagnie d'eau

Une fois que toutes les données ont été collectées et que le niveau de maturité (actuel et souhaité) d'une compagnie d'eau a été évalué pour les cinq éléments et les Zooms avant, la boîte à outils CdF génère un rapport complet qui couvre les thèmes suivants, entre autres :

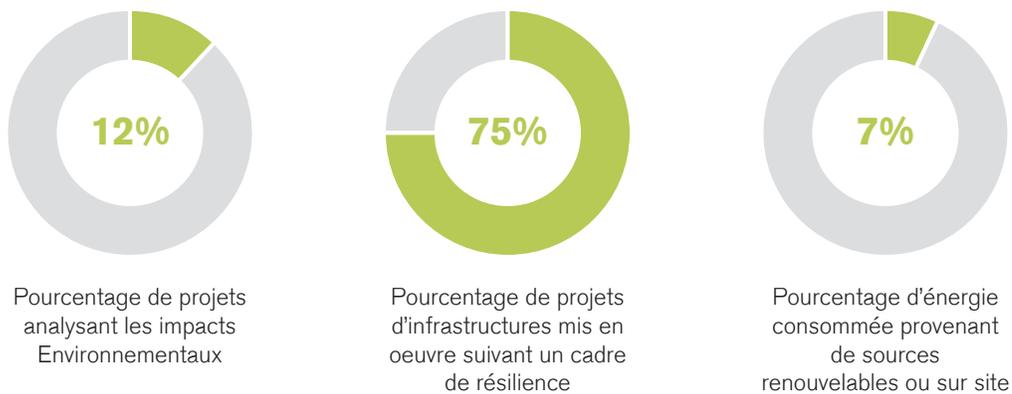
- Caractérisation de la compagnie d'eau
- Carte de l'environnement favorable
- Niveaux de service actuels de la compagnie d'eau

**FIGURE 3.12**  
Analyser la maturité à  
travers le Zoom vert



Source : Compilation originale.

**FIGURE 3.13**  
Mesure de la performance  
à travers le Zoom avant vert



Source : Compilation originale.

- Niveau global de performance et de maturité
- Analyse transversale
- Marge préliminaire d'améliorations pour chaque perspective
- Résultats détaillés de chaque élément et Zoom avant

Avant de passer à la phase suivante, l'équipe de direction et le personnel de la compagnie d'eau doivent organiser un atelier interne pour analyser et valider les résultats, corriger les éventuelles incohérences dans les données, évaluer les principales causes de la performance actuelle et examiner les commentaires, les principaux constats et les idées. La Boîte à outils CdF comporte une section pour recueillir les messages clés.



## Points de préparation SPEED

### Pauser pour analyser

Avant d'aller plus en avant dans le processus de transformation, la compagnie d'eau devrait prendre un certain temps pour regarder en arrière pour comprendre les causes de ses niveaux actuels de performance et de maturité, ainsi que pour analyser de manière réaliste jusqu'où elle peut aller à court et à long termes, en tenant compte de ses capacités, ressources, objectifs, contraintes, risques, etc. L'équipe de direction doit créer un **environnement de confiance** dans lequel peuvent se produire des discussions claires, franches et objectives sur l'analyse de la compagnie d'eau. Une analyse correcte et franche est la base de la conception d'un plan d'amélioration qui soit profitable pour la compagnie d'eau. Le tableau 3.3 énumère les principaux aspects relatifs à la gestion du changement qui doivent être étudiés au début et à la fin de cette phase pour voir si les résultats attendus ont été atteints.

**TABLEAU 3.3****Principaux aspects de la gestion du changement à prendre en compte dans la Phase 2**

<b>Objectif principal</b>	Prendre le temps de réfléchir au passé, de comprendre comment la compagnie d'eau est devenue ce qu'elle est aujourd'hui et d'évaluer jusqu'où elle pourrait aller.
<b>Changement de comportement attendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Franchise totale sur les réalisations mais aussi sur les éventuelles erreurs du passé.</li> <li>■ Travailler pour réaliser des objectifs communs (pas seulement des objectifs individuels), en comprenant le fonctionnement de la compagnie d'eau en tant que système.</li> <li>■ Continuer à s'occuper du quotidien, mais penser stratégiquement à long terme en parallèle.</li> </ul>
<b>Questions ou réflexions personnelles essentielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La compagnie d'eau a-t-elle créé un environnement de confiance pour générer des discussions ouvertes et franches ? (par exemple, le Directeur général a-t-il ouvertement participé aux discussions soulignant à la fois les réalisations et les erreurs ?)</li> <li>■ A-t-on désigné les bonnes personnes parmi le personnel pour le processus d'analyse de la compagnie d'eau ? (par exemple, bien informé, expérimenté et impartial)</li> <li>■ Comment la compagnie d'eau peut-elle utiliser la mise en œuvre du programme CdF comme opportunité d'apprentissage ? (par exemple, impliquer de nouveaux employés, de jeunes professionnels et du personnel de différents domaines)</li> <li>■ Y a-t-il un « pouvoir et contre-pouvoir » en rapport aux équipes d'analyse ? (par exemple, personnel avec des perspectives, des points de vue, des niveaux hiérarchiques différents, etc.)</li> <li>■ Quels sont les principaux obstacles au changement dans cette phase et comment la compagnie d'eau peut-elle les surmonter ? (par exemple, le personnel craint que le changement n'entraîne une baisse des niveaux de performance ou de maturité)</li> </ul>
<b>Actions clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'équipe de direction participe aux ateliers d'analyse et crée un environnement propice à des discussions objectives.</li> <li>■ Le personnel de différents domaines est engagé dans les ateliers d'analyse pour comprendre les liens mutuels entre processus.</li> <li>■ Des collaborateurs de cultures, de sexes, de niveaux hiérarchiques, d'âges, de disciplines, etc. différents discutent des apports pour offrir différents points de vue.</li> <li>■ Le processus de changement est communiqué à l'ensemble de la compagnie d'eau.</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Environnement interne de confiance dans lequel l'analyse de la réalité de la compagnie d'eau peut être menée</li> <li>■ Renforcement de l'équipe et préparation de la compagnie d'eau au changement</li> <li>■ Engagement progressif d'un plus grand nombre de collaborateurs dans le processus de transformation</li> </ul>



### 3.3 Amorçage et plan d'action

Dans cette phase, tous les apprentissages, informations et idées de l'analyse de la compagnie d'eau sont utilisés pour cerner les lacunes pour lesquelles il faudrait des améliorations en rapport à chacun des éléments et Zooms avant ; pour définir des actions spécifiques pour combler chacune des lacunes relevées ; pour catégoriser et prioriser toutes les actions en fonction de leur niveau d'impact, de coût et de difficulté ; pour sélectionner celles qui peuvent être mises en œuvre à court terme (100 jours) ; et pour lancer leur mise en œuvre de manière à ce que le processus de transformation de la compagnie d'eau se concrétise.

#### Analyse des lacunes et planification d'actions

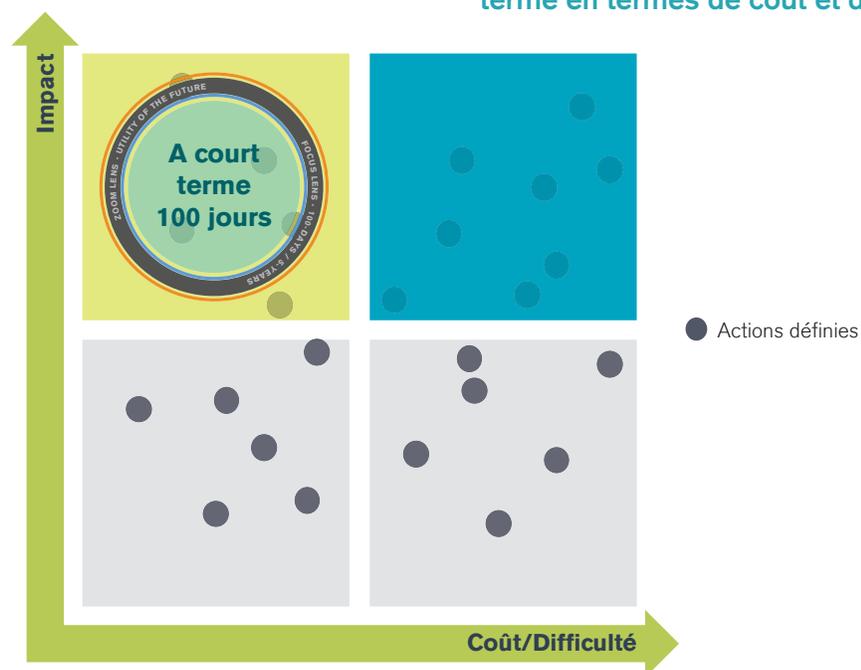
L'analyse des lacunes est développée à travers l'examen de tous les thèmes pour lesquels il y a une marge d'amélioration (c'est-à-dire où le niveau souhaité est supérieur au niveau actuel), à la fois dans les processus essentiels et les processus CdF. Pour chaque thème où il existe des possibilités d'amélioration, des actions spécifiques doivent être définies pour atteindre le niveau souhaité, en les classant en un premier groupe comme pouvant être mis en œuvre à court terme (100 jours) et en un autre groupe comme devant être mises en œuvre à long terme (5 ans). La compagnie d'eau devrait également analyser les principaux signaux ressortant des produits de la phase précédente pour déterminer où il faudrait concentrer les efforts. Par exemple, des efforts peuvent être nécessaires :

- Pour tout élément du graphe en toile d'araignée représentant la maturité dont le score est significativement inférieur aux autres, comme le montre la figure 3.10 pour l'élément « Opérations techniques ».
- Pour tout élément dont le score de performance est significativement inférieur à celui de la maturité, ou inversement, comme le montre la figure 3.11 (c'est-à-dire que la maturité des opérations techniques est inférieure à la performance).
- Pour n'importe quel thème dans un domaine dans un seul élément dont le score est nettement inférieur à celui des autres thèmes dans ce même domaine. Par exemple, dans le domaine du « Comptage » de la matrice de maturité commerciale de la figure 3.9,

si la compagnie d'eau a un score élevé pour le type de compteur, le relevé du compteur et le rapprochement des données, mais un score faible pour le test et le remplacement des compteurs, ce fait doit être marqué comme un déséquilibre à prendre en compte dans le plan d'action.

- Lorsque les Zooms avant font ressortir des signes qui indiquent qu'un effort particulier est requis de la part de la compagnie d'eau. Ce serait le cas, par exemple, si une compagnie d'eau promeut son engagement à être respectueuse de l'environnement mais ses pratiques témoignent du contraire (figure 3.12). Cela peut être le cas en matière de gestion des GES, de qualité environnementale de l'eau et d'impacts sur le milieu environnant. Cela pourrait être aussi le cas si on a un faible pourcentage de projets qui analysent les impacts environnementaux, ou un faible pourcentage d'énergie consommée provenant d'énergies renouvelables ou sur site. (figure 3.13).

La figure 3.14 montre une manière simple de catégoriser les actions : les actions qui ont un haut niveau d'impact, un faible coût/effort et sont relativement faciles à mettre en œuvre feront partie du plan d'action sur 100 jours ; celles qui ont un haut niveau d'impact, un coût/effort élevé et un degré de difficulté plus élevé seront inclus dans le plan stratégique



Source : Compilation originale.

quinquennal. De préférence, la catégorisation devrait être effectuée en coordination avec toute l'équipe pour tenir compte des différents points de vue et des éventuelles activités qui devraient être menées avec le personnel de différents domaines. Par exemple, pour améliorer la qualité des informations fournies aux clients dans le centre d'appels sur les éventuels problèmes du service d'eau, le domaine/l'équipe de maintenance doit envoyer des rapports quotidiens au domaine commercial sur les travaux à effectuer qui nécessitent une coupure temporaire du service d'eau, indiquant la durée estimative des coupures.

### Identifier et analyser les contraintes et proposer des actions pour les supprimer

Après avoir priorisé les actions qui sont en son pouvoir, la compagnie d'eau doit maintenant élaborer un plan pour mettre en œuvre les actions à haut niveau d'impact souhaitées qui ne sont actuellement pas possibles en raison de contraintes (par exemple, imposées par le système d'autorisation ou le contexte d'économie politique). Pour commencer, la compagnie d'eau doit répertorier les actions qu'elle aimerait mener mais qui ont fait l'objet d'un filtrage en raison de contraintes, et déterminer quels sont les goulots d'étranglement pour chacune d'entre elles. Ensuite, elle doit faire ressortir quelques contraintes qui, si elles étaient levées, permettraient d'apporter d'importantes améliorations.

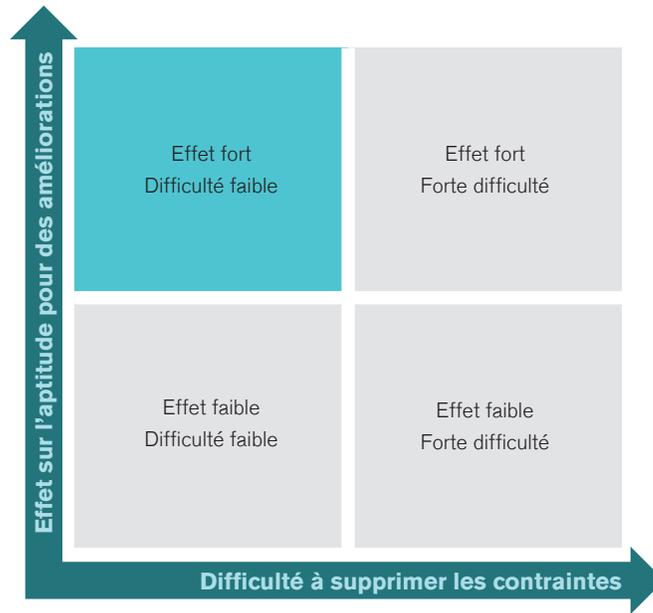
La figure 3.15 donne une représentation visuelle des diverses combinaisons que la compagnie d'eau peut générer dans sa première liste de contraintes. Les contraintes reconnues comme des priorités immédiates entreraient dans le quadrant supérieur gauche.

Ensuite, la compagnie d'eau peut considérer les contraintes dont la résolution serait la plus importante et mener une analyse des causes profondes. Dans l'exemple de la figure 3.16, la contrainte est le manque d'argent et l'analyse fait ressortir sept causes profondes (par exemple, la compagnie d'eau ne génère pas de trésorerie disponible à partir de l'exploitation).

Une fois que la compagnie d'eau a déterminé les causes profondes de ses contraintes, elle doit alors définir les actions qui permettront d'y apporter une réponse et, en fin de compte, de les lever. Par exemple :

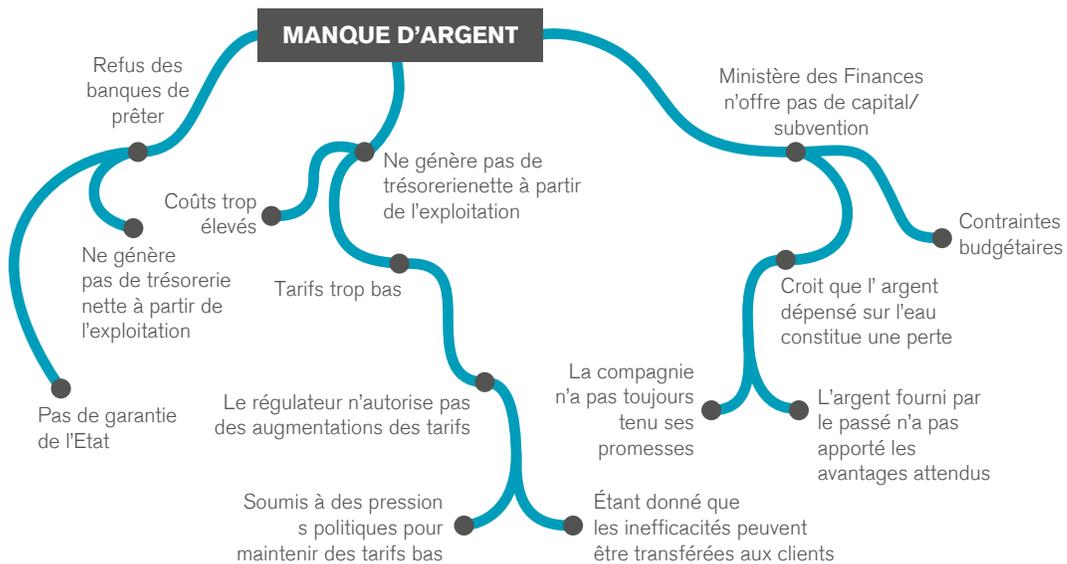
- Recouvrer les arriérés en externalisant le recouvrement des créances échues au forfait ou en motivant le personnel à les recouvrer grâce à un système de prime.

**FIGURE 3.15**  
Exemples de contraintes, catégorisées



Source : Compilation originale.

**FIGURE 3.16**  
Exemple d'analyse des causes profondes à l'aide d'un arbre de décision



Source : Compilation originale.

**ENCADRÉ 3.1****Le manque de crédibilité : une cause profonde de la faible performance**

Le manque de crédibilité est l'une des causes principales de la faible performance de nombreuses compagnies d'eau. La crédibilité ne vient pas seulement du fait que le travail est fait. Ce qui est également important, c'est de promettre d'accomplir une action, puis de tenir cette promesse. Cela signifie que la promesse doit être claire, mesurable et assortie de délais. En outre, il faut que les rapports sur la réalisation de l'objectif soient clairs et qu'ils soient acceptés comme véridiques par les parties prenantes.

- Repérer les branchements illégaux et les cas de falsification de compteurs chez les clients industriels et résidentiels haut de gamme ; négocier avec eux des règlements par paiements forfaitaires (et être prêt à exercer des menaces de poursuites s'ils ne règlent pas la situation).
- Vendre de la ferraille.
- Vendre des eaux usées traitées à des clients industriels.
- Éliminer les travailleurs fantômes.
- Renouveler les contrats pour les fournitures importantes (tels que les produits chimiques) et demander à des personnes de confiance de superviser la livraison et le stockage.

Pour compléter ces actions, la compagnie d'eau doit sélectionner des actions supplémentaires impliquant les parties prenantes. Le fait d'inviter les parties prenantes dans le processus de planification de la réforme rehausse la transparence et permet de renforcer la coopération, deux aspects qui sont nécessaires à la fois dans l'immédiat et à l'avenir.

L'Encadré 3.1 présente des orientations générales sur la façon de renforcer la crédibilité, dont l'absence est dans bien des cas une cause profonde de la faible performance de nombreuses compagnies d'eau.

**Optimiser la planification**

Enfin, la compagnie d'eau doit vérifier son plan de 100 jours et voir s'il est possible de le mettre en œuvre et de le mettre en cohérence avec les priorités existantes et les initiatives en cours. Voici quelques exemples de questions à se poser :

- Est-il possible d'effectuer toutes les tâches dans les délais impartis, en utilisant les ressources et l'équipe actuelles ?
- La séquence des actions est-elle correcte, sachant qu'il y a certaines tâches qui seront mises en œuvre avec plus d'efficacité une fois que la compagnie d'eau aura terminé certaines autres tâches ?
- Est-ce que les actions qui se complètent les unes les autres sont regroupées ? Par exemple, si une compagnie d'eau envisage de remplacer une ancienne conduite principale, d'installer des distributeurs d'eau et de vérifier les branchements illégaux dans une seule zone, ces tâches devraient être regroupées dans un programme de travaux unique relative à cette zone.
- Les actions sont-elles intégrées de manière à garantir l'efficacité ? Cela est particulièrement nécessaire en ce qui concerne les systèmes informatiques qui doivent s'interfacer les uns avec les autres. Par exemple, si un système de facturation doit être remplacé, la compagnie d'eau doit d'abord effectuer une vérification de la cohérence avec le système de comptabilité financière pour s'assurer que les deux systèmes sont compatibles.

### Développer des mesures de suivi de la performance

Il faut définir un ensemble d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps, exprimés sous forme d'indicateurs de performance clés (IPC) pour chaque action. Dans ce cadre,

- **Spécifique** signifie se concentrer sur le responsable et la teneur de l'activité.
- **Mesurable** signifie sélectionner des indicateurs qui peuvent être quantifiés, observés, analysés, remis en question et testés.
- **Atteignable** signifie que l'indicateur doit être réalisable à travers le programme.
- **Pertinent** signifie que l'indicateur doit avoir un lien valide avec le résultat.
- **Limité dans le temps** signifie que l'indicateur définit le délai dans lequel les valeurs cibles de l'indicateur doivent être atteintes.

Dans certains contextes, cependant, il peut ne pas être possible d'obtenir des données fiables pour ces indicateurs au cours des 100 premiers jours. Dans ces cas, d'autres indicateurs permettraient de mieux mesurer la performance par rapport au plan. En outre, comme principe général, il faudrait sélectionner des indicateurs qui n'induisent pas une charge de travail excessive pour le personnel

en termes d'exigences de collecte de données, une telle charge pouvant entraver la capacité du personnel à mettre en œuvre les actions de réforme. Le tableau 3.4 donne un exemple de buts établis pour le plan de 100 jours et les IPC correspondants.

**TABLEAU 3.4**

**Exemple de buts dans un plan de 100 jours et indicateurs de performance clés**

But en matière d'action sur 100 jours	Indicateurs de performance clés
Rehausser la performance des opérations commerciales	Augmenter le ratio de recouvrement de 60 à 70 pour cent d'ici la fin des trois mois.
	Relever le taux de comptage de 80 à 85 pour cent au bout de trois mois.
Renforcer la réactivité aux besoins.	Réduire le délai de réaction face aux fuites et aux éclatements de plus de 48 heures à moins de 24 heures au bout de trois mois.
Paiements en ligne	Passer un accord avec une banque locale pour créer un canal de paiement en ligne.
Serveurs sécurisés	Serveurs sécurisés pour disposer d'enregistrements basés sur le cloud pour les données critiques (dossiers clients, dossiers d'opérations, données financières, etc.).

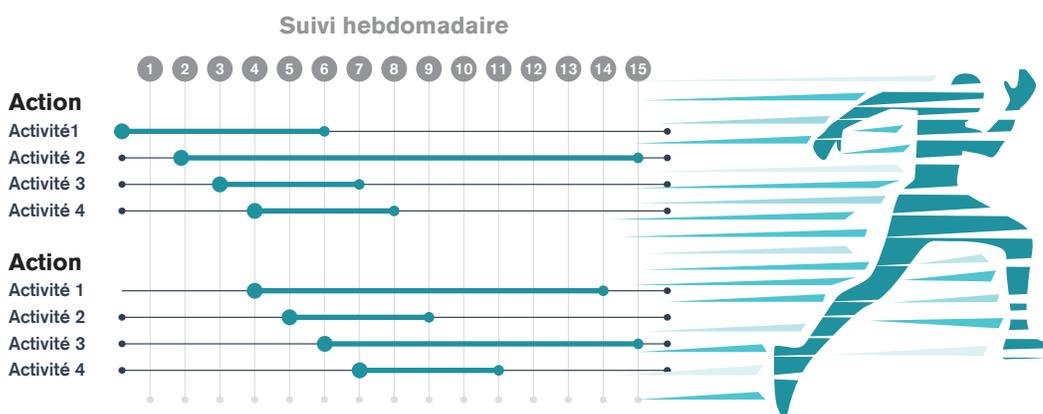
Source : Adapté de Muhairwe (2009).

Une fois les IPC définis et qu'une personne ou une équipe a été désignée responsable de chaque action, la compagnie d'eau doit développer un processus bien défini et transparent pour examiner et évaluer l'avancement en rapport aux IPC. Certaines actions peuvent ne pas avoir d'indicateurs de performance clés spécifiques, mais constituent des tremplins vers des actions à plus haut niveau impact dans le plan quinquennal. Il pourrait s'agir par exemple d'un accord avec une banque locale pour permettre les paiements en ligne.

### Plan d'action sur 100 jours – lancement et suivi

Une fois que les actions à court terme (100 jours) ont été définies, l'équipe de la compagnie d'eau doit fixer la date du « jour zéro », c'est-à-dire la date à partir de laquelle la mise en œuvre des actions commencera. Au jour zéro, il est recommandé de tenir un atelier avec l'équipe de la compagnie d'eau, le Directeur général et, si possible, les membres du conseil d'administration, de manière à susciter plus de motivation et plus d'engagement de la part de l'équipe de la compagnie

d'eau. Le chef de projet et l'équipe de la compagnie d'eau doivent avoir des réunions de suivi hebdomadaires ou bihebdomadaires pour évaluer l'avancement de chaque action, les éventuels obstacles, les ajustements au plan, etc. Si, pour une raison ou une autre, certaines des activités du plan de 100 jours ne peuvent être mises en œuvre, elles doivent être transférées au plan quinquennal.



## Points de préparation SPEED

### Engager et autonomiser l'équipe pour pouvoir amorcer le changement

C'est la phase la plus importante en termes de gestion du changement, et plusieurs facteurs importants en assurent la réussite. D'une part, **l'équipe de la compagnie d'eau est celle qui décide, en fonction de ses capacités et des actions qu'elle est prête à mettre en œuvre.** Cela génère un sens des responsabilités et un engagement à obtenir des résultats. **D'autre part, l'équipe de la compagnie d'eau prend le contrôle et s'approprie le processus** en mettant en œuvre les actions. De plus, le **travail d'équipe est renforcé** au sein de la compagnie d'eau étant donné qu'il y a collaboration dans divers domaines. Enfin, l'équipe de direction doit maintenir l'élan et la motivation du personnel durant les 100 jours, en soutenant l'équipe, en apportant des solutions et, surtout, en participant pleinement au changement. Le tableau 3.5 répertorie les aspects de la gestion du changement qui doivent être étudiés au début et à la fin de cette phase pour vérifier si les résultats attendus ont été atteints.

TABLEAU 3.5

## Principaux aspects de la gestion du changement à prendre en compte dans la Phase 3

<b>Objectif principal</b>	Disposer d'une équipe motivée et enthousiaste, prête à mettre en œuvre les actions définies, et impliquer davantage de personnel dans le processus de transformation.
<b>Changement de comportement attendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une plus grande partie du personnel se sent habilitée à agir et à prendre l'initiative d'apporter un changement, même en ce qui concerne de petites tâches.</li> <li>■ Les barrières entre les niveaux hiérarchiques sont éliminées et toute l'équipe de la compagnie d'eau a voix au chapitre dans le processus de changement.</li> <li>■ Il y a un sentiment de fierté à faire partie du changement réel et à générer des résultats. L'amélioration continue s'inscrit petit à petit dans l'identité même de l'équipe.</li> </ul>
<b>Questions ou réflexions personnelles essentielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comment l'équipe de direction peut-elle maintenir l'élan, le dynamisme et une communication permanente pendant 100 jours ? (par exemple, par des réunions hebdomadaires, la reconnaissance de l'équipe, etc.)</li> <li>■ Comment l'équipe peut-elle motiver/engager ceux qui résistent au changement au sein de la compagnie d'eau ? (par exemple, en leur assignant de petites tâches pour qu'ils sentent qu'ils font partie du processus, en les invitant à faire partie d'une équipe travaillant dans un domaine différent, etc.)</li> <li>■ Comment l'équipe de direction fait-elle pour engager de plus en plus de collaborateurs dans le processus de transformation ? (par exemple, en organisant des ateliers ouverts à tout le personnel ; en créant une boîte à idées par thème accessible à tout le personnel)</li> <li>■ Comment l'équipe de direction tire-t-elle parti des enseignements tirés au cours du processus ? (par exemple, en créant de courts bulletins d'information internes pour communiquer sur les réalisations et les enseignements)</li> </ul>
<b>Actions clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maintenir la motivation et l'engagement de l'équipe et la tenir informée grâce à des réunions de suivi hebdomadaires.</li> <li>■ Communiquer en continu avec toutes les parties prenantes (internes et externes) sur l'avancement des actions du plan de 100 jours.</li> <li>■ Maintenir le dynamisme du processus ; transférer les actions qui ralentissent le processus au plan à long terme.</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une équipe fière des résultats qu'elle a obtenus par elle-même.</li> <li>■ Une équipe motivée à faire passer la compagnie d'eau au palier suivant, l'équipe de direction reconnaissant les efforts de l'équipe.</li> <li>■ Les nouveaux dirigeants et les employés à haut potentiel sont identifiés et reconnus par l'équipe de direction.</li> </ul>



### 3.4 Plan stratégique

L'objectif du plan stratégique est de formuler des actions qui pourraient s'appuyer sur l'élan de la mise en œuvre du plan d'action de 100 jours et de développer une vision stratégique pour la compagnie d'eau. Maintenant que le plan de 100 jours est terminé, qu'il est doté de toutes les ressources requises et est mis en œuvre, la compagnie d'eau doit se concentrer sur l'élaboration du plan stratégique quinquennal.

#### Cadre stratégique

L'objectif est d'examiner, de mettre à jour et/ou de modifier les éléments du cadre stratégique de manière ce que celui-ci soit en cohérence avec la nouvelle vision d'être une Compagnie d'eau du Futur.

- **Vision de la compagnie d'eau** : Où est-ce que la compagnie d'eau se voit dans cinq ans ?
- **Mission de la compagnie d'eau** : C'est la raison d'être de la compagnie d'eau, qui intègre le processus de transformation qu'elle subit ; le but de la compagnie d'eau ; et la teneur de ses opérations, ses priorités et ses valeurs.

#### ENCADRÉ 3.2

##### Changement de marque et identité

Dans le cadre du processus de transformation de la compagnie d'eau, il est recommandé de modifier ou de renouveler le logo, la marque et/ou l'image de l'entreprise de manière à refléter la nouvelle vision de la compagnie d'eau. Cette action, en plus de renforcer le processus de changement interne, permet de communiquer aux clients les améliorations apportées par la compagnie d'eau. Il est possible de mettre en place rapidement une nouvelle identité sans ressources importantes en s'appuyant sur le site web de l'entreprise, les factures, les affiches, entre autres.



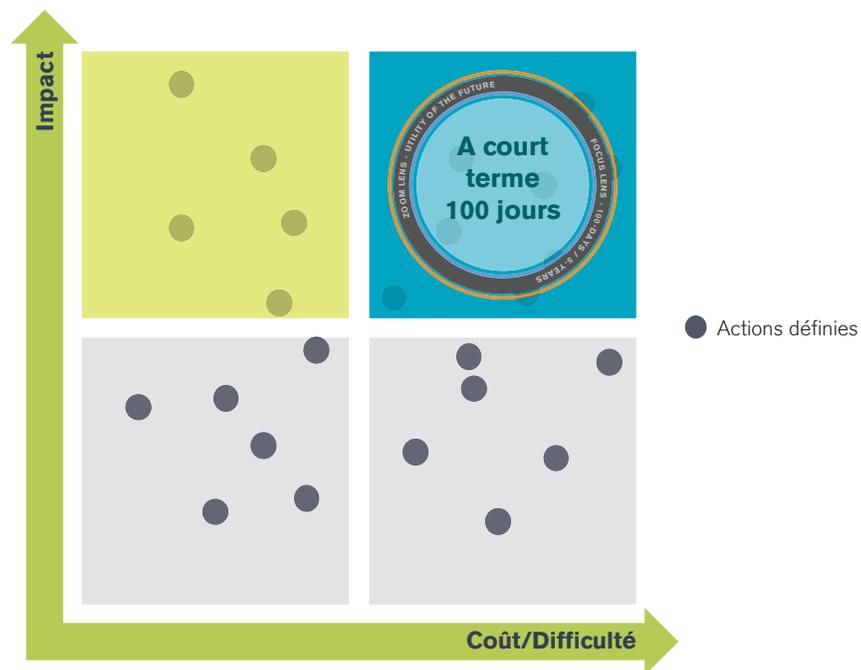
- **Objectifs stratégiques** : Ils sont axés de manière à réaliser la vision de la compagnie d'eau dans cinq ans et doivent être spécifiques, clairs, mesurables et réalisables. Il est recommandé de ne pas avoir plus de 10 objectifs afin de pouvoir concentrer les efforts sur des buts clairs.
- **Fonctions/domaines clés de la compagnie d'eau** : Les éléments CdF représentent de manière pratique les fonctions clés d'une compagnie d'eau (gestion commerciale, opérations techniques, gestion financière, gestion des ressources humaines, et organisation et stratégie), mais chaque service pourrait définir ses fonctions selon sa structure organisationnelle.

### Actions stratégiques

Pour commencer, la compagnie d'eau doit revoir la priorisation des actions (figure 3.17) et revoir les actions définies au cours de la planification des actions sur 100 jours qui ont été éliminées en raison de contraintes financières, et envisager toutes les actions qu'il est possible de mettre en œuvre dans un délai de cinq ans.



**FIGURE 3.17**  
Catégorisation des actions à long terme par coût et difficulté



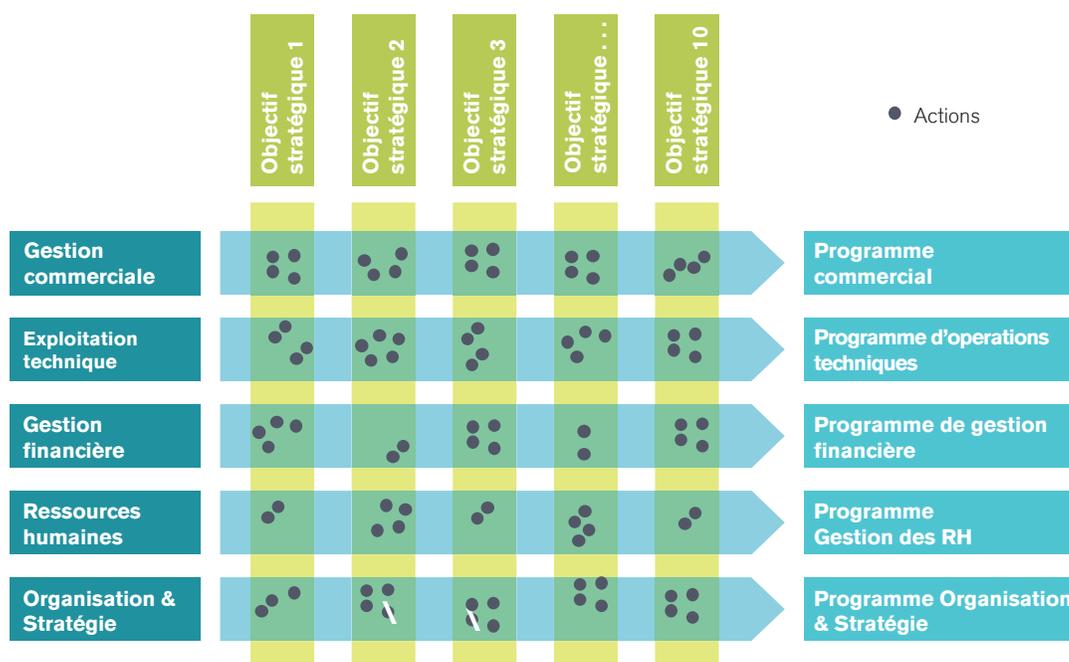
Source : Compilation originale.

## Programmes stratégiques

Une fois le nouveau cadre stratégique en place, les objectifs stratégiques seront définis de même que les principales actions à long terme. L'étape suivante consiste à définir un programme stratégique de haut niveau par élément : gestion commerciale, opérations techniques (eau et/ou assainissement), organisation et stratégie, programme de gestion des ressources humaines et gestion financière. Comme le montre la figure 3.18, chaque action doit être liée à un ou plusieurs objectifs stratégiques ; les actions définies précédemment qui ne sont pas liées à au moins un objectif stratégique doivent être réévaluées ou éliminées du plan.

Les programmes stratégiques sont à la base de l'élaboration du plan d'affaires de la compagnie d'eau, celui-ci étant un résumé de haut niveau des principales priorités de la compagnie d'eau classées par élément et domaine responsable. Chaque programme doit contenir des informations

**FIGURE 3.18**  
Programmes stratégiques  
par élément



Source : Compilation originale.

Remarque : RH = ressources humaines.

générales telles que les principaux objectifs, les actions clés, les indicateurs de performance par action, les jalons, le personnel responsable, le budget estimatif, le calendrier de haut niveau et les éventuels risques, entre autres. Bien qu'il ne soit pas nécessaire d'avoir des informations détaillées, ces programmes constitueront une première feuille de route pour réaliser les objectifs stratégiques de la compagnie d'eau (voir Annexe E).

## Aperçu du plan d'affaires

Le plan d'affaires permet de traduire la vision stratégique, les objectifs stratégiques et les programmes stratégiques en une feuille de route détaillée qui comprend tous les aspects nécessaires du processus d'amélioration et de transformation de la compagnie d'eau. Bien qu'un plan d'affaires soit spécifique à chaque compagnie d'eau, il existe un certain nombre de composantes principales :

### ■ Contexte général

<b>Analyse sectorielle</b>	Analyse des principaux aspects du secteur qui influencent le fonctionnement de la compagnie d'eau, entre autres : le plan de développement national, le cadre juridique et politique, la réglementation, les tarifs, les institutions et les responsabilités, et la structure de financement.
<b>Analyse macroenvironnementale</b>	Économique, environnementale, socioculturelle, démographique et technologique pour évaluer les facteurs macroenvironnementaux qui pourraient avoir un impact sur le plan d'affaires (positivement ou négativement).

### ■ Description générale de la compagnie d'eau

<b>Description de la compagnie d'eau</b>	Bref historique de la compagnie d'eau, son statut juridique, les services fournis, les zones desservies, la population desservie, la couverture en eau et/ou en assainissement, le patrimoine, les indicateurs de performance clés historiques, les installations, l'architecture des technologies de l'information, la structure organisationnelle et le personnel, et la structure de gouvernance de la compagnie d'eau, entre autres.
<b>Conditions actuelles et enjeux prioritaires</b>	Informations issues des Phases 2 et 3 du processus CdF : Niveaux de maturité et de performance actuels et souhaités en rapport aux cinq éléments CdF ainsi que les différents aspects analysés dans les Zooms avant de la CdF.

<b>Bilan hydrique</b>	Analyse et projections de la demande en eau, consommation par habitant, modèles d'utilisation de l'eau, système d'approvisionnement en eau, restrictions saisonnières sur l'utilisation de l'eau, ENF, croissance démographique, expansion géographique de la zone de desserte et analyse des sources disponibles d'approvisionnement en eau de surface et souterraine, entre autres.
-----------------------	---

■ **Cadre stratégique**

<b>Cadre stratégique et architecture</b>	Apports de la Phase 4 du processus CdF : Déclaration de mission, vision et objectifs stratégiques, programmes stratégiques, indicateurs de performance, calendrier, principaux jalons, équipe responsable, programmes par domaine (commercial, opérations, finance, etc.).
--	--

■ **Plan stratégique de la compagnie d'eau**

<b>Plan stratégique des compagnies d'eau</b>	Programmes stratégiques, projets, activités, IPC, valeurs de la compagnie d'eau, analyse des risques, analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces), analyse des contraintes, analyse des scénarios, analyse de l'offre et de la demande. Plan d'investissement, budget détaillé, suivi et rapports, entre autres.
<b>Programme d'investissement en capital</b>	Investissements et dépenses en capital de la compagnie d'eau. Renouvellement, réparation, remplacement et nouveaux actifs (actifs souterrains et actifs en surface, infrastructures, équipements et technologie, entre autres).
<b>Prévision budgétaire des dépenses d'exploitation (OPEX)</b>	Structure des coûts d'exploitation, coûts fixes, coûts variables, opportunités d'optimisation des coûts.
<b>Stratégie financière</b>	Prévisions des besoins de financement à court, moyen et long termes. Budget d'investissement et budget d'exploitation (basés sur la stratégie et le plan d'affaires de la compagnie d'eau, sur le plan pluriannuel d'amélioration des immobilisations, y compris le coût sur le cycle de vie). Analyse tarifaire pour un recouvrement intégral des coûts (dépenses d'exploitation, amortissement et rendement). Analyse des mécanismes de financement : tarifs, transferts du gouvernement central ou local, institutions financières et partenariats public-privé, entre autres.

■ **Plans stratégiques et stratégies spécifiques**

<b>Plans d'expansion et de réhabilitation</b>	Plan structuré en séquences et priorisé en fonction de l'évaluation préalable du projet. Programmes détaillés (groupe de projets) et/ou projets spécifiques. Système de suivi (avancement et variations de coûts). Attention particulière aux zones où le niveau de service ou la qualité de l'eau sont moindres ou où les infrastructures sont inadéquates. Nouvelles technologies d'infrastructure et innovations à mettre en œuvre. Branchement du dernier maillon. Plan d'urgence en cas de crise. Budget détaillé.
<b>Plan stratégique de gestion du patrimoine</b>	Plan stratégique comprenant les attributs des actifs (par exemple, l'âge, l'état et la criticité), le coût sur le cycle de vie, la planification financière à long terme, les stratégies d'exploitation et d'entretien pour la gestion du patrimoine tout au long de leur cycle de vie et les plans de remplacement des immobilisations basés sur des analyses coûts-avantages ; plan d'investissement, plan de passation des marchés ; inventaire optimal des pièces de rechange ; mise en place d'une stratégie et d'une méthodologie formelles d'évaluation des défaillances d'actifs et d'un plan d'élimination.
<b>Stratégie en matière d'eau potable</b>	Stratégie de la demande en eau potable, incluant de nouveaux projets d'approvisionnement en eau potable à moyen et long termes, exploitant à la fois les eaux de surface et les eaux souterraines. Prévisions d'expansion et/ou maintien de la capacité des stations d'épuration en fonction de la demande de la population. Plans d'extension des réseaux d'eau potable. Plan d'efficacité énergétique pour le processus d'eau potable.
<b>Stratégie de gestion de l'ENF</b>	Stratégie pour faire face aux pertes réelles, aux pertes apparentes et à la consommation non facturée dans les zones prioritaires, y compris des objectifs assortis de délais pour une période pluriannuelle ; et définition de politiques pour évaluer, surveiller et contrôler les éléments de l'ENF. Budget détaillé et activités opérationnelles.
<b>Stratégie d'assainissement</b>	Programme de couverture et de service d'assainissement. Stratégie, plan et budget pour les grandes infrastructures et les petites infrastructures, telles que les drains et les égouts tertiaires, les branchements domestiques, et le besoin de systèmes d'assainissement autonome et de gestion des boues de vidange. Plan d'efficacité énergétique pour le processus d'assainissement.
<b>Stratégie environnementale</b>	Programme de contrôle de la pollution, programme de surveillance de la qualité de l'eau, programme de drainage des eaux et de contrôle de l'érosion, programme de gestion des déchets solides.
<b>Stratégie d'exploitation commerciale</b>	Stratégie commerciale, plan et budget pour le comptage, la facturation et le recouvrement. Plan d'acquisition, d'installation et de remplacement des compteurs.

<b>Stratégie de gestion de la relation client (GRC)</b>	Stratégie et plan GRC axés sur l'interaction avec les clients et l'offre d'une expérience client uniforme à tous les points de contact (en ligne et hors ligne). Stratégie d'expérience client (CX).
<b>Stratégie de communication</b>	Stratégie, plan, budget, objectifs et processus de communication ; couverture des besoins de l'organisation et des clients. Encadre les activités médiatiques, les communications externes et internes, les délais, les risques, les mesures, les publics cibles, les personnalités des clients, les affectations du personnel et les ressources, y compris le plan de communication pour la gestion de crise et la stratégie de marque.
<b>Stratégie technologique</b>	Planification de l'utilisation de la technologie pour réaliser les objectifs organisationnels. Analyse des besoins technologiques dans les unités commerciales et les processus pour accroître l'excellence opérationnelle grâce à des systèmes et une architecture actualisés. Plan de transformation numérique, budget, exigences de formation et plan de mise en œuvre.
<b>Stratégie de gestion des ressources humaines (RH)</b>	Stratégie RH en cohérence avec la stratégie organisationnelle, budget détaillé, plan de mise en œuvre sur cinq ans des processus RH de base : recrutement, fidélisation, rémunération, gestion de la performance, formation et développement. Stratégie d'équilibre en termes de genre, d'inclusion et de diversité. Analyse et plan de dotation optimale en personnel.



## Points de préparation SPEED

### Envisager le futur

Cette phase est axée sur le maintien de l'élan pour le changement et l'élaboration d'une nouvelle vision stratégique d'une manière collective, en tenant compte des enseignements tirés du plan de 100 jours en termes de culture organisationnelle, de travail d'équipe et de leadership. Le personnel doit sentir qu'il est fait partie de la construction de cette nouvelle vision. Il est important de garder à l'esprit qu'il y a généralement un renouvellement fréquent des cadres supérieurs dans les compagnies d'eau (les mandats étant de trois à quatre ans, en moyenne), étant donné que les personnes à ces postes changent lorsqu'il y a changement d'autorités locales/nationales. Par conséquent, il est crucial d'impliquer dans cette phase (tout comme dans les phases précédentes) du personnel de différents niveaux hiérarchiques pour préserver les connaissances stratégiques au sein de la compagnie d'eau et maintenir la continuité dans le processus de transformation. Le tableau 3.6 énumère quelques aspects relatifs à la gestion du changement qui doivent être étudiés au début et à la fin de cette phase pour voir si les résultats attendus ont été atteints.

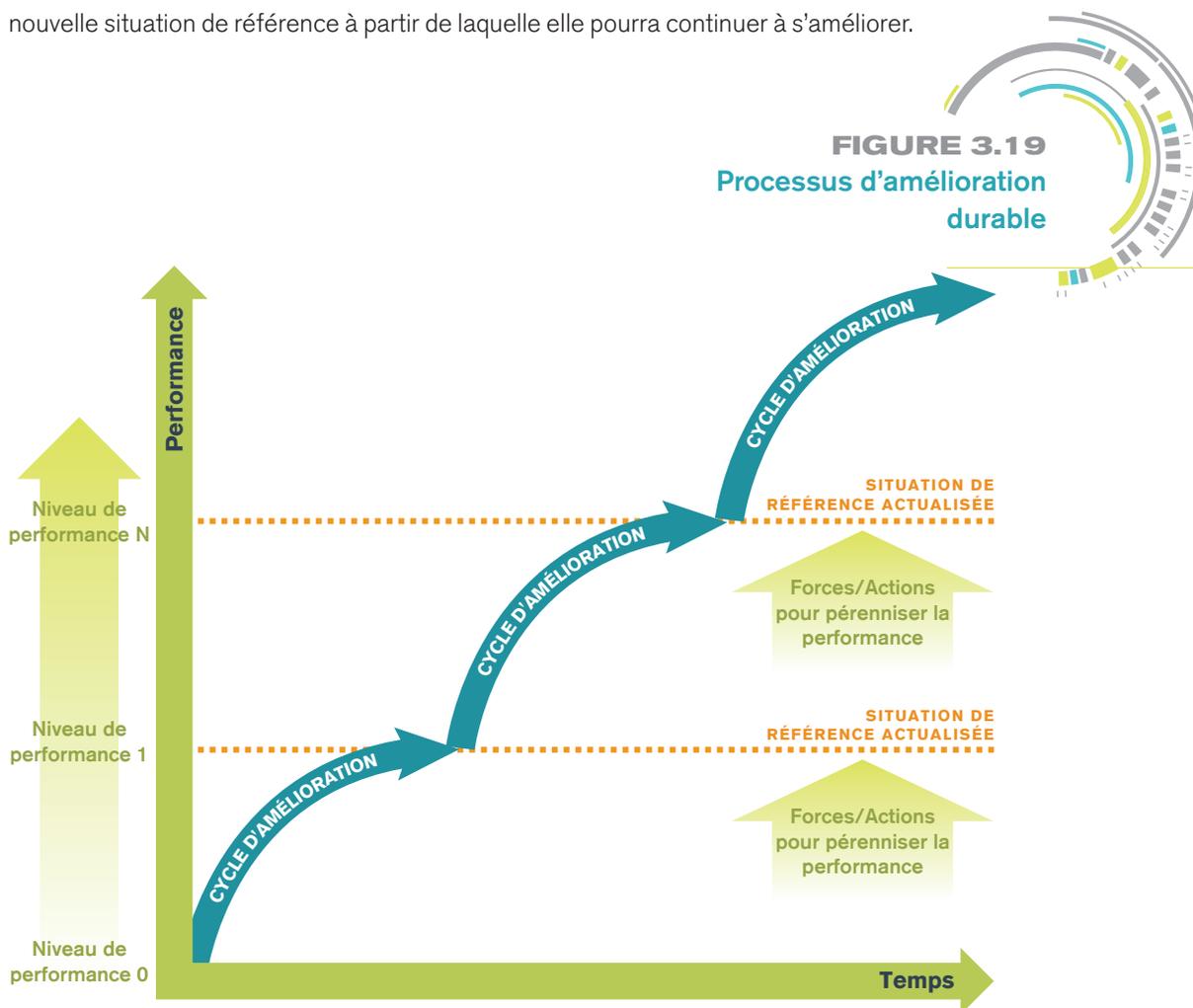
**TABLEAU 3.6****Principaux aspects relatifs à la gestion du changement à prendre en compte dans la Phase 4**

<b>Objectif principal</b>	Co-création de la feuille de route du parcours vers le statut de Compagnie d'eau du Futur.
<b>Changement de comportement attendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vision à long terme et culture de la prospective au sein du personnel des compagnies d'eau.</li> <li>■ Travail d'équipe pour co-créer l'avenir souhaité pour la compagnie d'eau.</li> <li>■ Tout le personnel des compagnies d'eau au diapason de la vision, de la mission et des objectifs stratégiques nouveaux</li> </ul>
<b>Questions ou réflexions personnelles essentielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comment le personnel de la compagnie d'eau peut-il passer d'une mentalité axée sur le quotidien à une vision à long terme ? (par exemple, définir les objectifs à long terme de chaque personnel, les mettre en cohérence avec les objectifs stratégiques de la compagnie d'eau)</li> <li>■ La compagnie d'eau a-t-elle une bonne équipe en place pour co-créer la vision stratégique et le plan d'affaires ? (par exemple, renouvellement peu fréquent du personnel, leaders naturels, personnel à fort potentiel, etc.)</li> <li>■ Quelles capacités et connaissances des ressources humaines internes doivent être renforcées pour réaliser la nouvelle vision ? (par exemple, planification stratégique, planification financière, prospective, etc.)</li> <li>■ Comment la compagnie d'eau peut-elle éviter de retomber dans l'état d'inertie dans lequel elle se trouvait avant le début de ce processus de transformation ? (par exemple, identifier un petit ensemble d'IPC qui alerteraient l'équipe de la compagnie d'eau d'une tendance à l'inefficacité dans un processus spécifique)</li> <li>■ Comment la nouvelle vision peut-elle être communiquée de manière exacte et claire, pour atteindre tous les niveaux de l'organisation ainsi que les parties prenantes externes ? (par exemple, mener des enquêtes annuelles sur la culture organisationnelle et la satisfaction du personnel qui incluent des questions relatives à la stratégie)</li> </ul>
<b>Actions clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Créer le cadre stratégique de manière participative.</li> <li>■ Créer des groupes de travail pour la définition de chaque programme stratégique (commercial, opérations techniques, finance, ressources humaines, organisation et stratégie).</li> <li>■ Communiquer le cadre stratégique et le plan d'affaires (en interne et en externe).</li> <li>■ Relier les objectifs du personnel aux objectifs stratégiques de la compagnie d'eau.</li> <li>■ Identifier des partenaires stratégiques pour la réalisation du plan d'affaires.</li> </ul>
<b>Produits attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La vision stratégique est communiquée et comprise par l'ensemble du personnel.</li> <li>■ Le cadre stratégique et le plan d'affaires sont élaborés en collaboration.</li> <li>■ L'amélioration continue s'inscrit dans l'identité même et les valeurs fondamentales de l'organisation</li> </ul>



### 3.5 Transformation durable

La dernière étape consiste à traduire la vision stratégique et le plan d'affaires de la compagnie d'eau en actions pour assurer une amélioration durable et à poursuivre le processus de transformation pour **devenir une Compagnie d'eau du Futur**. Comme le montre la figure 3.19, chaque cycle d'amélioration vise à relever le niveau de performance dans un laps de temps donné (par exemple, passer du niveau de performance 0 au niveau de performance 1) ; en ce sens, la compagnie d'eau doit s'efforcer de maintenir le niveau suivant auquel elle est parvenue comme nouvelle situation de référence à partir de laquelle elle pourra continuer à s'améliorer.



Source: Compilation originale.

La compagnie d'eau doit maintenir un intérêt particulier pour les principales forces qui soutiennent l'effort de changement à long terme. Les principaux outils en appui à un changement durable et les actions s'y rapportant comprennent les éléments suivants :

- **Stratégie d'entreprise** : Traduire une stratégie actualisée en un plan d'action détaillé qui est continuellement revu.
- **Équipe de la compagnie d'eau** : Avoir la participation de la meilleure équipe et travailler en permanence sur la formation et le développement des membres de l'équipe.
- **Gouvernance** : œuvrer pour parvenir à un modèle de gouvernance qui garantit l'agilité dans le processus décisionnel.
- **Approche centrée sur le client** : Migrer rapidement vers un modèle de gestion qui implique les clients et analyse leurs retours pour améliorer le service de la compagnie d'eau.
- **Transparence, éthique et intégrité** : Avoir un processus de transparence solide et robuste et suivre les perceptions que les clients et les parties prenantes ont de la compagnie d'eau.
- **Technologie et innovation** : Suivre et mettre en œuvre en permanence les tendances et les innovations technologiques.
- **Gestion du patrimoine** : Maintenir les actifs en bon état grâce à une maintenance, un remplacement et des mises à niveau optimaux.
- **Optimisation des processus** : Optimiser en permanence les processus pour réduire les coûts.
- **Résilience et continuité** : Avoir des processus en place pour éviter une interruption des opérations de la compagnie d'eau en cas de crise.
- **Gestion de données** : Avoir une stratégie de données et améliorer continuellement les processus de gestion des données.

Voici quelques thèmes et actions basés sur les éléments CdF qui pourraient venir en appui à ce processus.

**TABLEAU 3.7****Sélectionner des actions pour soutenir un changement durable**

<b>Élément</b>	<b>Thème</b>	<b>Actions</b>
<b>Organisation et stratégie</b>	Stratégie d'entreprise	Examiner la stratégie commerciale et les objectifs stratégiques chaque année, pour évaluer s'ils sont toujours pertinents par rapport au contexte, à la situation et aux besoins de la compagnie d'eau, et les actualiser, au besoin.
	Suivi et rapports	Faire le suivi des processus pour analyser l'avancement et apporter des changements rapides, au besoin. Renforcer progressivement la culture de gestion des données de la compagnie d'eau pour prendre des décisions fondées sur des données.
	Efficacité et continuité	Travailler en permanence à l'optimisation des processus opérationnels et administratifs de la compagnie d'eau, en éliminant les activités redondantes et en réduisant les coûts d'exploitation.
	Gestion de la technologie	Introduire une stratégie de transformation numérique et l'utilisation de nouvelles technologies qui conduisent à l'amélioration des processus, à l'optimisation du temps et à la réduction des coûts.
	Gestion de la passation des marchés	Établir des processus de passation des marchés efficaces, des accords avec les principaux fournisseurs et des stratégies de passation des marchés.
	Gouvernance de la compagnie d'eau	Mettre en place un système de gouvernance qui permet à la compagnie d'eau de prendre des décisions rapides et efficaces.
<b>Gestion commerciale</b>	Gestion de la relation client	Utiliser une stratégie de gestion de la clientèle pour comprendre les besoins des clients et adapter les plans d'amélioration de manière à assurer une bonne qualité de service.
	Comptage	Mettre en place différents mécanismes de relevé des compteurs pour couvrir 100 pour cent du service, avec des cycles réguliers et des données fiables.
	Facturation	Mettre en place des cycles de facturation fiables et de mise à disposition permanente des factures sur différents canaux.
	Recouvrement/ Paiement	Établir des lieux multiples et commodes pour le paiement, en ligne ou en personne.

<b>Opérations techniques</b>	Plans d'expansion et de réhabilitation	Examiner régulièrement les plans pour voir s'ils sont toujours pertinents par rapport au contexte, à la situation et aux besoins de la compagnie d'eau, et les actualiser au besoin.
	Gestion du patrimoine	Actualiser et réviser annuellement le plan stratégique de gestion du patrimoine, y compris les attributs des actifs de la compagnie d'eau, le coût sur le cycle de vie, la planification financière à long terme, les stratégies d'exploitation et de maintenance, la stratégie d'évaluation des défaillances des actifs et le plan d'élimination.
	Traitement et qualité de l'eau	Maintenir constamment des normes élevées de qualité de l'eau, avec un traitement adéquat et des tests systématiques à différents points.
	Eau non facturée (ENF)	Examiner régulièrement la stratégie ENF pour voir si elle est toujours pertinente par rapport au contexte, à la situation et aux besoins de la compagnie d'eau, et l'actualiser, au besoin.
	Assainissement	Examiner régulièrement la stratégie d'assainissement pour voir si elle est toujours pertinente par rapport au contexte, à la situation et aux besoins de la compagnie d'eau, et l'actualiser, au besoin.
<b>Gestion financière</b>	Stratégie financière et stratégie de gestion des coûts	Mettre la stratégie financière et la stratégie de gestion des coûts en adéquation avec la stratégie organisationnelle. Examiner la stratégie financière chaque année pour voir si elle est toujours pertinente par rapport au contexte, à la situation et aux besoins de la compagnie d'eau, et la mettre à jour, au besoin.
	Planification et budgétisation	Examiner le budget d'investissement (basé sur la stratégie et le plan d'affaires de la compagnie d'eau et le plan pluriannuel d'amélioration des immobilisations, y compris le coût du cycle de vie) et le budget d'exploitation tous les trimestres ; et ajuster, au besoin rapidement, en toute efficacité et efficience
	Gestion des flux de trésorerie	Préparer mensuellement des prévisions de trésorerie, désagrégées par source et utilisation. Mener une analyse approfondie de la manière dont la gestion de la trésorerie est en cohérence avec la gestion des coûts, la budgétisation et la stratégie financière.
	Processus de vérification	Mener des processus d'audit interne et externe des états financiers au moins une fois par an. Publier des comptes audités dans les six mois suivant la fin de l'exercice.
	Analyse tarifaire, modélisation financière et prévisions	Examiner et actualiser annuellement les analyses tarifaires pluriannuelles de recouvrement des coûts, la modélisation financière et les prévisions.

<b>Ressources humaines</b>	Stratégie de gestion des ressources humaines	Examiner la stratégie des ressources humaines chaque année pour voir si elle est toujours pertinente par rapport au contexte, à la situation et aux besoins de la compagnie d'eau, et l'actualiser, au besoin.
	Analyse et plan de dotation en personnel	Évaluer le nombre optimal de personnel nécessaire, y compris le personnel hautement qualifié requis à long terme pour réaliser la vision de la compagnie d'eau.
	Attraction et recrutement	Développer des stratégies nouvelles et innovantes pour attirer et retenir les ressources humaines grâce à des incitations en cohérence avec les priorités du personnel.
	Formation et développement du personnel	Mettre en œuvre un plan de formation complet et budgétisé et un programme de parrainage rattachés aux objectifs organisationnels qui sont accessible à tout le personnel en toute égalité. La formation devrait inclure une formation technique et une formation sur les compétences transversales.
	Planification et définition d'objectifs	Examiner et actualiser les objectifs de performance du personnel chaque trimestre et les mettre en rapport au plan stratégique, à la mission et à la vision de l'organisation.



## Points de préparation SPEED

### Déployer le processus de transformation

Cette phase est axée non seulement sur la mise en œuvre du plan d'affaires, mais également sur la manière de **pérenniser le processus d'amélioration continue et de transformation globale**. Dans cette phase, il est important de développer des mécanismes pour maintenir l'engagement, la mobilisation et la motivation du personnel et éviter par tous les moyens un retour à l'état d'inertie dans lequel la compagnie d'eau se trouvait avant d'entamer le parcours de changement. Le fait que les dirigeants examinent les stratégies, les plans et les budgets avec le personnel renforce le travail d'équipe et l'interaction entre domaines. Le Tableau 3.8 énumère les principaux aspects liés à la gestion du changement qui doivent être étudiés au début de cette phase et éventuellement chaque année, pour vérifier si les résultats attendus ont été atteints.

**TABLEAU 3.8****Principaux aspects de la gestion du changement à prendre en compte dans la Phase 5**

<b>Objectif principal</b>	Maintenir l'engagement de l'équipe à continuer à mener un processus de transformation durable.
<b>Changement de comportement attendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le personnel se pose le défi de s'améliorer de manière continue et de ne pas revenir à sa zone de confort.</li> <li>■ Le personnel maintient des processus d'amélioration continue même lorsque des changements se produisent régulièrement à la Direction.</li> <li>■ Le personnel transmet aux nouveaux collaborateurs une culture de travail d'équipe axée sur l'amélioration continue pour atteindre des objectifs communs.</li> </ul>
<b>Questions ou réflexions personnelles essentielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comment la compagnie d'eau peut-elle maintenir les niveaux de mobilisation de l'équipe ? (par exemple, sessions trimestrielles de coaching des superviseurs au bénéfice des supervisés)</li> <li>■ Comment les cycles d'amélioration de la compagnie d'eau se poursuivront-ils sans interventions/projets réguliers de gestion du changement ? (par exemple, analyse aléatoire de certains processus et de leur niveau d'évolution, d'amélioration et de réalisation des objectifs)</li> <li>■ Comment la compagnie d'eau peut-elle éviter de revenir à son état d'inertie et laisser sa performance se dégrader ? (par exemple, production de rapports de gestion internes qui présentent les tendances pour chaque indicateur clé)</li> <li>■ À quels défis la compagnie d'eau pourrait-elle être confrontée au cours des cinq prochaines années ? (par exemple, changement de gouvernement, nouveaux établissements de migrants, changement climatique)</li> <li>■ Comment la compagnie d'eau peut-elle impliquer les clients dans le processus de transformation ? (par exemple, stratégies de communication pour le changement de comportement en matière de consommation d'eau)</li> </ul>
<b>Actions clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mener des ateliers annuels avec l'équipe qui a participé au processus de transformation pour faire le point sur l'avancement du plan d'affaires et les réalisations et évaluer les éventuels changements à la stratégie.</li> </ul>
<b>Produits attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Équipe engagée par rapport à la mise en œuvre du plan d'affaires.</li> </ul>

# Conclusion

## Compagnie d'eau du Futur

La CdF est un nouveau paradigme dans la prestation de services d'AEA, bien au-delà de ce que la plupart des compagnies d'eau ont déjà réalisé ou même cherché à faire. En étant une Compagnie d'eau Futur, une compagnie d'eau parvient à fournir des services d'AEA fiables, sûrs, inclusifs, transparents et réactifs aux besoins grâce à des pratiques optimales de manière efficace, résiliente et durable. La CdF se fixera des objectifs ambitieux, tel que réaliser l'ODD 6. Il n'est ni rapide ni facile de lancer des améliorations et de les maintenir par la suite. Cependant, le cadre CdF présenté ici facilitera le processus par lequel les compagnies d'eau s'engagent sur la voie de la réforme.

## Pour lancer la réforme, les compagnies d'eau doivent déterminer quels sont leurs domaines d'intérêt

Cette nouvelle approche de la planification et de structuration en séquences commence par un diagnostic de la situation actuelle du service, de la performance, de la maturité et de l'environnement favorable d'une compagnie d'eau. Ensuite, la compagnie d'eau détermine quels sont ses domaines d'intérêt pour la réforme en faisant ressortir les déséquilibres au sein des évaluations et entre les évaluations. Par exemple, un élément (tel que les opérations techniques) dont le score à l'évaluation de la performance est particulièrement faible peut constituer un thème d'intérêt.

## Le plan d'action CdF jette les bases pour le parcours vers le statut de CdF

Les compagnies d'eau à travers le monde opèrent dans une multitude de contextes. En outre, elles ont chacune des objectifs à long terme qui leur sont uniques en matière d'innovation, d'inclusion, d'orientation marché et client et de résilience. Par conséquent, les plans d'action ne peuvent être standardisés. Le cadre CdF a pour vocation de guider les compagnies d'eau et les praticiens dans l'élaboration de plans d'action, en tenant compte des domaines d'intérêt reconnus et de la vision à long terme de la compagnie d'eau. Le résultat est un plan d'action personnalisé qui regroupe des actions détaillées à court terme, des projets d'actions à moyen terme, un aperçu des actions à long terme et des orientations pour la gestion du changement.



## Références

- AWWA (American Water Works Association). 2019. *A Water Utility Manager's Guide to Community Stewardship*. Denver, CO: AWWA. <https://www.awwa.org/Portals/0/AWWA/Communications/AWaterUtilityManagersGuidetoCommunityStewardship.pdf>.
- Berkeley University of California. n.d. "Change Management Toolkit: Tips, Tools, and Techniques for Leading a Successful Change Initiative." Berkeley, CA. Updated 2019. [https://hr.berkeley.edu/sites/default/files/change\\_management\\_toolkit.pdf](https://hr.berkeley.edu/sites/default/files/change_management_toolkit.pdf).
- Heymans, Chris, Rolfe Eberhard, David Ehrhardt, and Shannon Riley. 2016. *Providing Water to Poor People in African Cities Effectively: Lessons from Utility Reforms*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25115>.
- Muhairwe, William T. 2009. *Making Public Enterprises Work: From Despair to Promise: A Turnaround Account*. Kampala: Fountain; London: IWA.
- Mumssen, Yogita, Gustavo Saltiel, and Bill Kingdom. 2018. "Aligning Institutions and Incentives for Sustainable Water Supply and Sanitation Services: Report of the Water Supply and Sanitation Global Solutions Group, Water Global Practice, World Bank." World Bank, Washington, DC. Accessed December 12, 2019. <http://documents.worldbank.org/curated/en/271871525756383450/pdf/Aligning-institutions-and-incentives-for-sustainable-water-supply-and-sanitation-services.pdf>.
- OED (Oxford English Dictionary) Online. n.d. "Innovation." Oxford University Press. Accessed February 19, 2020. <https://www.oed.com/view/Entry/96311?redirectedFrom=innovation>.
- Rodin, Judith. 2014. "Remarks by Dr. Judith Rodin at the 2014 Aspen Ideas Festival." News&Media (blog), The Rockefeller Foundation, June 29. <https://www.rockefellerfoundation.org/about-us/news-media/remarks-by-dr-judith-rodin-2014-aspen/>.
- Schnackenberg, Andrew K., and Edward C. Tomlinson. 2016. "Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships." *Journal of Management* 42 (7): 1784–810. First Published March 10, 2014. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206314525202>.

United Nations. n.d.(a). "UN Sustainable Development Goals Knowledge Platform." Accessed January 27, 2020. <https://sustainabledevelopment.un.org/>.

United Nations. n.d.(b). "Sustainable Development Goal 6." Accessed January 27, 2020. <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg6>.

World Bank. 2013. *Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity*. New Frontiers of Social Policy series. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/114561468154469371/Inclusion-matters-the-foundation-for-shared-prosperity>.



# Annexe

---

## Annexe A. Enquête d'évaluation du niveau de préparation au changement

Questions pour évaluer le niveau de préparation au changement	NON			OUI	
<b>Prise de conscience : Votre équipe ou votre partie prenante comprend-elle . . .</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Les problèmes inhérents à la situation actuelle ?					
2. Les opportunités manquées si le changement ne se produit pas ?					
3. Ce que l'on essaie de réaliser ?					
4. Les améliorations qui se produiront ?					
5. L'impact que le changement aura sur leur domaine de travail ?					
6. Ce que leur rôle sera dans l'état futur ?					
<b>Souhait : Est-ce que votre équipe ou votre partie prenante . . .</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Sait que la direction s'accorde avec les efforts pour produire un changement ?					
2. Estime que ses préoccupations, ses questions et ses besoins sont entendus ?					
3. Exprime de l'espoir pour l'avenir ?					
4. Trouve de la valeur au changement ?					
5. Estime qu'une stratégie bien pensée est mise en place pour parvenir au changement ?					
<b>Connaissances : Est-ce que votre équipe ou votre partie prenante . . . (compétences, informations, formation)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Dispose des informations, des connaissances et des compétences nécessaires pour réussir dans leur rôle ?					
2. Sait où il faut s'adresser pour obtenir des informations supplémentaires sur le changement ?					
3. Sait quelles ressources à l'interne sont disponibles pour soutenir le côté personnel du changement ?					
4. A une idée assez précise de ce qu'est la réussite ?					
5. A un plan pour parvenir à la réussite ?					
6. Sait quels comportements devront changer ?					
<b>Aptitude : Est-ce que votre équipe ou est-ce que votre partie prenante . . . (infrastructures, systèmes, outils)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Estime l'organisation a fourni des ressources adéquates (temps, personnel, informations, etc.) pour soutenir le changement anticipé ?					
2. Dispose des systèmes, processus et politiques nécessaires ?					
3. A la capacité de mettre en œuvre les nouveaux comportements requis pour le changement ?					
4. Sait comment effectuer les tâches requises ?					

Renforcement : Est-ce que votre équipe ou votre partie prenante . . .	1	2	3	4	5
1. Considère que la direction est une ressource pour éliminer/surmonter les obstacles ?					
2. Dispose de mécanismes en place pour renforcer les comportements requis ?					
3. Dispose de moyens de mesure pour évaluer l'efficacité continue du changement ?					

Source : Université de Berkeley de Californie sd

## Annexe B. Évaluation de l'environnement favorable

FAIBLE		FORT		
<b>Système d'établissement des normes de service</b>				
Il n'existe pas de système de réglementation et de redevabilité.	Il existe un système de réglementation et de redevabilité mais il n'implique que peu de personnes dans le domaine de service.	Le système de réglementation et de redevabilité implique quelques personnes dans le domaine de service.	Le système de réglementation et de redevabilité implique la plupart des personnes dans le domaine de service.	Le système de réglementation et de redevabilité implique toutes les personnes dans le domaine de service.
Il n'existe pas de système de réglementation et de redevabilité.	Il existe un système de réglementation et de redevabilité existe mais il n'est pas transparent ou n'est pas réactif.	Le système de réglementation et de redevabilité est assez transparent et réactif.	Le système de réglementation et de redevabilité est généralement transparent et réactif.	Le système de réglementation et de redevabilité est transparent et répond aux besoins de tous dans la zone de service.
Aucune norme de service n'est établie.	Des normes de service minimales sont établies.	Les normes de service sont établies de manière appropriée, mais non prévisible.	Les normes de service sont établies de manière assez appropriée et prévisible.	Les normes de service sont établies de manière appropriée, réactive et prévisible.
<b>Système de fixation des tarifs</b>				
Il n'existe aucun système pour fixer le coût du service.	Il existe un système mais il n'est pas utilisé.	Le système est utilisé mais ne garantit pas que le coût du service est fixé de manière raisonnable.	Le système garantit que le coût du service est fixé à des niveaux raisonnables, mais le processus est lent.	Le système garantit que le coût du service est fixé à des niveaux raisonnables de manière efficace.
Il n'existe aucun système pour fixer les tarifs.	Il existe un système mais il n'est pas utilisé.	Le système est utilisé mais ne garantit pas que les tarifs ou les subventions sont fixés de manière fiable et prévisible.	Le système garantit que les tarifs et les subventions sont fixés de manière fiable et prévisible mais pas à la hauteur du coût du service.	Le système garantit que les tarifs et les subventions sont fixés de manière fiable et prévisible et correspondent au coût du service.

FAIBLE					FORT
Il n'y a pas de suivi ou de rapport sur la performance en matière de service et de coûts.	Le suivi de la performance en matière de service et de coûts est irrégulier et il n'y a pas de rapport sur cette question.	Le suivi de la performance en matière de service et de coûts est irrégulier et il y a des rapports sur cette question.	Le suivi de la performance en matière de service et de coûts est régulier mais les rapports sur la question sont irréguliers.	Le suivi de la performance en matière de service et de coûts est régulier et les rapports sur la question sont aussi réguliers.	
Cadre institutionnel					
Les responsabilités des entités sectorielles sont floues et présentent un chevauchement important, ne couvrant aucune responsabilité requise.	Les responsabilités des entités sectorielles sont pour la plupart floues et présentent un chevauchement important, couvrant peu des responsabilités requises.	Les responsabilités des entités sectorielles sont assez claires et présentent certains chevauchements, couvrant certaines des responsabilités requises.	Les responsabilités des entités sectorielles sont pour la plupart claires et présentent très peu de chevauchement, couvrant la plupart des responsabilités requises.	Les responsabilités des entités sectorielles sont claires et ne présentent aucun chevauchement, couvrant toutes les responsabilités requises	
Financement					
Il n'y a pas de financement disponible pour les CAPEX.	Il n'y a pas de financement disponible pour les CAPEX nécessaires de manière générale.	Il y a parfois un financement disponible pour les CAPEX nécessaires.	Il y a généralement un financement disponible pour les CAPEX nécessaires.	Il y a un financement librement disponible pour les CAPEX nécessaires selon les montants nécessaires.	
Autonomie et redevabilité					
Le Directeur général de la compagnie d'eau ou l'équipe de direction n'a aucune autonomie.	Le Directeur général ou l'équipe de direction de la compagnie d'eau a une certaine autonomie mais est soumis à des directives politiques dans bien des cas.	Le Directeur général ou l'équipe de direction de la compagnie d'eau a une certaine autonomie et est soumis à des directives politiques de temps à autres.	Le Directeur général ou l'équipe de direction de la compagnie d'eau dispose d'une autonomie suffisante pour la plupart des décisions, mais pas toutes (pas de directives politiques).	Le Directeur général ou l'équipe de direction de la compagnie d'eau dispose d'une autonomie suffisante pour prendre les décisions appropriées.	

FAIBLE		FORT		
La sélection du Directeur général de la compagnie d'eau se fait sans mise en concurrence.	La sélection du Directeur général de la compagnie d'eau passe parfois par un processus d'embauche avec mise en concurrence.	La sélection du Directeur général de la compagnie d'eau se fait par un processus d'embauche par mise en concurrence mais le Directeur général n'est pas sélectionné au mérite.	La sélection du Directeur général de la compagnie d'eau se fait par un processus d'embauche avec mise en concurrence et le Directeur général est sélectionné au mérite parfois.	La sélection du Directeur général passe par un processus d'embauche par mise en concurrence et le Directeur général est sélectionné au mérite.
Il n'y a aucun système en place pour inciter le Directeur général ou l'équipe de direction de la compagnie d'eau à réaliser une bonne performance.	Il existe un système d'incitation informel en place.	Il existe un système formel d'incitation en place mais il n'est pas mis en œuvre.	Il existe un système d'incitation formel en place mais il est mis en œuvre de manière irrégulière.	Le Directeur général ou l'équipe de direction de la compagnie d'eau est systématiquement incité à réaliser une bonne performance.

Remarque : CAPEX = dépenses d'investissement

## Annexe C. Critères d'évaluation des services

Composante	Élémentaire (1)	Basique (2)	Bon (3)	Bonne performance (4)	De classe mondiale (5)
<b>Fiable</b>					
Continuité (heures par jour en moyenne)	<8 ou ne peut pas être mesuré	≥8–15	>15–20	>20–24	24
Continuité (clients approvisionnés 24h/24 et 7j/7) (%)	<5	≥5–25	>25–60	>60–<100	100
Disponibilité (l/pp/jour)	<30	≥30–50	>50–120	>120–240	>240
Disponibilité de services de vidange des boues fécales (fournis 24 heures après la demande de service) (%)	Pas de données disponibles	<50	≥50–75	>75–90	>90–<100
<b>Sûr</b>					
Qualité de l'eau (échantillons respectant toutes les directives de l'OMS pour la qualité de l'eau potable) (%)	<50	≥50–85	>85–95	>95–97	>97–<100
Traitement des eaux usées et des boues de vidange (%)	Pas de données disponibles	<50	≥50–75	>75–90	>90–<100
<b>Inclusif</b>					
Couverture en eau potable (%)	<50	≥50–75	>75–85	>85–95	>95–<100
Couverture par les services d'assainissement (%)	Pas de données disponibles	<20	≥20–50	>50–80	>80–<100
<b>Transparent *</b>					
Publication des informations essentielles (%)	<20	>20–40	>40–60	>60–80	>80
Application de pratiques pour générer des informations claires (%)	<20	>20–40	>40–60	>60–80	>80
Application de pratiques pour garantir l'exactitude des informations (%)	<20	>20–40	>40–60	>60–80	>80
<b>Réactif aux besoins</b>					
Clients satisfaits du service (sur la base d'une évaluation au cours des deux dernières années) (%)	Pas de données	<40	≥40–55	>55–70	>70–90
Réclamations résolues de manière satisfaisante dans un délai de sept jours (%)	Pas de données	<25	≥25–50	>55–70	>70–<100
Pourcentage de plaintes relatives à des égouts obstrués traitées dans un délai de 48 heures (%)	Pas de données	<50	≥50–75	>75–90	>90–<100

Remarque : \* Les pratiques relatives à la transparence se trouvent dans la section Collecte de données de base de la Boîte à outils CdF. GBV = gestion des boues de vidange ; l/pc/jour = litres par client par jour ; OMS = Organisation mondiale de la santé.

## Annexe D. Évaluation du niveau de performance

Élément	Primaire (1)	Basique (2)	Bon (3)	Bonne performance (4)	De classe mondiale (5)
<b>Commercial</b>					
Taux de recouvrement (%)	<60	≥60-70	>70-90	>90-95	>95
Taux de comptage (clients avec compteur) (%)	<25	≥25-60	>60-85	>85-95	>95
<b>Technique</b>					
ENF (litres/branchement par heure lorsque le système est sous pression)	>50	>25-50	>12-25	>6-12	≤3-6
<b>Gestion financière</b>					
Marge d'EBITDA (%)	Négative	<5%	≥5-19	>19-30	>30
<b>Gestion des ressources humaines</b>					
Effectifs pour 1 000 branchements	>10	>6-10	>5-6	>3-5	≤3
<b>Organisation et Stratégie</b>					
Réalisation du plan stratégique (%)	Pas d'objectifs de performance	<40	≥40-80	>80-90	>90

Remarque : EBITDA = bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement ; ENF = eau non facturée.

## Annexe E. Exemple de fiche d'information – Programmes stratégiques

Programme:	0
Domaine/Elément:	\$ -


Objectifs stratégiques impactés:


Risques potentiels:


Projets:	Secteur/Département responsable	Indicateur	Unité	Cible	Durée (mois)	Budget	Période mise en œuvre (années)						Total		
							1	2	3	4	5				
1															0
3															0
5															0
7															0
9															0

## Annexe F. Ressources et outils d'intérêt

Vous trouverez ci-dessous des références et des ressources utiles qui ont été utilisées pour éclairer l'élaboration du programme CdF et de la Boîte à outils CdF en plus de l'examen et des contributions fournies par des collègues du Pôle mondial d'expertise en Eau de la Banque mondiale.

### Environnement favorable et financement

1. Panel de haut niveau sur le financement de l'eau : Easing the Transition to Commercial Finance for Sustainable Water and Sanitation
2. Résumé des recommandations de la réunion des ministres des Finances: Financing Options for the 2030 Water Agenda
3. Aide publique au développement dans le domaine de l'eau : Financing Options for the 2030 Water Agenda
4. Inclusion financière : Fintech for the Water Sector Advancing Financial Inclusion for More Equitable Access to Water
5. Document de travail sur l'accès aux ressources financières pour l'adaptation au changement climatique dans les bassins fluviaux transfrontaliers : Financing Climate Change Adaptation in Transboundary Basins: Preparing Bankable Projects
6. Document de travail sur les subventions d'investissements : Capital Subsidies Implicit in Concessional Finance
7. Synthèse sur l'eau en milieu urbain : Reform and Finance for the Urban Water Supply and Sanitation Sector
8. Financement mixte : Achieving Universal Access to Water and Sanitation by 2030: The Role of Blended Finance
9. Politiques, institutions et réglementations : Aligning Institutions and Incentives for Sustainable Water Supply and Sanitation Services
10. Document de travail sur la réglementation : Regulation of Water Supply and Sanitation in Bank Client Countries: A Fresh Look
11. Redressement des compagnies d'eau : Water Utility Turnaround Framework
12. Subventions : Doing More with Less: Smarter Subsidies for Water Supply and Sanitation
13. Efficacité des dépenses d'investissement : Better Use of Capital to Deliver Sustainable Water Supply and Sanitation Services: Practical Examples and Suggested Next Steps
14. PPP dans le secteur de l'eau : Delivering Universal and Sustainable Water Services: Partnering with the Private Sector
15. Financement commercial : Introducing Commercial Finance into the Water Sector in Developing Countries

16. Fondation MFD (publication conjointe avec IRC et Water.Org) : Mobilizing Finance for WASH: Getting the Foundation Right
17. Cas de financement mixte :
  - a. Facilitating Access to Finance for Household Investment in Sanitation in Bangladesh
  - b. Facilitated Access to Finance for Domestic Private Water Operators in Cambodia
  - c. Institutional Blending via Second-Tier Lender FINDETER in Colombia
  - d. Scaling Up Blended Financing for Water and Sanitation in Kenya
  - e. Pooled Municipal Bond Issuance in Tamil Nadu (India)
  - f. Blended Financing for the Expansion of the As-Samra Wastewater Treatment Plant in Jordan
  - g. Municipal Bond Issue by the Municipality of Tlalnepantla de Baz (Mexico)
  - h. Water Revolving Fund in the Philippines
  - i. Municipal Project Finance in the Municipality of Rustenburg (South Africa)
18. Boîte à outils de gestion du changement : Orientations, outils et techniques pour mener une initiative de changement réussie—Université de Berkeley de Californie— [https://hr.berkeley.edu/sites/default/files/change\\_management\\_toolkit.pdf](https://hr.berkeley.edu/sites/default/files/change_management_toolkit.pdf)

### Efficacité énergétique

19. Note d'orientation sur l'efficacité énergétique : Mainstreaming Energy Efficiency Investments in Urban Water and Wastewater Utilities
20. Energy Management for Water Utilities in Latin America and the Caribbean—Case Studies
21. Exploring Energy Efficiency and Energy Recovery Potential in Wastewater Treatment Plants
22. Primer on Energy Efficiency for Municipal Water and Wastewater Utilities

### Résilience

23. Building Resilience of WSS Utilities to Climate Change and Other Threats: A Roadmap
24. Resilient Water Infrastructure Design Brief
25. Efficient and Effective Management of Water Resource Recovery Facilities
26. From Wastewater to Resource
27. Wastewater to Resource Initiative—Case Studies

### Inclusion

28. Women in Water Utilities: Breaking Barriers

Pour d'autres publications pertinentes du PME Eau, veuillez consulter World Bank Water Global Practice Knowledge Highlights 2019–2020.

## Annexe G. Glossaire des termes

**Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (EBITDA) :** Mesure de la performance opérationnelle d'une organisation, évaluée sans tenir compte des décisions de financement, des décisions comptables ou du contexte fiscal. L'EBITDA est calculé en ajoutant les dépenses non monétaires de dépréciation et d'amortissement au bénéfice d'exploitation d'une organisation.

**Bilan hydrique :** Audit descendant des pertes physiques (réelles) de l'ensemble du système, en commençant par les entrées totales dans le système. Pour pouvoir établir un bon bilan hydrique, il faut faire des estimations des volumes d'eau à chaque point de mesure applicable au système évalué. Lorsque des mesures réelles sont disponibles, ces données doivent être utilisées. En l'absence de compteurs, il peut être nécessaire de s'appuyer sur une « meilleure estimation » basée sur d'autres données connexes disponibles et le bon sens. Normalement, le bilan hydrique est calculé sur une période de 12 mois et représente ainsi la moyenne annuelle de tous les composants.

**Branchement :** Ensemble des appareils, joints et tuyaux reliant la conduite principale au point de mesure ou au robinet d'arrêt du client, ou à un point où plusieurs clients enregistrés partagent un raccordement physique.

**Cadre de la Compagnie d'eau du Futur (CdF) :** Cadre qui donne une approche étape par étape pour lancer et maintenir les efforts de réforme qui permettent à une compagnie d'eau de s'engager dans la réalisation de l'objectif d'être une compagnie d'eau du futur.

**Cadre de redressement des compagnies d'eau (CRC) :** Ce cadre présente des orientations pour redresser les compagnies peu performantes fournissant des services d'AEA et définit cinq éléments essentiels d'une gestion et d'une performance saines pour de telles compagnies : les opérations techniques, les opérations commerciales, la gestion des ressources humaines, l'organisation et la stratégie, et la gestion financière.

**Client :** Personne ou organisation qui est un destinataire autorisé des services de la compagnie d'eau.

**Compagnie d'eau du Futur :** Une compagnie d'eau tournée vers l'avenir, qui fournit des services d'AEA fiables, sûrs, inclusifs, transparents et réactifs aux besoins grâce à des pratiques optimales qui lui permettent de fonctionner de manière efficace, résiliente et durable.

**Compagnie d'eau intelligente** : Une compagnie d'eau qui adopte des approches et des technologies innovantes pour (1) créer un approvisionnement en eau résilient, (2) assurer une gestion efficace des eaux usées et (3) devenir une compagnie d'eau réactive aux besoins. Ce concept couvre les principes de résilience, d'efficacité financière et opérationnelle, d'efficacité énergétique et hydrique, d'inclusion, d'économie circulaire, d'innovation et de bonne gouvernance. La maturité dépend d'un ensemble de pratiques qualitatives (telles que le type de système comptable utilisé pour préparer les états financiers et la manière dont le patrimoine est géré). Le cadre juridique et la gouvernance, qui constituent l'environnement favorable, sont au bas de la pyramide étant donné qu'ils façonnent l'environnement de gouvernance de la compagnie d'eau.

**Compagnie d'eau** : Fournisseur formel de services d'eau ou d'assainissement par le biais d'un réseau.

**Comptes clients (jours)** : Nombre moyen de jours pendant lesquels une facture client reste impayée avant son encaissement. Il s'agit des comptes débiteurs (nets des provisions pour créances douteuses) divisés par les revenus puis multipliés par 365. Cet indicateur permet à une organisation d'évaluer l'efficacité de ses efforts en matière de crédit et de recouvrement.

**Continuité** : Période de distribution d'eau sans interruption aux clients divisée par la période maximale possible (24 heures par jour ou 366 jours par an).

**Couverture** : Population ayant accès aux services d'eau (avec branchement direct au service ou à portée d'un point d'eau public) en pourcentage de la population totale sous la responsabilité de la compagnie d'eau.

**Domaine** : En référence à l'évaluation de la maturité des cinq éléments de la gestion des compagnies d'eau, un domaine est une vaste catégorie dans laquelle des thèmes spécifiques sont couverts. Les points suivants en sont des exemples : comptage, facturation et recouvrement (opérations commerciales) ; planification de l'extension et de la réhabilitation, gestion du patrimoine, traitement et qualité de l'eau (opérations techniques) ; budgétisation, gestion de la trésorerie et rapports comptables et financiers (gestion financière) ; gestion et développement des ressources humaines, recrutement et rémunération (gestion des ressources humaines) ; direction organisationnelle, planification stratégique et opérationnelle, suivi et établissement de rapports (organisation et stratégie).

**Eau non facturée (ENF) :** Différence entre le volume d'entrée du système et la consommation autorisée facturée. L'ENF comprend non seulement les pertes réelles et apparentes (c'est-à-dire les pertes d'eau physiques et commerciales), mais également les consommations autorisées non facturées.

**Élément :** Un pilier de la bonne gestion et de la performance des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement (AEA).

**Environnement favorable :** Caractérisé par le cadre juridique et de gouvernance, l'environnement favorable affecte la teneur et la programmation dans le temps des actions que la compagnie d'eau peut mener. Il est important de connaître l'état actuel de l'environnement favorable d'une compagnie d'eau pour mieux comprendre les contraintes qui freinent son action. Les indicateurs de la qualité de l'environnement favorable portent sur le système d'établissement des normes de service, le système de fixation des tarifs, la configuration institutionnelle, le financement, l'autonomie et la redevabilité.

**Fiable :** Alimentation permanente en eau (24h/24 et 7j/7).

**Gaz à effet de serre (GES) :** Gaz qui absorbe et émet de l'énergie rayonnante dans la gamme infrarouge thermique, provoquant l'effet de serre.

**Gestion des ressources humaines :** Processus de développement et de gestion efficace des ressources humaines. Elle implique, par exemple, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de dotation en personnel conforme à la stratégie pluriannuelle de la compagnie d'eau et qui intègre les évaluations et la formation du personnel, en rapport à la gestion de la performance.

**Gestion financière :** Processus pour établir des procédures et des mécanismes en vue de s'assurer que la compagnie d'eau est financièrement viable. Une compagnie d'eau financièrement viable couvre ses coûts raisonnables avec un flux de revenus relativement prévisible, principalement issus des tarifs facturés à ses clients. Elle utilise ce flux de revenus de manière efficiente en contrôlant les dépenses et en gérant les flux de trésorerie.

**Inclusion :** « Processus visant à rehausser la capacité, l'opportunité et la dignité des personnes défavorisées à cause de leur identité à prendre part à la société » (Banque mondiale 2013) ; et « la mobilisation des actifs et des opérations de la compagnie d'eau pour bénéficier à la communauté

dans son ensemble, pour atténuer les impacts négatifs des activités de la compagnie d'eau pour fournir des services équitablement dans toute la zone de service, en particulier les quartiers traditionnellement mal desservis » (AWWA 2019).

**Innovation :** « Un changement apporté à la nature ou aux modalités d'une chose ; quelque chose de nouvellement introduit ; une nouvelle pratique, méthode, etc. » (OED Online sd).

**Maturité :** Situation d'une compagnie d'eau allant de 1 (Élémentaire) à 5 (De classe mondiale). Mesurée par des indicateurs qualitatifs dans chacun des cinq éléments de la gestion des compagnies d'eau (opérations commerciales, opérations techniques, gestion financière, gestion des ressources humaines, et organisation et stratégie).

**Niveau économique de l'eau non facturée (ENF) :** Niveau des pertes d'eau qui résulte d'une politique en vertu de laquelle le coût marginal de chaque activité de gestion des pertes peut être démontré comme étant égal à la valeur marginale de l'eau dans la zone d'approvisionnement (Pearson, David et Trow 2005).

**ODD 6 :** Objectif de développement durable en matière d'eau – « assurer la disponibilité et la gestion durable de l'eau et de l'assainissement pour tous ».

**Opérations commerciales :** L'un des principaux domaines de gestion des compagnies d'eau. Elles portent sur des thèmes en rapport au recouvrement des coûts et aux interactions avec les clients dans la compagnie d'eau (y compris le comptage, la facturation, les recouvrements et les dossiers clients).

**Opérations techniques :** L'un des cinq éléments de la gestion des compagnies d'eau, impliquant des domaines en rapport aux infrastructures et des composants tangibles du processus d'approvisionnement en eau. Ces domaines comprennent la planification de l'expansion et de la réhabilitation, la gestion du patrimoine, le traitement et la qualité de l'eau, la distribution et l'eau non facturée, la gestion des eaux usées et des boues de vidange, l'efficacité énergétique et l'économie circulaire.

**Organisation et stratégie :** Vue d'ensemble qui établit avec exactitude la situation financière, opérationnelle et commerciale de la compagnie d'eau. Lorsqu'elles sont bien développées, l'organisation et la stratégie donnent l'image la plus exacte possible qui permet de fixer des

objectifs annuels et des objectifs généraux pour la compagnie d'eau. Au fur et à mesure que la compagnie d'eau améliore sa performance, les informations à sa disposition augmentent en volume et deviennent plus précises. Une compagnie d'eau doit définir un plan pluriannuel basé sur la situation actuelle et la performance souhaitée. Le plan doit clairement définir des objectifs pluriannuels, les actions requises pour atteindre ces objectifs et les ressources nécessaires pour financer ces actions.

**Orientation marché et client :** La compagnie d'eau fonctionne comme une entreprise sur un marché concurrentiel, donnant la priorité à l'efficacité et aux souhaits et besoins des clients, et traitant ses clients comme s'ils pouvaient changer de fournisseur de services en cas de non satisfaction.

**Performance :** Mesurée par des indicateurs quantitatifs dans chacun des cinq éléments de la gestion des compagnies d'eau (opérations commerciales, opérations techniques, gestion financière, gestion des ressources humaines, organisation et stratégie).

**Pertes commerciales (ou pertes apparentes) :** Elles regroupent tous les types d'imprécisions associées au comptage des clients ainsi que les erreurs de traitement des données (relevé de compteur et facturation), ainsi que la consommation non autorisée (vol ou utilisation illégale).

**Pertes d'eau :** Différence entre les entrées dans le système et la consommation autorisée. Les pertes d'eau peuvent se référer au volume total pour l'ensemble du système, pour des systèmes partiels (tels que des réseaux de transport ou de distribution) ou pour des zones en particulier. Les pertes d'eau sont constituées des pertes physiques et des pertes commerciales.

**Pertes physiques (ou pertes réelles) :** Pertes d'eau réelles du système et des réservoirs de stockage de la compagnie d'eau, jusqu'au point d'utilisation par le client qui, dans les systèmes avec compteur, correspond au compteur du client. En l'absence de compteur, il s'agit du premier point d'utilisation (robinet) dans la propriété.

**Processus de planification des actions :** Une approche en 15 étapes pour traduire les résultats de l'évaluation diagnostique Compagnie d'eau du Futur en un plan d'action priorisé et structuré en séquences.

**Réactif :** Consacrer du personnel pour les interactions avec les clients et donner la priorité à la satisfaction client.

**Résilience** : « La capacité de toute entité - individu, communauté, organisation ou système naturel - à se préparer aux perturbations, à se remettre des chocs et des stress, et à s'adapter et à grandir à partir d'une expérience perturbatrice » (Rodin 2014).

**Service** : Mesuré par la fiabilité, la sécurité, l'inclusivité, la transparence et la réactivité.

**Services d'eau** : Services consistant à approvisionner en eau des personnes et des organisations, à évacuer les eaux usées de leurs locaux et le drainage de l'eau des zones où sa présence n'est pas souhaitée.

**Subventions** : Sous-ensemble de flux de financement entre les gouvernements, les fournisseurs de services et les clients. Il y a subventions lorsque le coût payé par un utilisateur/client pour un produit ou un service est inférieur au coût encouru par le fournisseur de services et qu'une tierce partie (tels que le gouvernement, d'autres utilisateurs, les générations futures) couvre alors la différence.

**Sûr** : Respectueux des normes de qualité.

**Tarif** : Prix qu'un fournisseur d'eau facture à ses clients pour le service d'eau.

**Taux de recouvrement** : Pourcentage du montant total facturé qui est effectivement encaissé. Il est calculé comme l'argent encaissé divisé par les revenus.

**Thème** : Il existe une matrice de maturité par élément, chacune étant divisée en domaines (tels que la facturation) et thèmes (tels que la fréquence de facturation). Chaque thème correspond à une ligne de la matrice et comprend une ou plusieurs pratiques par niveau. Le niveau de maturité de la compagnie d'eau pour chaque thème est déterminé par la pratique qui correspond le mieux à la situation actuelle de la compagnie d'eau. Chaque thème comprend également des pratiques caractéristiques d'une Compagnie d'eau du Futur, catégorisées selon quatre dimensions : innovation, inclusion, orientation marché et client, et résilience. Les dimensions ne s'appliquent pas toutes à tous les thèmes.

**Transparent** : Audit et publication des données d'exploitation.









SKU W22045

