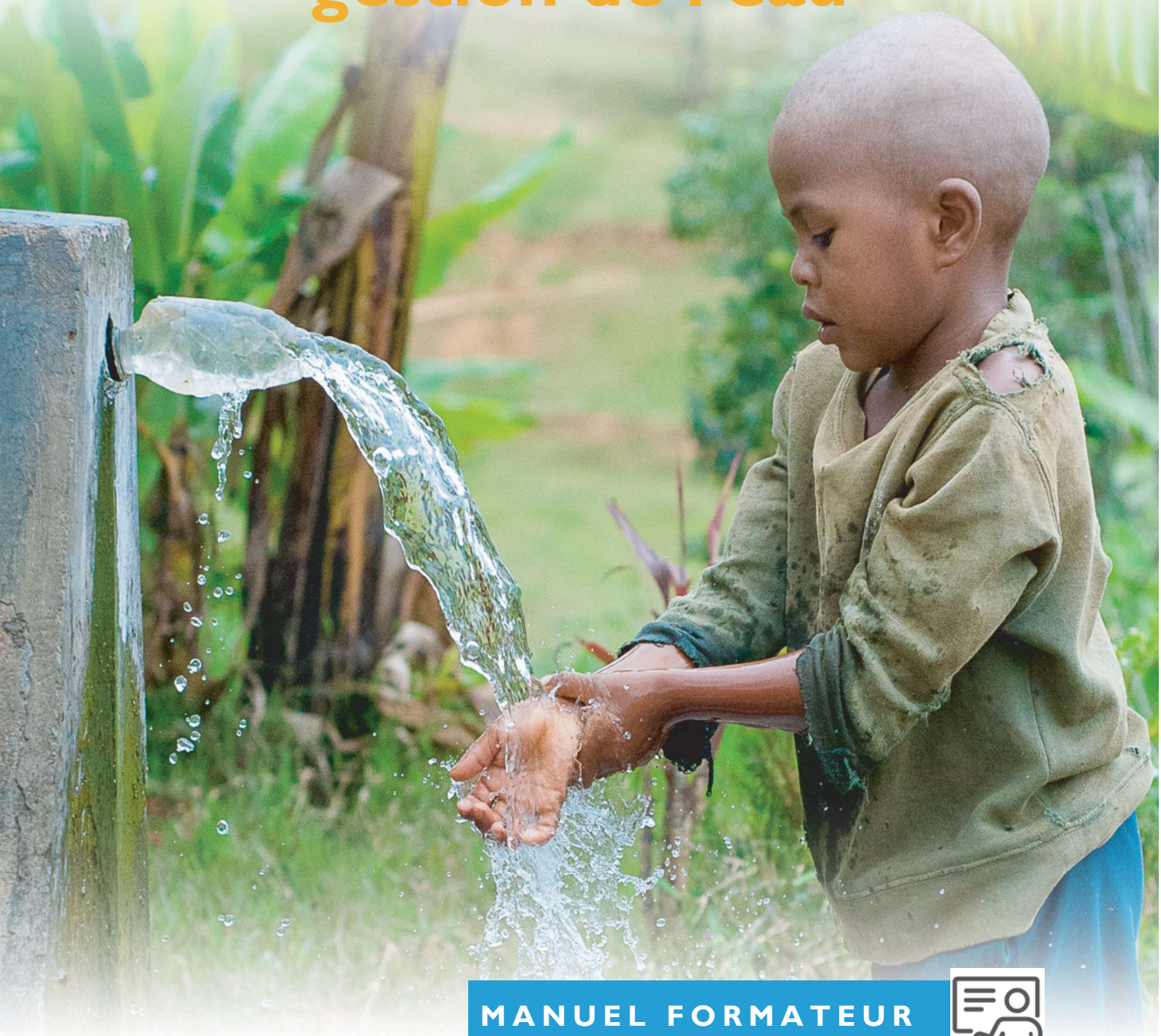




USAID
DU PEUPLE AMERICAIN



Marketing du service de gestion de l'eau



MANUEL FORMATEUR



BushProof



Référentiel de formation

Marketing de gestion du service de l'eau





PREAMBULE



Le Projet Rural Access to New Opportunities of Water – Sanitation and Hygiene (RANOWASH) priorise le partage pour améliorer et pérenniser la préservation des droits fondamentaux d'accès aux services d'eau, d'assainissement et d'hygiène. Le Projet est mis en œuvre par CARE, CRS, WATERAID, BUSHPROOF et SANDANDRANO et financé par le Gouvernement Américain à travers l'USAID-Madagascar.

Il intervient dans 250 communes issues des 7 régions de Madagascar (Vatovavy, Fitovinany, Alaotra Mangoro, Atsinanana, Vakinankaratra, Amoron 'i Mania, Matsiatra Ambony) et dure six ans (2017-2023). Le Projet RANO WASH vise à rendre les services d'eau, d'assainissement et d'hygiène accessibles à tous, afin d'améliorer la santé, la nutrition et de protéger l'environnement.

Cette formation fait partie des 11 formations conduites par le Projet et actualisées au cours de la période allant d'août à octobre 2021. Elle couvre divers thèmes liés aux trois objectifs stratégiques : (i) renforcement de la gouvernance et du suivi de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène ; (ii) accroître l'engagement du secteur privé dans la fourniture des services d'eau, d'assainissement et d'hygiène ; (iii) accélérer l'adoption de comportements sains et l'utilisation de ces services. Il considère le genre et l'inclusion sociale comme des axes transversaux pour l'accès et le contrôle des services d'eau, d'assainissement et d'hygiène à toutes les catégories de population.

Ce document de formation comprend un manuel de formateur et un manuel d'apprenant ainsi que divers documents utiles pour les acteurs sur terrain. Cette formation a été conçue pour diffuser les méthodes de travail, les procédures et les techniques efficaces assurant la durabilité des acquis.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance et gratitude aux collègues, acteurs et partenaires techniques et financiers qui ont contribué à la réalisation de ces outils de formation.



PRESENTATION DU CURRICULUM DE FORMATION

Ce curriculum de formation porte sur un module avec un Manuel pour le Formateur et un Manuel pour l'Apprenant. Il s'agit d'un document pédagogique et méthodologique, présentant les objectifs à atteindre, les contenus, les activités d'apprentissage et leurs durées. Il fournit également des indications pour les méthodes d'évaluation.

Pour le Manuel du Formateur, on trouve le contenu suivant :

- Résumé de chaque module : présente les objectifs, les cibles, la durée, les méthodes, les équipements nécessaires.
- Développement de chaque module : présente la progression pédagogique, les méthodes pédagogiques, les contenus théoriques, les exercices pratiques et leurs durées.
- Modalités pédagogiques : concernent les activités prêtes-à-utiliser qui sont proposées, guident sur l'utilisation de diverses approches interactives pour transmettre le contenu de chaque thématique.
- Diapositives : dans le cas où la formation utilise un vidéo projecteur, des présentations en diapositives complètent les outils de formations.
- Mode de lecture : pour le Manuel du Formateur avec tableau sur deux pages, la présentation se fait en planche et en lecture horizontale. C'est-à-dire, pour afficher le document, de sorte de voir les pages gauche et droite, côte à côte, dans PDF Reader, l'on recommande d'aller dans « Affichage », puis « Affichage de page », puis « Deux pages », ensuite cocher « Afficher la page de couverture en mode deux pages ».

Pour le Manuel de l'Apprenant :

- Présentation du module
- Synthèse du contenu théorique
- Exercices pratiques.

Ce Manuel suit exactement la progression pédagogique de celui du Formateur.

RESUME DU MODULE

Introduction

Ce Module « Marketing du service de la gestion de l'eau » s'adresse aux entreprises ou organisations à but commercial qui fournissent des services et produits en adduction d'eau potable, assainissement et hygiène, en vue de renforcer leurs compétences et stratégies de commercialisation, tout en assurant leur qualité.

L'intervention du marketing vise à améliorer tout le système « entreprise - client » pour créer un environnement favorable aux ventes. La promotion du marketing social lié au service de l'eau s'inscrit dans la promotion de la viabilité économique pour les consommateurs et les acteurs du secteur privé qui a fait ses preuves dans le cadre du Projet RANOWASH et mérite d'être mise à l'échelle, notamment à travers la duplication des activités de renforcement de capacités et d'encadrement.

Objectif général

L'objectif général vise à améliorer l'accès équitable et durable aux services d'alimentation en eau potable, par le biais entre autres de meilleures actions de marketing social.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont :

- Connaître les bases du marketing
- Faire prendre conscience aux opérateurs que le marketing vise à augmenter les revenus pour l'entreprise mais au prix d'une révision de tout le concept fonctionnel et non seulement, ajouter des activités au système existant
- Savoir diagnostiquer le marché d'alimentation en eau potable et attaquer l'intégralité du marché
- Comprendre les axes du marketing opérationnel
- Être capable d'élaborer et mettre en œuvre un plan marketing.



Apprenants-cible

Les apprenants sont :

- Les chefs d'entreprises, chefs d'exploitations, investisseurs qui interviennent dans les services d'adduction d'eau potable au niveau communautaire
- Les spécialistes en communication ou marketing des entreprises.

Formateurs

Les formateurs doivent être des techniciens en gestion, communication, marketing, ayant des expériences pratiques dans le secteur de l'eau potable, assainissement et hygiène.

Méthodes de transfert

De manière générale, les méthodes de transfert sont :

- Application de la méthode andragogique adoptant les principes de : l'implication de l'adulte à l'apprentissage, la considération de ses expériences, la réalisation de la formation dans un contexte réel et, surtout la mise en pratique.
- Participative en encourageant l'intervention des participants par des questions et réponses, partages et la réalisation commune des pratiques
- Explication théorique, suivie d'une pratique à l'extérieur, par exemple au niveau d'une école ou d'un village en visitant les sources et les unités d'exploitation et de distribution en eau
- Tout le long de la formation, le formateur encadre des travaux de formulation des plans de développement, marketing et commercialisation.

Ressources

Les ressources et les équipements nécessaires sont entre autres :

- Supports de formation du Formateur et de l'Apprenant
- Documentations
- Fiches ou canevas techniques
- Emballage ou flipshart
- Feuilles blanches
- Cartes Visualisation pour Programmes participatifs (VIPP)
- Kits des apprenants (stylo, cahier, etc.)
- Vidéos de publicité, de promotion, etc.



SOMMAIRE DU MODULE

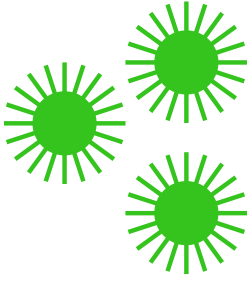
Session	Sommaire	Durée (minute)
Session introductive	<ol style="list-style-type: none">1. Accueil2. Organisation3. Attente4. Présentation du module	45 min
<u>Session 1.</u> <u>Notion de marketing</u>	<ol style="list-style-type: none">1. Définition2. Objectifs	50 min
<u>Session 2.</u> <u>Construisons le marketing</u>	<ol style="list-style-type: none">1. Notion de marché2. Etude de marché3. Segmentation du marché4. Positionnement de l'entreprise	160 min
<u>Session 3.</u> <u>Marketing opérationnel</u>	<ol style="list-style-type: none">1. Création d'une entreprise2. Service3. Produits4. Prix5. Système de distribution6. Notion de plan d'affaire7. Communication du service	390 min
Evaluation		75 min
Totale		720 min

PROGRESSION PEDAGOGIQUE





SESSION INTRODUCTIVE



Objectifs

Au terme de cette session, les participants :

- se connaissent et dénouent les barrières qui limitent les capacités d'acquisition des connaissances et les partages
- sont responsables du bon déroulement de la formation et se partagent les tâches.

Durée

45 minutes

Ressources

- Flipsharts
- Diapositives

Méthodes de formation

- Jeu de rôle
- Brainstorming



I. Bienvenue et brise-glace

Le formateur accueille les participants et entame la session introductive.

- Mot de bienvenue
- Présentation et mise en confiance avec activité de brise-glace
- Présentation du module et de l'organisation de la formation
- Partage des responsabilités entre les participants pour assurer une bonne organisation participative de la formation, en appliquant la méthode AILE.

- A : Animation
- I : Information
- L : Logistique
- E : Evaluation

Ci-dessous un modèle de répartition des tâches par groupe :

Activité	18/10/2021	19/10/2021	20/10/2021
Animation	1	2	3
Information	2	3	4
Logistique	3	4	1
Evaluation	4	1	2



Activité



Durée :
10 min

Le formateur accueille les participants et introduit la formation. Ensuite, il fait le tour de présentation par une activité de brise-glace suivant l'exemple ci-dessous ou identifié par lui-même.

Pour le brise-glace : Il demande aux participants de se lever pour se mettre en grand cercle. Chaque participant invente son style de marche vers le centre du cercle. Arrivé au centre, il se présente et dit ce qu'il aime ou n'aime pas. Après cela, il maintient son style de marche et se dirige vers un autre participant qui va prendre sa place au centre du cercle. Et ainsi de suite, jusqu'à ce que tous les facilitateurs et participants passent au centre du cercle.



Activité



Durée :
10 min

Pour le partage des tâches : le formateur divise les participants en quatre groupes et chaque groupe prend une tâche qui sera réalisée à tour de rôle journalièrement, en veillant à l'inter-changement d'un groupe à l'autre pour chaque tâche.

2. Instauration des règles de conduite

Il s'agit de définir les règles de conduite communes à tous les participants durant la formation.



Activité



Durée :
10 min

Identification commune des règles de conduite, le formateur :

1. Apelle un volontaire parmi les participants pour prendre note des règles partagés
2. Demande au preneur de note d'écrire et visible à 3 mètres (en majuscule)
3. Facilite la formulation des règles autour des points suivants :
 - >> Horaires
 - >> Règles à respecter durant la formation.

3. Formulation des attentes

Il s'agit d'inviter les participants à formuler leurs attentes par rapport à la formation, que les formateurs et les participants vont évaluer ensemble leur atteinte.



Formulation des attentes, le formateur :

1. Partage une carte VIPP par participant dont une attente par carte
2. Demande aux participants d'écrire avec des marqueurs sur les cartes VIPP leurs attentes par rapport à la formation
3. Demande à un volontaire de coller au masking-tape sur le flipshart ou un autre support dédié
4. Demande aux participants de lire par tour les attentes
5. Vérifie à la fin de la formation si les attentes sont répondues.

4. Facilitation et suivi de l'acquisition des connaissances et des compétences

41. Animation

- De manière systématique, il est bien de réaliser une animation menée par le groupe qui est responsable de l'animation chaque jour. L'animation permet de dynamiser les participants à chaque démarrage journalier de la formation (matinée et après-midi) et de faciliter l'acquisition des connaissances en andragogie.
- En fonction du dynamisme des participants, l'on peut également faire de l'animation en inter-session.

42. Résumé de chaque session par le formateur suivi des questions-réponses avec les participants qui doivent ressortir les mots-clés.

43. Evaluation

- Question et réponse courte durant l'animation de la formation
- Résumé d'une thématique ou d'une session par les participants, à la demande du formateur
- Evaluation journalière, à l'aide d'une fiche ou question-réponse
- Réalisation d'une évaluation sommative de la formation par les participants, à l'aide d'une fiche.

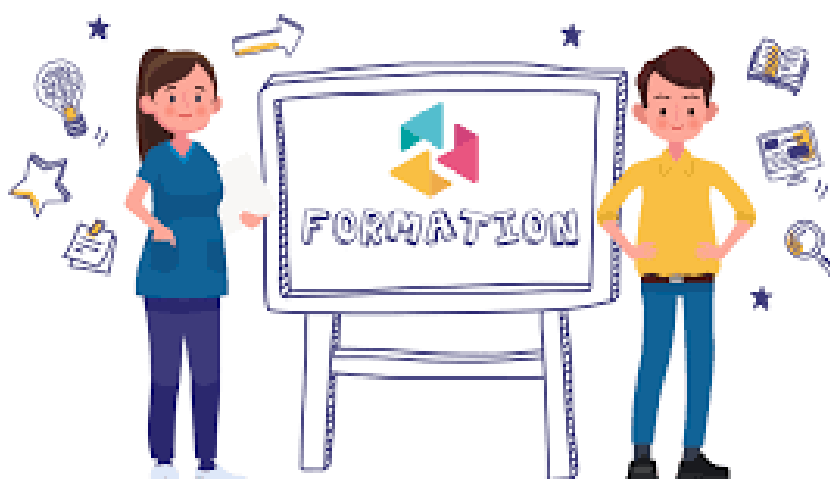
44. Présentation du module

Le formateur prépare la présentation du module :

- Intitulé
- Objectifs
- Cibles
- Sommaire du contenu
- Durée
- Méthodes de facilitation
- Ressources
- Supports
- Intervenants
- Organisation logistique.



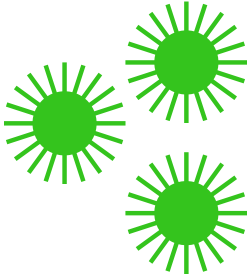
Le Formateur présente le module selon le plan indiqué ci-dessus ou en fonction de son organisation personnelle.





SESSION I

NOTION DE MARKETING



Objectif

Au terme de cette session, les participants : sont conscients de l'intérêt du marketing, qui peut augmenter les revenus de l'entreprise et faciliter l'adaptation de l'offre à la demande.

Durée

50 minutes

Ressources

- Flipsharts

Méthodes de formation

- Observation de l'environnement extérieur avant la formation pour identifier les entreprises locales qui peuvent servir d'exemples si la formation se déroulera en périphérie ou en milieu rural
- Brainstorming
- Jeu de rôle
- Travail individuel



I. Définition du marketing

Il faut savoir que le marketing :

>> n'est pas centré autour d'un produit ou d'un service mais autour de l'entreprise, le produit n'est qu'un des leviers;

>> c'est 80% de travail en arrière-plan et 20% de communication (regarder la structure de la formation);

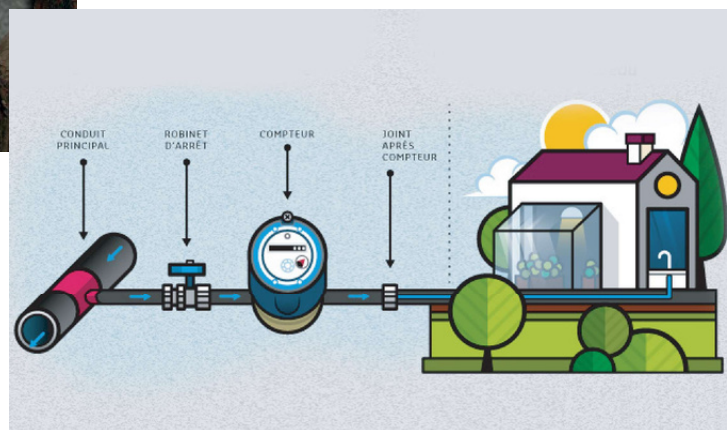
>> pousse la valeur sur le marché et non le produit;

>> n'est pas manipulateur (mais presque);

>> coûte «de l'argent».

L'intervention du marketing vise à améliorer tout le système "entreprise-client" pour créer un environnement favorable aux ventes.

Le marketing oriente toute l'activité de l'entreprise depuis le produit jusqu'à la communication. Il vise les bénéfices de l'entreprise (peu importe le produit). Il influence les consommateurs à acheter plus de produits.





En brainstorming : A partir des exemples suivants, le formateur demande aux participants des mots-clés et comment ils expliquent le marketing. Ensuite, il prend le cas d'une société de gestion d'adduction d'eau potable et fait émerger l'utilité du marketing.

Exemples génériques de marketing des entreprises ABC, Batimax, Batpro.

Il fait ensuite une transposition au secteur de l'eau, assainissement et hygiène : je suis une société de gestion dans ce type de service qui a des charges, comment augmenter mes revenus?



Le formateur organise un jeu de rôle :

Prendre l'exemple d'une entreprise de construction, organiser les participants en deux groupes :

- Premier groupe d'entreprise
- Deuxième groupe de client.

Animer les groupes pour qu'ils trouvent des idées d'adaptation de l'offre à la demande : il s'agit de l'étude de l'offre jusqu'à la réalisation de la prestation.

- Ne pas vendre un produit complexe mais adapter son produit au client.

Le formateur invite les groupes à prêter leurs jeux de rôle.

Ny branchement alohan'ny 20 mars 2021

50%

CADEAU

I branchement acheté | I branchement offert

Consommation d'eau 1 mois gratuit

Entreprise N-ZMP

FOKONTANY AMBILANIBE EST

Branchement social: _____ 50 000Ar

Branchement privé: _____ 200 000Ar

PROMO Jusqu'au 30 novembre!

Branchement privé + 20m PPR + robinet lakoza
+ robinet douche + installation gratuite:

200 000Ar

Contact: 034 95 455 90

Épargne mvola_Rano
Efa voaloha: 150 000ar
Date installation: 16-03-21

Épargne mvola_Rano
Efa voaloha: 110 000ar
Sisa aloha: 40 000ar

Épargne mvola_Rano
Efa voaloha: 50 000ar
Sisa aloha: 100 000ar



2. Objectifs du marketing

Demande influencée autant que possible par les activités de l'entreprise
Commercialisation / Publicité



L'entreprise adapte son offre aux exigences du marché

- Eau, facilitation, bonds saisonniers, etc.
- Produits consommateurs d'eau
- Prix accessible (eau, offre, autres produits) et valeur
- Physiquement disponible (système de distribution, magasin, etc.)
- Économiquement rentable (recouvrement)
- Entreprise optimisée pour la rentabilité.

Il faut oublier la conception du produit à lancer (qui existe bien sûr mais ce n'est qu'une activité), mais reconstituer son activité (son budget, son plan d'affaire) pour devenir efficace sur le marché et acquérir plus de revenus.



Le formateur organise un jeu de rôle :

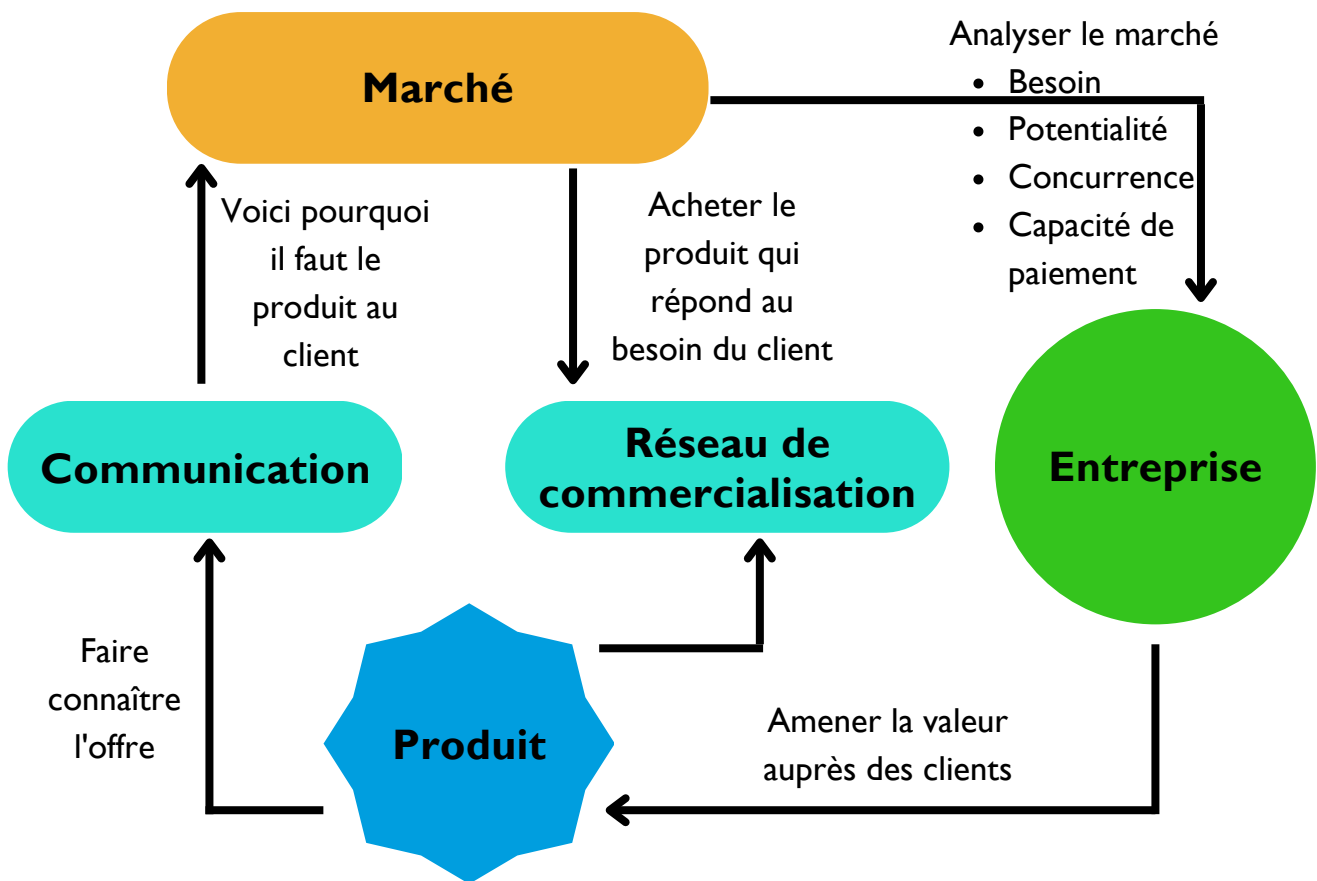
Diviser les participants en deux groupes et les inviter à créer des produits et les vendre. Voici le sujet : « J'ai un produit intéressant, comment le marketing peut-il m'aider à lancer mon produit ? »

Le formateur invite les groupes à prêter leurs jeux de rôle.

Encourager les participants à repenser autrement sur leurs produits :

« Ne pas vendre de l'eau seulement, mais sa qualité (valeur) ! Chercher l'eau dans un endroit loin à pied et sa part limitée »

Question : Tout le monde a besoin d'eau, mais qu'est-ce qui est important pour le client ? (qualité, disponible chez soi, prix abordable) ?



Le marketing ne constitue nullement une solution miracle à un mauvais produit, service ou dispositif.

Grâce au marketing, l'entreprise peut vendre n'importe quoi à n'importe qui et adapter son offre pour pouvoir vendre à n'importe qui.

Nulle part, on ne voit pas le nombre de vente; on parle uniquement de revenus pour l'entreprise.

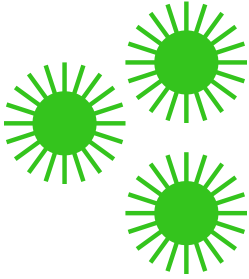


Le formateur invite les participants à effectuer un travail individuel, voici le sujet : Commencer à travailler sur un plan marketing à remettre à la fin de la session, sur la base des résultats des exercices. En fin de session chacun va faire un retour sur l'amélioration du marketing.

Mots clés : marketing, augmenter les revenus, amélioration système entreprise-client, vente, adaptation du produit, proactivité de l'entreprise.



SESSION 2
CONSTRUISONS
LE MARKETING



Objectif

Au terme de cette session, les participants sont conscients de l'intérêt du marketing pouvant augmenter les revenus de l'entreprise et de l'adaptation de l'offre à la demande.

Durée

160 minutes

Ressources

- Flipsharts

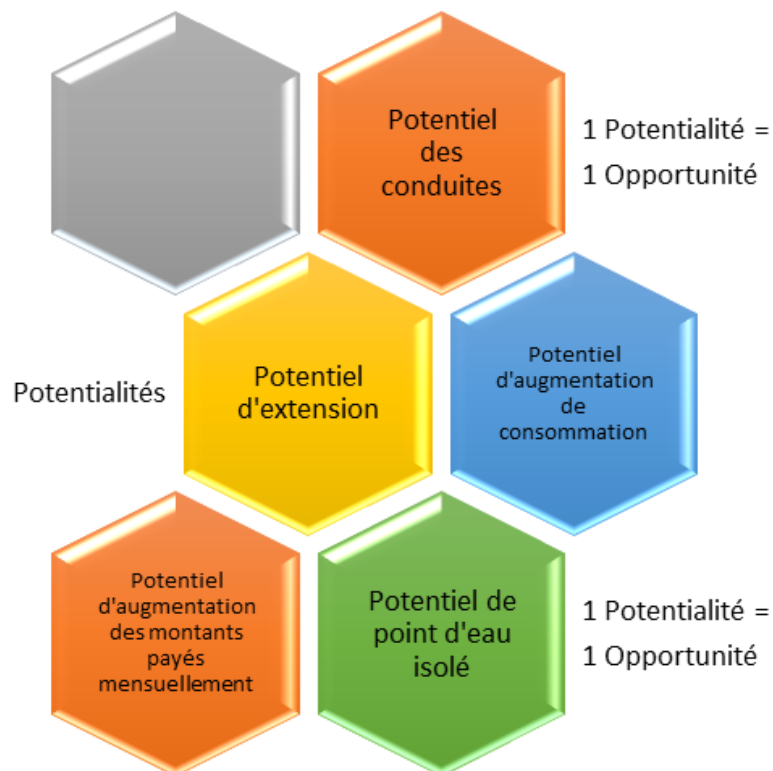
Méthodes de formation

- Observation de l'environnement extérieur avant la formation pour identifier les entreprises locales qui peuvent servir d'exemples si la formation se déroule en périphérie ou en milieu rural,
- Brainstorming
- Jeu de rôle
- Travail individuel



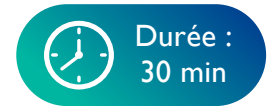
I. Notion de marché

Le marché est le montant total potentiellement atteignable par l'entreprise (et non le réseau d'eau), même si cela implique d'autres adduction d'eau potable, branchements et contrats de délégation.



Canevas 1 : Potentiel du marché

Commune	Fokontany	Potentialité				
		Directement valorisable grâce aux conduites actuelles	Valorisable via une extension	Valorisable via la construction de petits points d'eau isolés	Valorisable si la consommation augmentée	Valorisable si chaque ménage paie plus par mois



Le formateur divise les participants en groupe, prend une entreprise-témoin pour chaque groupe et les amène à trouver des réponses sur les questions suivantes :

- Taille du marché réel actuel? En nombre de population puis en Ariary (x consommateur x prix)
- Taille du marché potentiel estimé par l'opérateur? En population, en Ariary?
- Évaluation de la part de marché actuelle de l'entreprise et le bénéfice potentiel généré si l'on variera le taux de couverture puis la consommation moyenne.

Il demande aux participants de restituer les travaux. Après les restitutions, il encourage les discussions pour définir ce qu'est le marché.

Le résumé des réponses possibles :

Le constat observé c'est que l'opérateur n'est pas encore apte à définir à quoi correspond le marché : le périmètre de délégation, la zone de desserte?

L'opérateur a besoin d'une projection réelle des revenus atteignables pour peser le montant des investissements ou prêts à mobiliser. L'opérateur fonctionnel raisonne par l'exploitation (charges, risques, problèmes sociaux) et non par le marché (comment augmenter le revenu). Il attaque le marché de manière lente et prudente.

A la fin de la présentation de la notion de marché, le formateur continue l'exercice sur le plan de marketing individuel, en faisant l'exercice du canevas n°1 - potentiel du marché.

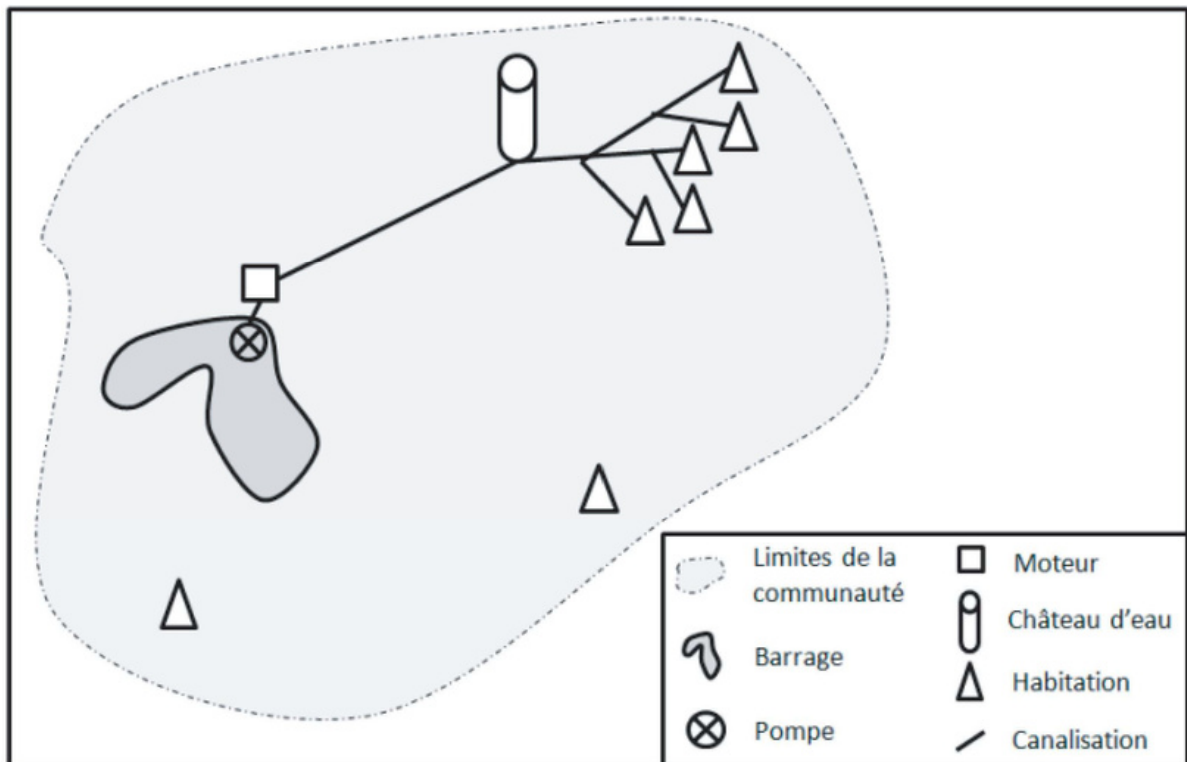
Le potentiel tient compte de la :

- opportunité de marché
- possibilité d'action
- volonté de l'entreprise à acquérir du marché
- rentabilité approximative



Le potentiel ne tient pas compte de la :

- faisabilité des actions
- action de la concurrence
- rentabilité détaillée de l'activité

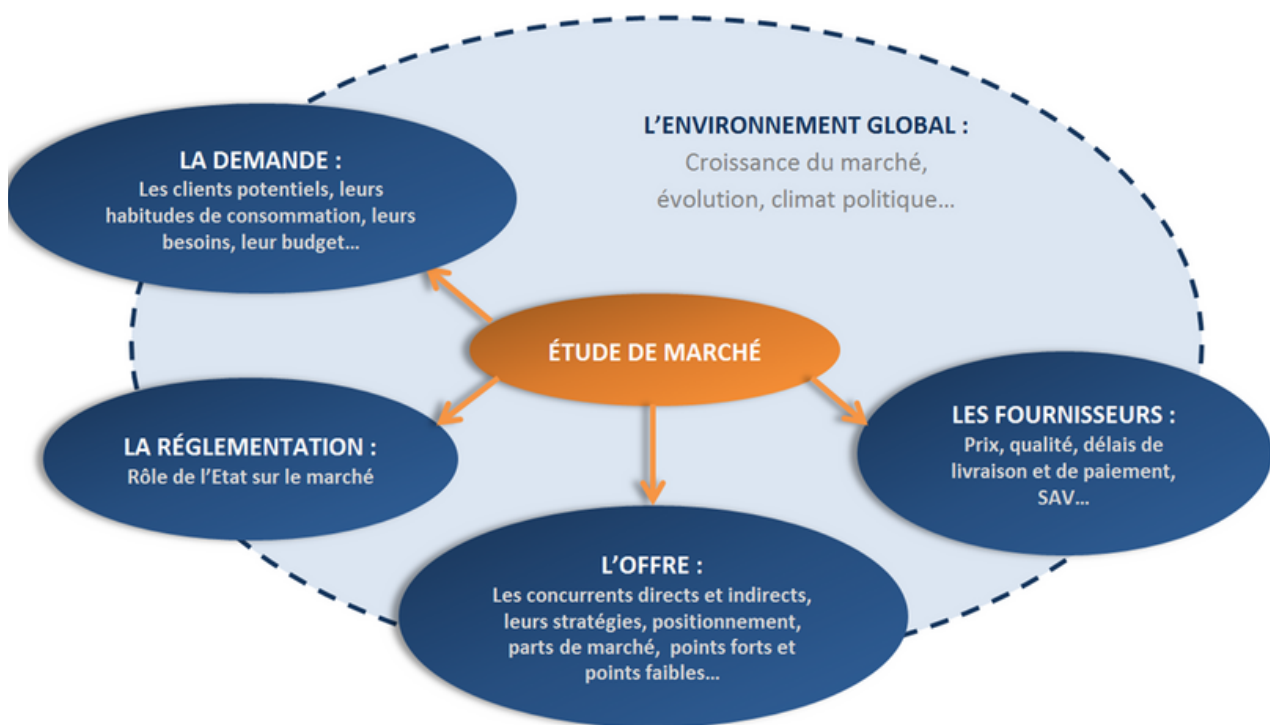


2. Etude de marché

Il s'agit de comprendre les réalités de terrain, en termes de capacité de paiement, saisonnalité, concurrence, surtout indirecte et des tendances de consommation. Le marché est variable géographiquement et dans le temps.

La concurrence est un facteur important influençant les performances de l'entreprise sur le marché.

La part de marché est définie par le niveau de l'offre et celle proposée par la concurrence (en termes de valeur).



Canevas n° 2 : Client

Aspect	Période "riche" (Ménages ayant plus de ressources)	Période "pauvre" (Ménages ayant moins de ressources)
Mois concerné		
Capacité à payer en un seul paiement		
Montant psychologique/volonté à payer pour un tarif mensuel		
Besoin/Désir du client		



Le formateur continue sur les exercices de groupes et prend l'hypothèse que les opérateurs ont déjà identifié les paramètres de disponibilité monétaire du marché et les coûts de la concurrence.

Dans le cas contraire, il demande aux apprenants d'imaginer ce scénario.

Il fait faire l'exercice sur la connaissance du marché en répondant aux questions suivantes et en utilisant le canevas n°2 - client, tout en identifiant les aspects suivants :

- Volonté à payer des ménages ?
- Capacité des ménages à payer mensuellement ?
- Saisonnalité des revenus des ménages ?
- Concurrence directe et indirecte?
- Coûts de leurs services?

3. Segmentation du marché

a) Qu'est-ce qu'un segment ? Et à quoi ça sert ?

Un segment doit être réceptif à un canal. L'offre sera adaptée au segment. L'opérateur doit savoir comment attaquer l'intégralité du marché et prioriser les segments de marché les plus pertinents.

Segment du marché	Description
Segment n°1	Clients potentiellement desservables via un point d'eau isolé ou un nouveau système à construire
Segment n°2	Clients desservables via une extension
Segment n°3	Clients directement desservables via les conduites actuelles
Segment n°4	Clients déjà branchés mais qui consomment peu
Segment n°5	Clients déjà branchés et qui consomment de manière « satisfaisante »

b) Critères de segmentation du marché

Il s'agit de grouper et prioriser le marché. Il est nécessaire de définir des critères de segmentation, par exemple basé sur la distance de branchement, segment des associations villageoises d'épargne et de crédit, accessibilité financière.

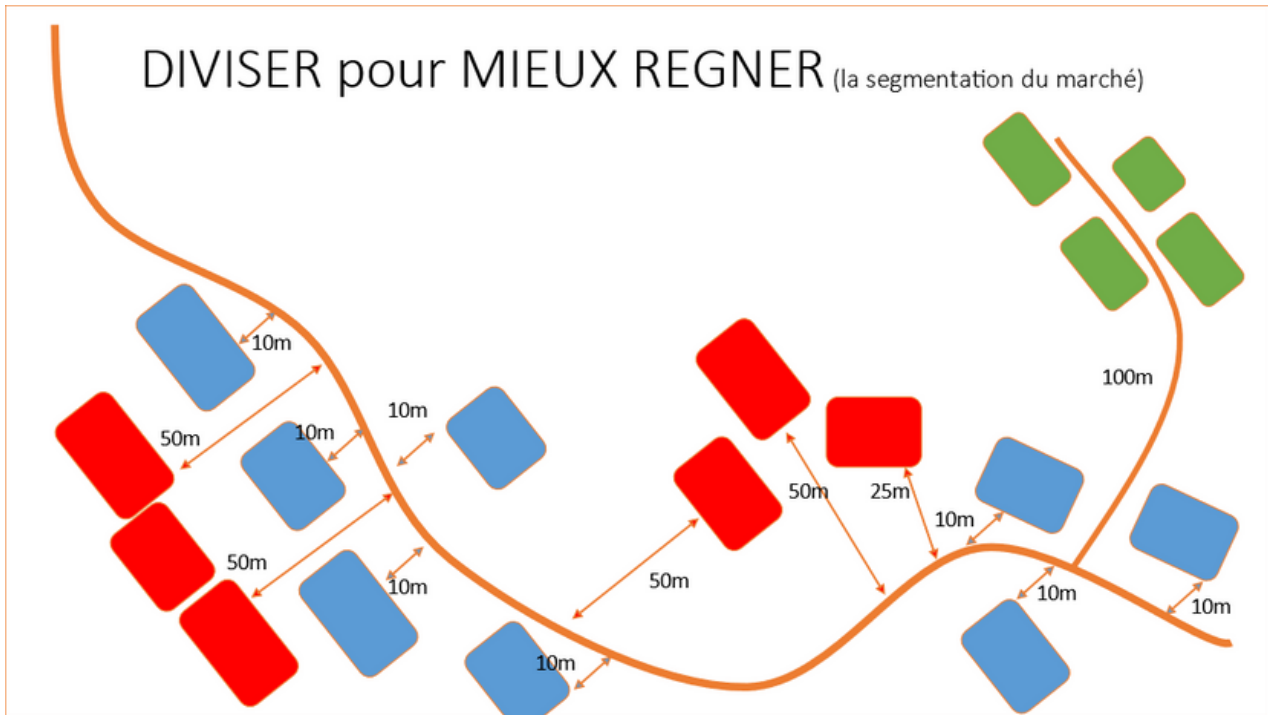
c) Exploitation des données de segmentation

L'exploitation des données permet de créer une stratégie ou un budget différencié (e) et pertinent (e) par segment de marché.

Dans le secteur d'adduction d'eau potable, l'on peut concentrer les objectifs de l'entreprise sur un petit segment de marché uniquement qui va rapporter le plus en premier puis étendre vers les segments les plus durs.

d) Ciblage du marché

Le ciblage se fait en fonction de l'objectif, des moyens et du marché. Normalement, on attaque toujours le segment le plus profitable en premier. Voici un exemple de planification de ciblage : les segments directement rentables qu'on met en garantie auprès des banques pour attaquer les segments plus difficiles.



Segmentation du marché = Division du marché en petits morceaux



Activité



Durée :
45 min

Le formateur explique le canevas n°3 – segmentation du marché et demande aux participants de faire l'exercice de remplissage du canevas, en gardant les mêmes groupes de travail.

Ensuite, il organise une séance de restitution et procède aux ajustements nécessaires.

Enfin, il invite les participants au débat sur les avantages de la segmentation du marché, en posant la question : quel est l'intérêt de la segmentation du marché ?



Activité



Durée :
40 min

Le formateur organise un jeu de rôle de catégories d'usagers-clients et une entreprise de service d'adduction d'eau potable et demande aux apprenants de définir et prioriser les critères de segmentation (buffer area, VSLA groups et autres critères) et segmenter et prioriser le marché.

Il demande ensuite aux participants de témoigner sur leurs approches et techniques de segmentation et l'exploitation des données.

4. Positionnement de l'entreprise

Le positionnement de l'entreprise est un aspect important dans le marketing. Il s'agit de démontrer aux opérateurs qu'un bon positionnement est une étape nécessaire pour développer l'image de marque et conséquemment fluidifier les activités ainsi que générer finalement de la rentabilité à l'entreprise.

Les entrepreneurs ne voient pas l'intérêt de promouvoir l'image de marque de l'entreprise et ne savent pas l'intérêt du positionnement pour résoudre de nombreux conflits.

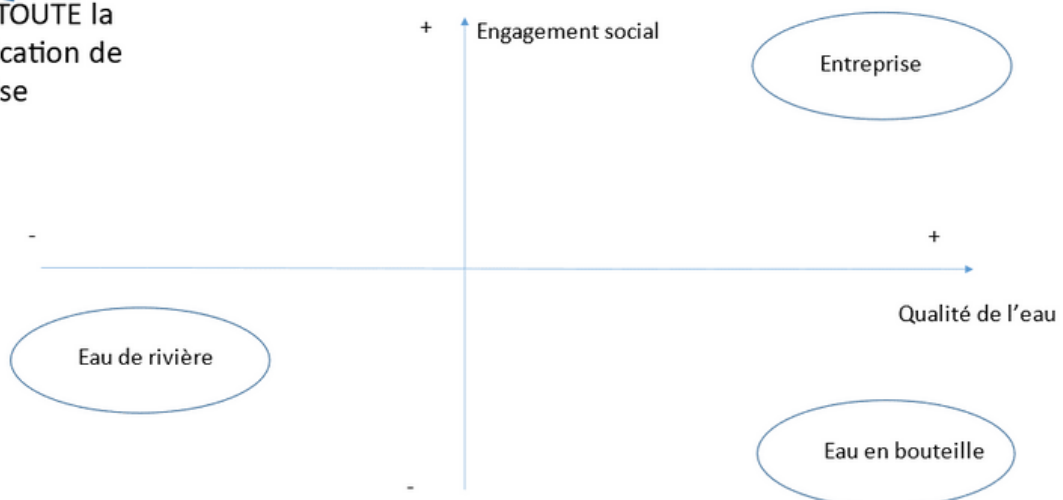
Un positionnement "qualité et engagement local" est le plus intéressant.

Voici des exemples de positionnement (business du luxe, JIRAMA). Le fait de positionner l'entreprise sur l'engagement social permet de gagner le cœur de la population. Par conséquent, toute la communication et les produits reflètent et véhiculent l'image du positionnement. Cela rapporte beaucoup de bénéfices à long terme.

Un petit mot sur le **POSITIONNEMENT** de l'entreprise

Utilité?

↙
Orienter TOUTE la communication de l'entreprise





Activité

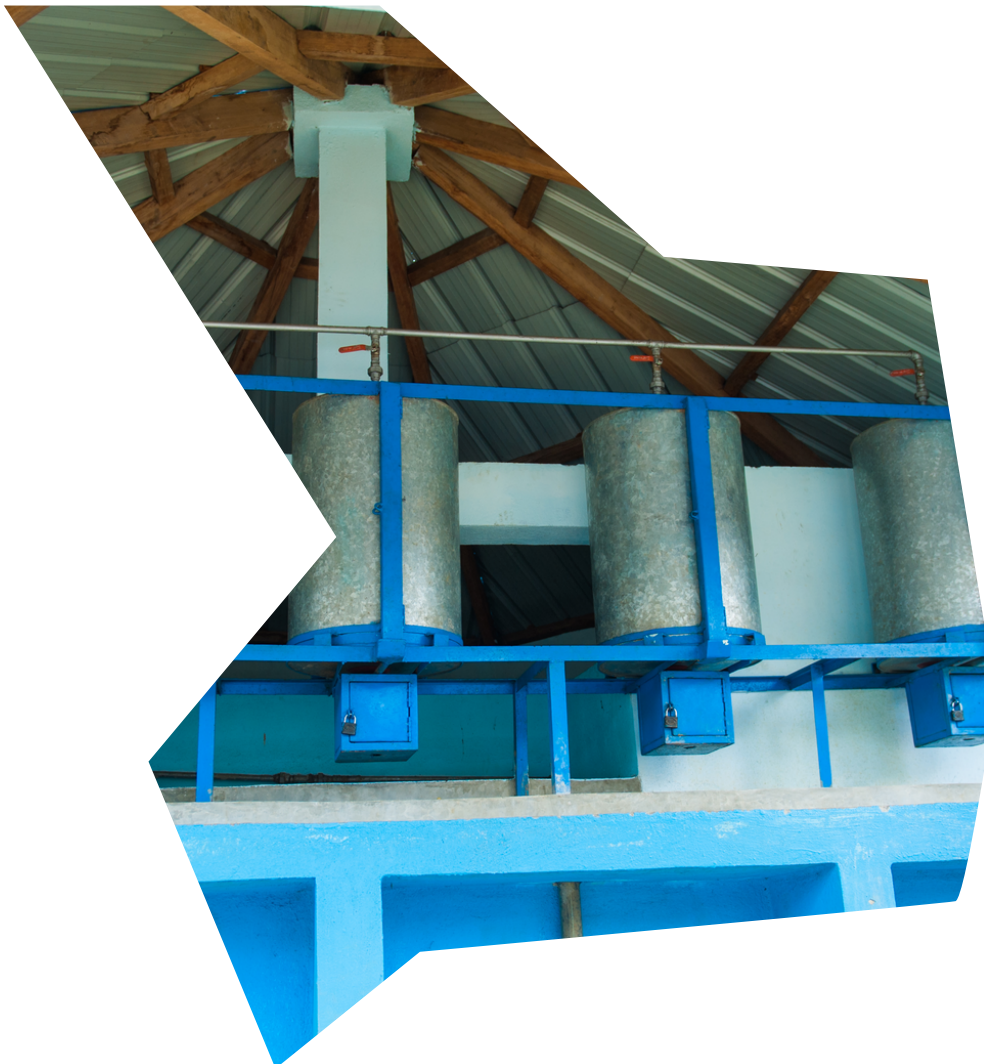


Durée :
15 min

Le formateur demande à chaque participant (opérateur) d'évaluer son positionnement, les atouts de celui-ci ; puis de définir les stratégies d'ajustement nécessaires.

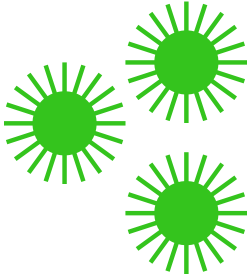
Le travail de réflexion individuelle est suivi d'une séance de restitution sur des positionnements différents, en demandant de faire émerger les points forts et les points faibles.

Mots clés : potentiel du marché, part du marché, marché.





SESSION 3
MARKETING
OPERATIONNEL



Objectif

Au terme de cette session, les participants :

- Développent leurs capacités d'entrepreneuriat, d'adaptation et d'innovation
- Savent augmenter la profitabilité du produit
- Savent communiquer et développer leurs plans marketing.

Durée

390 minutes

Ressources

- Flipsharts

Méthodes de formation

- Brainstorming
- Exercice
- Travail de groupe
- Jeu de rôle

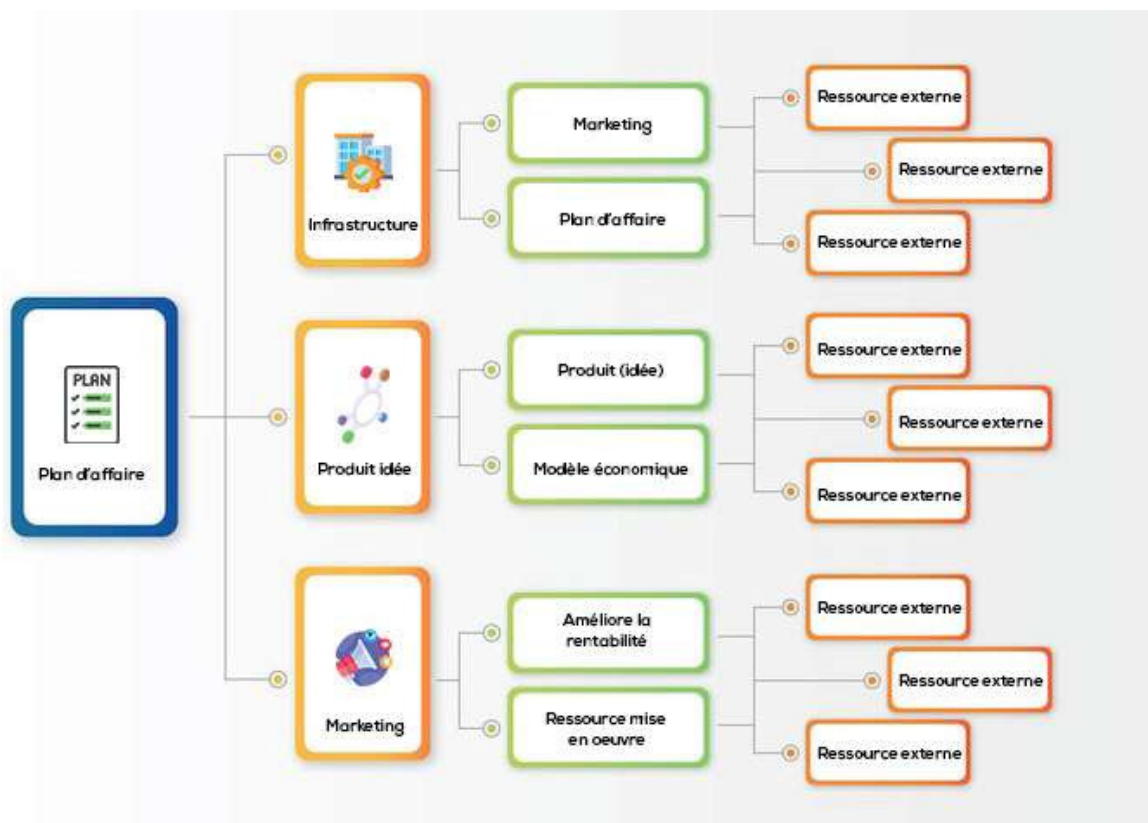


I. Création d'une entreprise

Les étapes de création d'une entreprise

Message-clé : Un gestionnaire créatif garantit le fonctionnement de l'entreprise.

L'entrepreneur-type raisonne comme suit :

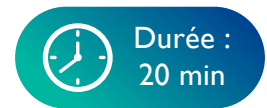


Une construction est conçue de manière à être fonctionnelle (quels moyens dois-je mobiliser pour remplir le cahier de charges?), alors qu'une entreprise doit être plus adaptative (comment mobiliser ce que je dispose pour générer de la valeur?).

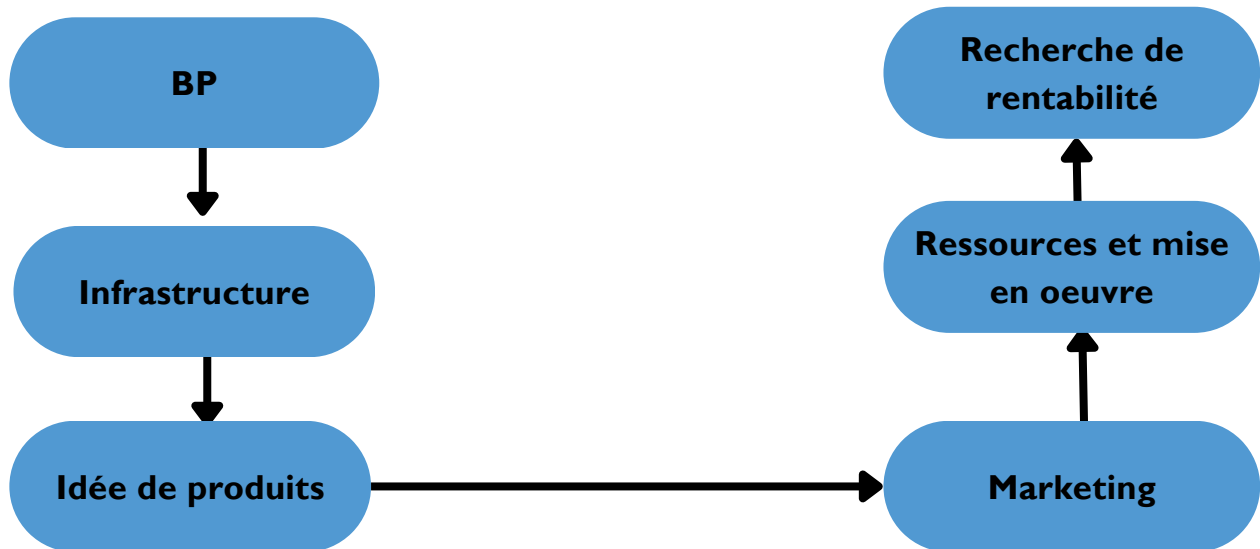
Le gestionnaire doit être conscient qu'il doit innover et prendre des décisions et disposer des compétences élevées.

Tout comme pour la phase de construction, aucune étape ne devrait se faire sans tenir compte de la rentabilité.

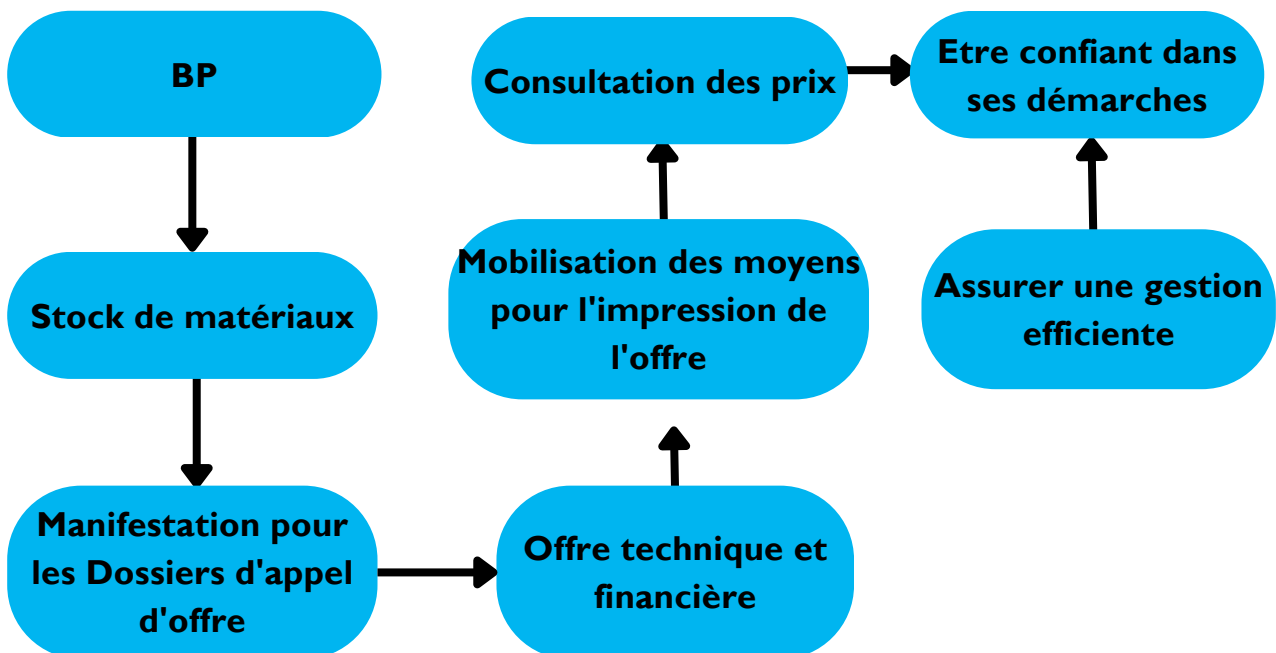
Créativité et adaptation sont les manières de faire gagnantes car la rentabilité dicte la démarche et non le contraire !



Le formateur explique et crée la première liste selon la logique de mise en œuvre à l'aide d'un flipshart ou d'un papier A4 :



Puis, le formateur transpose ces éléments dans un contexte qui est familier aux opérateurs :



A la fin, le formateur accorde une séance plénière de questions et réponses de clarification.

2. Service

Les opérateurs vendent un produit qu'ils n'ont pas (encore) développé. Le fait de croire et améliorer son produit est la base de la réussite. Un produit c'est bien, mais un produit que l'entreprise a amélioré, c'est beaucoup mieux (non en terme de fonctionnalité mais en terme de bénéfice à l'utilisation). L'opérateur suit juste la logique des projets, parfois au détriment de la rentabilité.

Il s'agit de tirer le meilleur de votre service (c'est-à-dire améliorer le produit ou service) :

- Le produit ou service n'est pas juste matériel mais toute la valeur qu'il apporte sur sa durée de vie
- Pourquoi ce produit est-il adapté à vos clients? (si non, pourquoi?) ce produit ou service est-il optimisé pour la rentabilité ou entraine-t-il trop de charges?
- Quels sont les bénéfices apportés par les fonctionnalités de votre produit? (plus de bénéfices génèrent plus de coûts facturés)
- Les produits qui font consommer de l'eau : fosse septique, douche couverte, évier, DLM, etc.
- Le recouvrement du service (optimisation opérationnelle, les procédures, la relation client)
- Les risques liés au produit (coûts induits de gestion des risques).



Le formateur anime un brainstorming/freestyle et demande de faire l'exercice d'introspection à partir des questions suivantes :

- Quelle est la demande et comment est mon offre par rapport à cette demande?
- Comment améliorer mon produit (au sens large) ?

Ensuite, le formateur synthétise les réponses et fait ressortir les points clés.

3. Stratégie de "produit"

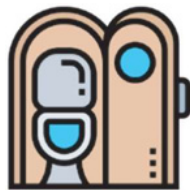
Les stratégies de « produits » sont :

- Normalisation : offre technique et financière constante
- Modulable : pour gagner du marché, on peut proposer par exemple des compteurs à bas prix avec une anticipation de changement mais épargnée sur les tarifs, une offre promotionnelle (permanente) sur le branchement, défalquée sur les tarifs de l'eau, etc.
- Spécialisation (peu de produits mais uniques)
- Réduction et étalement des coûts
- Branding (marque) : dans le cas d'une franchise, c'est LE produit.

Produits de consommation d'eau :



Evier



Fosse
septique



Lavoir



Puits

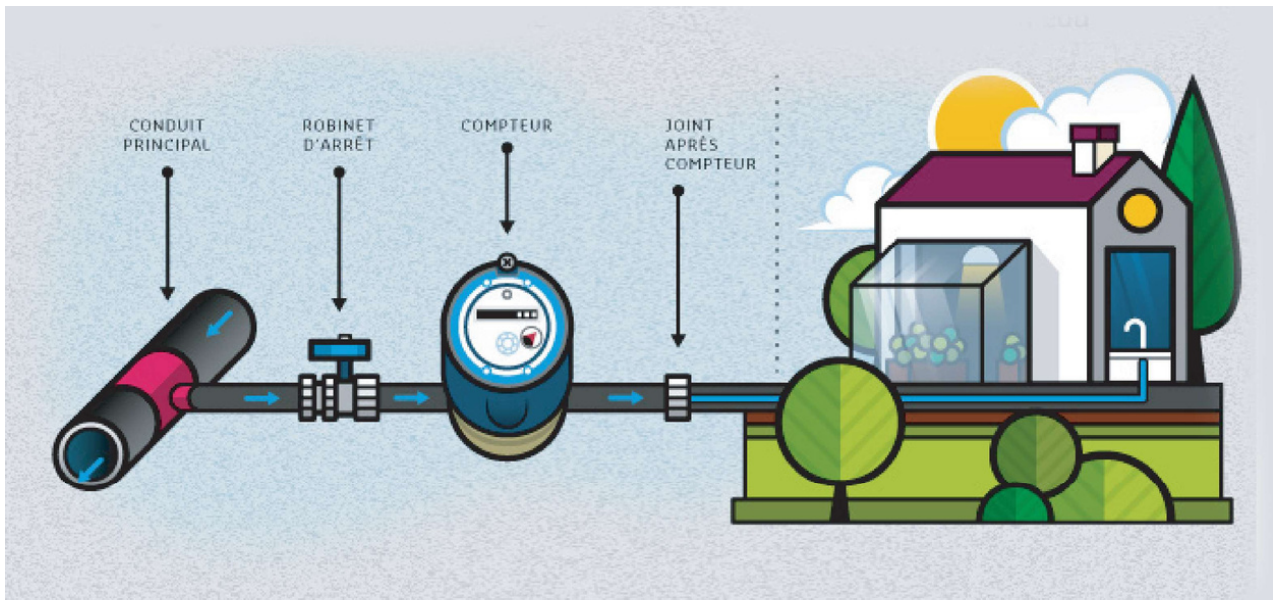
Les nouveaux produits adaptés aux segments les plus pauvres :

- Plan d'épargne personnalisé : un journal de paiement (électronique ou physique) qui enregistre les entrées et sorties d'un compte (caisse, Mvola)
- Crédit à la consommation (institutions de microfinance)
- Branchement à paiement différé.

Les opérateurs sont appelés à sortir des offres financières adaptées aux contextes.

Pour s'adapter aux technologies, ils doivent recueillir des spécificités techniques d'une éventuelle application mobile (partie gestion prospects-clients).

La mise en pratique de la stratégie « produit » est : comment améliorer le couple «produit-cible» actuel ? L'idée est de proposer une offre compteur moins cher en fonction des conditions techniques. Les opérateurs doivent miser sur leur esprit de créativité se basant sur le recueil d'informations à jour.



Evaluation de la rentabilité du produit : critère d'apparence prix d'entrée

Critère de fonctionnalité : durabilité du compteur

Produit standard (1 mètre)	Compteur 80 000 Ar + Tuyau et accessoires 20 000 Ar
Prix de revient	80 000 Ar + 20 000 Ar = 100 000 Ar
Prix d'accès à l'offre	100 000 Ar
Prix de vente final	100 000 Ar

Produit promo (1 mètre)	Compteur divisionnaire 25 000 Ar + Tuyau et accessoires 20 000 Ar + Compteur remplacement 80 000 Ar
Prix de revient	80 000 Ar + 20 000 Ar + 25 000 Ar = 125 000 Ar
Prix d'accès à l'offre	25 000 Ar (divisionnaire) + 20 000 Ar (accessoires) = 45 000 Ar
Prix de vente final	25 000 Ar (divisionnaire) + 20 000 Ar (accessoires) + épargne compteur (12 X 6700 Ar = 80 000 Ar) = 125 000 Ar



Le formateur illustre à travers des exemples chaque stratégie pour que le participant réplique les concepts :

Normalisation : exemple de produits normalisés, c'est-à-dire la combinaison compteur-tuyauterie tous de la même marque.

Modularité : exemple d'un BS évolué en ulti BP (dimensionnement amenée)
- Réduire et étaler les coûts : crédit au fournisseur (transférer la dette du client au fournisseur).

En mode brainstorming, il demande les avantages et les points d'attention sur l'épargne personnalisé. Ensuite, il demande le témoignage d'expériences des participants.

Le formateur divise les participants en groupes de travail et fait faire l'exercice d'identification de quel produit pour quelle cible (les participants doivent ressortir au moins une variation estimée plus intéressante des formats actuels).

4. Prix

a) Le prix : l'avantage de l'étalement contre le coût élevé de l'installation

Le constat fait que les opérateurs ne sont pas au courant de la possibilité d'un modèle d'affaire plus complexe.

Il est important de démontrer auprès des opérateurs que le prix de l'eau représente sa plus grosse source de revenus car le client n'est pas sensible au prix sur cette partie (si le service vaut le prix) alors que le prix du branchement est une barrière importante à lever.

Le comportement consommateur valorise : la durée ou la pénibilité du transport ainsi que la difficulté à manipuler l'eau, mais il ne compte pas l'eau en soi. C'est pour cela que si l'eau est courante, la consommation augmente sensiblement. Donc, on peut exploiter les paiements différés. Ainsi, il est nécessaire de voir comment adapter la facturation.

b) Le tarif de l'installation : deux stratégies (le BM razor and blades, le BM du yield management inversé)

Ici, il s'agit de montrer les modèles d'affaires similaires à l'eau en termes de structures de revenus. Il y a ainsi l'avance-récupération qui permet d'attaquer le marché, mais il faut budgétiser, intégrer dans le business plan, puis demander une avance de trésorerie aux institutions financières.

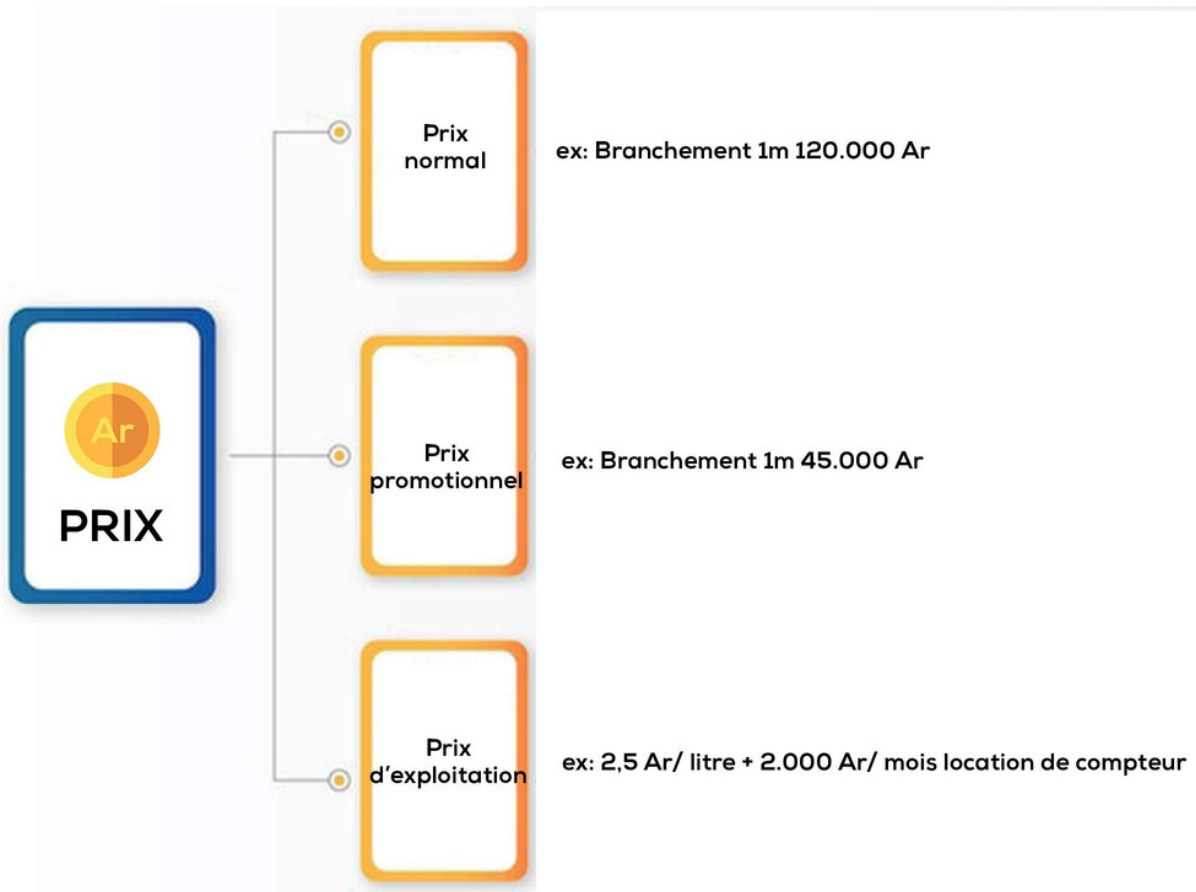
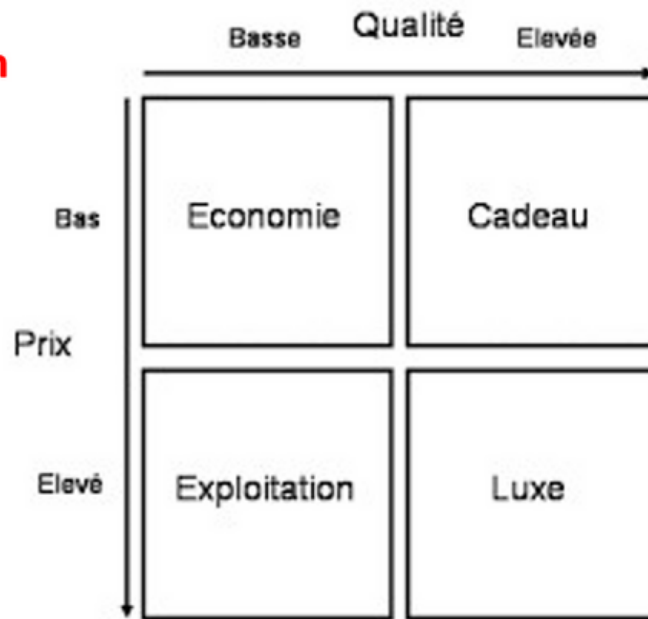
c) La garantie : Se porter garant des ménages auprès des institutions financières ? Oui mais...

Le constat est que l'opérateur peut contracter un prêt pour la trésorerie de l'entreprise, mais les points essentiels d'attention ne sont pas encore identifiés. Ici, il s'agit de faire identifier par les opérateurs les points d'attention les plus importants lors du processus d'obtention de prêt afin de leur rappeler que s'ils ont une affaire rentable, les banques se précipitent pour financer avec une préférence pour les comptes actifs (c'est-à-dire agressif sur le marché).

Le prix est une notion relative!



Démarrer à un prix le plus bas alors qu'il n'y a pas concurrence est contre productif





Activité



Durée :
20 min

Le formateur présente les différentes tarifications rencontrées à Madagascar. Ensuite, il démontre à quel point l'eau n'est pas sensible à un tarif élevé si le service est à la hauteur.

Le formateur demande aux participants de procéder à la décomposition du prix : branchement puis tarif contre décomposition des charges afférentes.

Rapporter chaque actif financier à l'année par client.



quel est le bon |

500 000 Ar

1 200 000 Ar?

1 500 000 Ar?

2 000 000 Ar?

Question générale: D'après vous quel est le bon p



25 000 Ar?

50 000 Ar?

80 000 Ar?

120 000 Ar?



Le formateur présente les business models similaires :

- l'imprimante (razor and blades)
- le reverse yield management : description et répartition des revenus pour l'entreprise et la valeur dans le temps.

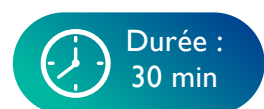


En mode brainstorming, le formateur pose les questions suivantes et suscite les débats. Laquelle préfèrerait les banques :

- Une entreprise qui dispose d'une garantie ?

ou

- Une entreprise qui dispose d'un marché garanti ?



Le formateur divise les participants en 5 groupes et leur demande de faire l'exercice sur « le point d'eau privé distributeur ».

On garde les mêmes groupes et poursuit l'exercice en utilisant le canevas n°4 – produits et prix.

Travail de groupe (SegmentN4)

Le point d'eau privé distributeur

- **Offre spéciale distributeur:**
 - Réduction de prix si volume supérieur à...
 - Aménagement spécial dans la cour: zone d'attente, arrivée et sortie de bidons...
 - Dallage spécial avec grille...
 - Divisionnaire spécial...
 - Mini réservoir...



**A quel moment les usagers distribuent
l'eau autour d'eux?**

**Est-ce qu'il y a une offre proposée par
l'entreprise qui peut provoquer cela?**

	Produits			Prix			
	Offres de produits et services	Description de l'offre	Proposition de valeur de l'offre	Tarif standard	Tarif promotionnel	Coût de production	Tarif d'exploitation
Caneva 4 : Produits et Prix							
Segment N°1 : clients des nouveaux systèmes isolés							
Segment N°2 : clients des extensions							
Segment N°3 : clients potentiels du système actuel							
Segment N°4 : client déjà branché mais de faible consommation							
Segment N°5 : clients consommant de manière satisfaisante							

5. Système de distribution



Le réseau de distribution : un seul objectif, c'est de desservir le maximum de personnes. Il s'agit ici de détacher l'opérateur de la vision qui est la construction de l'infrastructure comme une finalité. Mais, il faut l'amener à se rapprocher de la notion d'infrastructure comme moyen d'obtenir de l'argent donc modulable à souhait.

Le réseau est un moyen d'obtenir de la rentabilité. Il coûte mais le coût est justifiable auprès des banques, du secteur privé et des autres partenaires techniques et financiers.

Le réseau de distribution n'est pas le circuit hydraulique ! C'est l'ensemble des points d'acquisition des produits et de paiement pour le service.

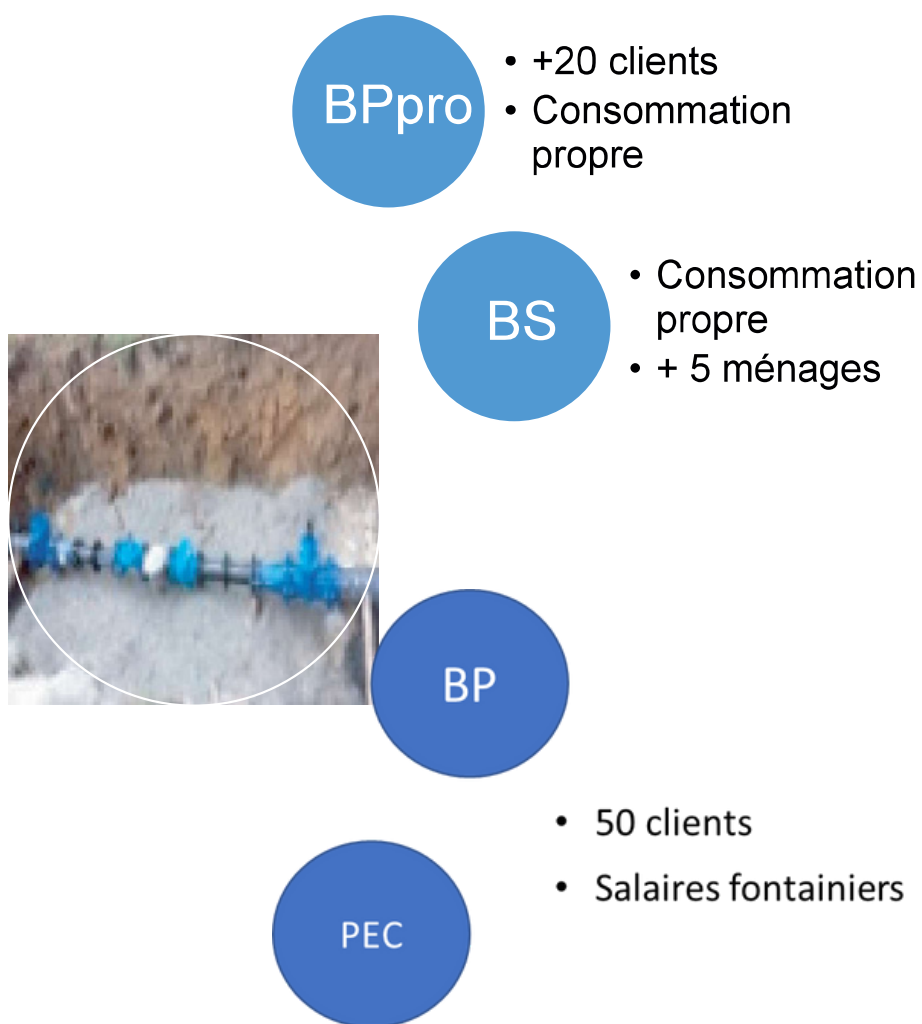
Le magasin de vente est l'unité du réseau "place". Le système d'approvisionnement est à moduler en fonction des résultats de ces magasins (et non l'opposé).

Il faut être créatif pour délivrer la valeur jusqu'au client. Cela appelle à l'intensification dans le périmètre actuel : BS, BP, PEC et les autres ?

Amener le produit au client

Dans le système :

- Conduite et extension
- Points d'eau partagés
- Points de distribution dédiés (PEO, point de distributeur partenaire)

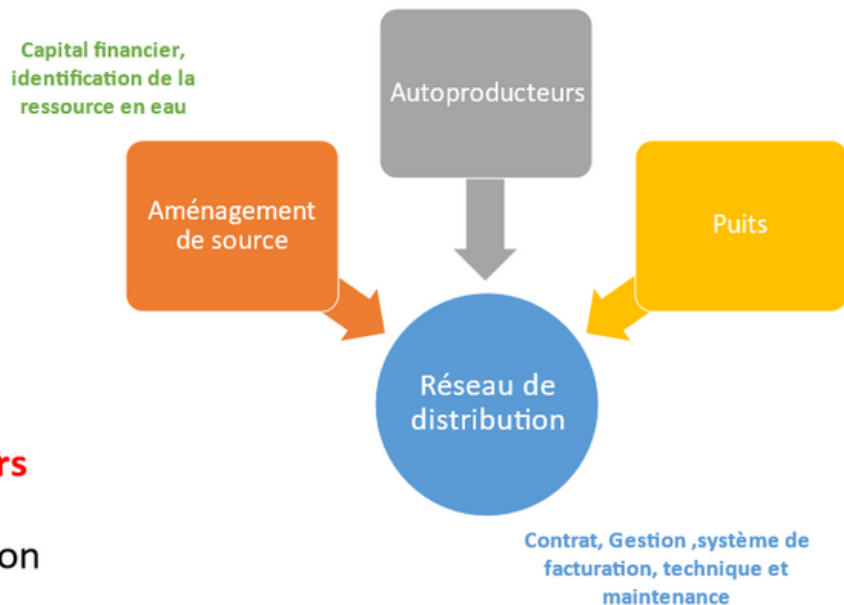


L'extension du réseau actuel :

- Les petites réhabilitations des systèmes actuels et le mode de gestion
- Mettre en avant son expérience en tant que GIC pour décrocher de nouveaux contrats (banques, privés, autres projets)
- La franchise sociale : trouver un partenaire local capable de tirer un BP, puis en faire un distributeur local sous la marque de l'entreprise.

Hors système:
distribuer l'eau d'un
partenaire

- Les nouveaux points d'eau ou micro systèmes (PPP+) de l'entreprise
- Créer **le partenariat avec des fournisseurs d'eau**: expertise de construction et gestion de distribution





Activité



Durée :
10 min

En mode brainstorming et en prenant une localité généralement connue par les participants et à l'aide d'une cartographie, le formateur demande aux participants d'identifier le réseau de distribution existant : réseau de distribution (marketing) équivaut à un réseau (hydraulique), un réseau commercial, un réseau de recouvrement et ainsi de suite.

En brainstorming, le formateur présente les formes bizarres de réseau et explique comment trouver des options possibles pour intensifier la distribution (et la rentabilité). En expliquant que l'opérateur ne considère pas assez l'extension du réseau comme une option viable principalement à cause de la considération du réseau de commercialisation de manière insuffisamment importante pour permettre d'intensifier l'exploitation du potentiel de la zone,



Activité



Durée :
20 min

Le formateur divise les participants en groupes et prend un exemple de produits, en leur demandant de décrire et améliorer un réseau de distribution actuel, à travers les questions suivantes, tout en les encourageant à être créatifs : quel nouveau système à proposer ? Exemple : réduire les coûts d'installation (PEC même éloigné), puis faire transporter l'eau ? Chariots à eau ? Kubota ?

Comment faire parvenir cette offre auprès des clients ? représentants de quartier ? incitateurs de clients permanent ? tout point focal permanent en contact des zones encore peu desservies ?

6. Notion de plan d'affaire

Le plan d'affaire réellement rentable permet de décrocher des financements ; il faut savoir à qui vendre. La partie la plus importante est le modèle économique dont la base est le marketing.

Ainsi, s'il n'y a pas de plan d'affaire (pour le moment) ? Aucun problème (pour le moment) : il s'agit de la franchise sociale. La franchise sociale permet de développer sa marque avec l'argent des autres, c'est-à-dire, la mise à l'échelle des produits.



Activité



Durée :
30 min

Le formateur présente et explique l'étude de cas suivant : source aménagée à 800 m du point de distribution privé (sans réservoir ni traitement).

- Investissements : PEHD 20 (220m) = 2 000 000 Ar + point de distribution aménagé 100 000 Ar + compteur 80 000 Ar (Total = 2 180 000 Ar)
- Plan de financement : ménage distributeur 1 000 000 Ar ; entreprise : 1 180 000 Ar •Marketing : 180 clients potentiels.
- Offre : bidon d'eau à 100 Ar à proximité des maisons
- Point d'eau géré par l'investisseur partenaire
- Porte à porte pour convaincre les gens (taux de réussite 80% car le fait de prendre l'eau à 800 m coûte 200 Ar le bidon)
- Chiffre d'affaire : total (150 clients x 100 Ar par bidon x 4 bidons par jour) = 60 000 Ar par jour
- Charges : amortissement système (1 200 Ar/jour) ; redevance communale (5 000 Ar/ jour).

- Soit pour les 2 actionnaires 53 800 Ar/jour
- Question : combien coûte ainsi le versement ?

Après le travail individuel, le formateur anime un débat pour mettre en évidence les avantages d'un plan d'affaire.



Activité



Durée :
30 min

Le formateur divise les participants en groupes de travail et leur demande de travailler sur le Canevas n°5 – plan de développement.



Activité



Durée :
30 min

Le formateur demande aux participants de développer leur plan marketing en travaillant sur le modèle économique et le plan d'affaire.



Canevas n°5 : Plan de développement

Réseau de distribution	Nombre de points d'eau établis	Montant total des investissements en points d'eau	Part de l'entreprise dans l'investissement	Part des partenaires dans l'investissement	Nombre de clients pré-branchés	Plan de remboursement : durée
Segment N°1 : clients des nouveaux systèmes isolés						
Segment N°2 : clients des extensions						

Réseau de distribution	Branchements Privés	Branchements sociaux	BP Pro	Utilisateurs PEC
Segment N°3 : clients potentiels du système actuel	Potentiel:	Potentiel:	Potentiel:	Potentiel:
	Objectifs (nombre, lieu et période) :	Objectifs (nombre, lieu et période) :	Objectifs (nombre, lieu et période) :	Objectifs (nombre, lieu et période) :
	Investissements nécessaires :	Investissements nécessaires :	Investissements nécessaires :	Investissements nécessaires :

Réseau de distribution	Objectif de produits +prix	Objectif nombre de BP Pro parmi le pool de clients actuels
-------------------------------	----------------------------	--

7. Communication du service

a) Communication du service

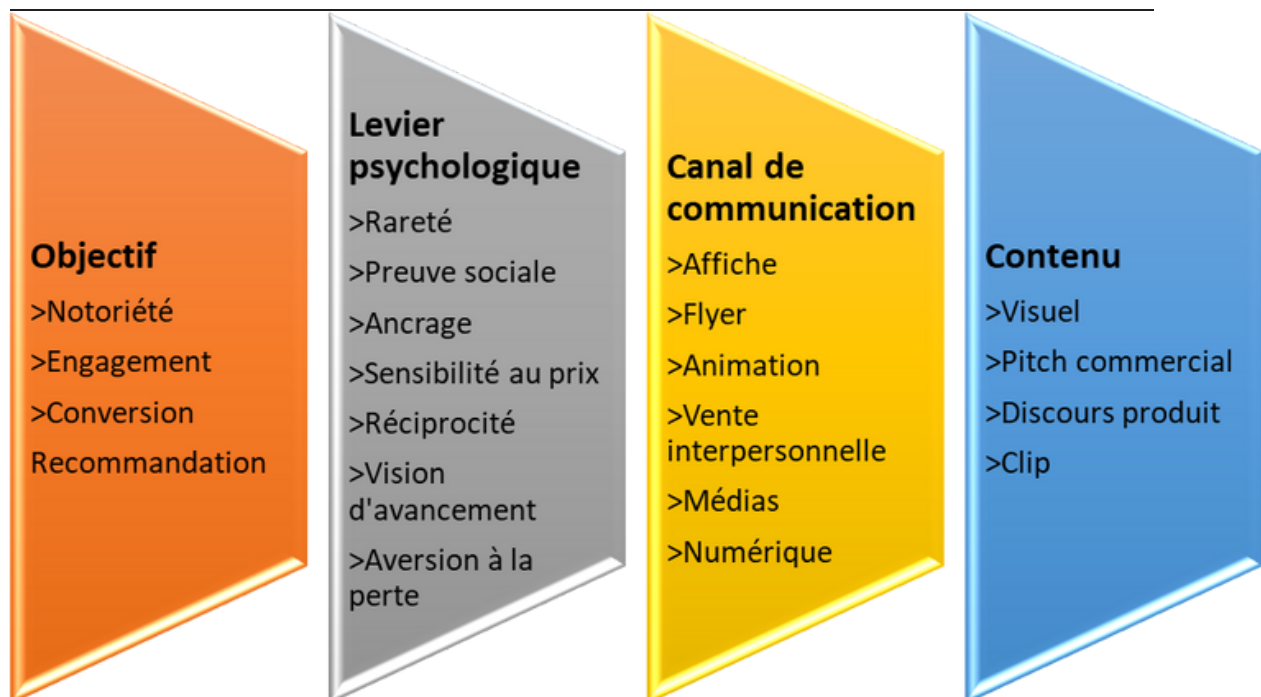
C'est un exercice manipulateur de la masse.

Toute entreprise se doit de disposer d'un service de communication pour faire de la relation publique (par exemple : influencer les gens avant une étape importante), des activités commerciales, de la publicité.



Le formateur demande en séance plénière aux participants de partager le département communication de l'entreprise : qui fait quoi? Pour qui ? Comment le faire ? Quel budget ? Comment échanger ?

Le processus de communication :



b) Différence entre communication, publicité et promotion

Communiquer est une technique, mais le fond détermine l'objectif et l'impact de la communication.

La communication est un outil ou levier pour entreprendre les activités suivantes :



Les points communs c'est la structure qui fait la communication (humaine), la différence c'est l'objectif.



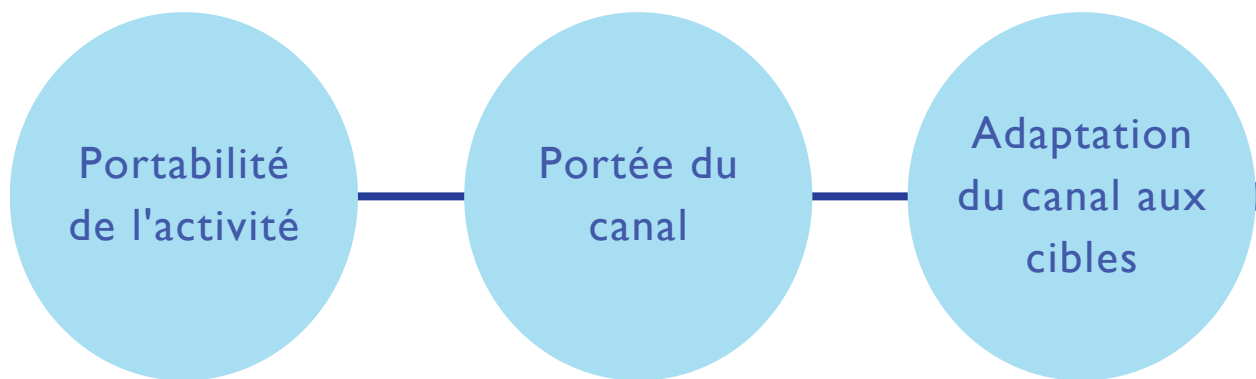
Fond : Baisse de prix temporaire et groupage

Forme : Canaux de communication



Le formateur présente la différence entre la communication et la promotion et demande aux participants de donner des exemples.

c) Concepts à respecter dans la communication de l'entreprise



Un canal doit atteindre le segment visé (il ne s'agit pas forcément d'un segment spécifique, mais peut être de plusieurs segments) et être mobilisable par l'entreprise et surtout rentable.

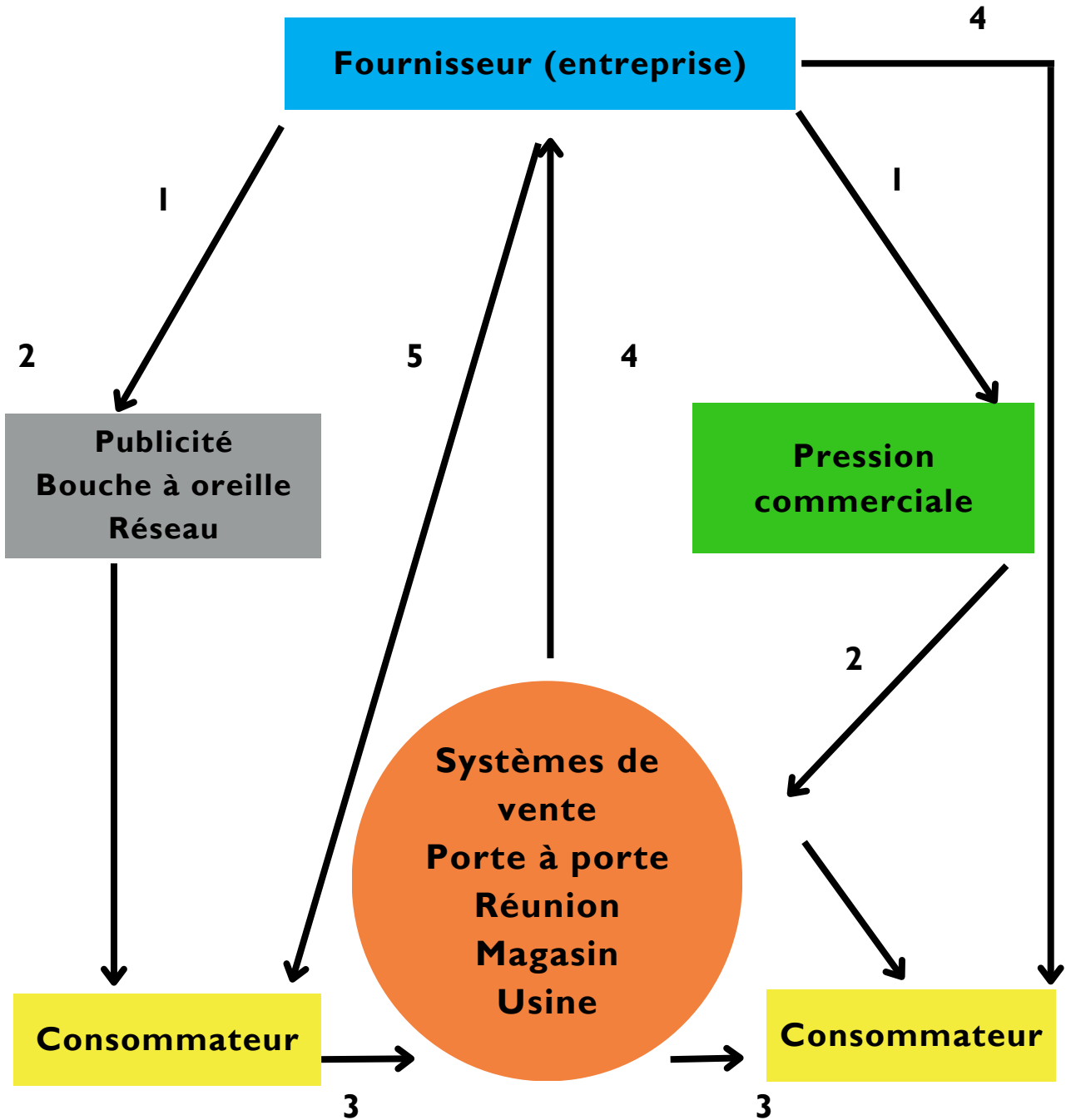


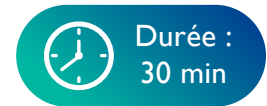
Réseau de communication

Tactiques de distribution

PUSH

PULL





Le formateur organise un jeu de rôle entre une entreprise qui fait de la communication, le public-cible et un groupe d'évaluateur. Le message doit être compris. Voici le sujet :

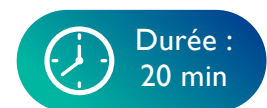
- Comment l'entreprise fait sa communication ?
- Faire ou budgétiser et faire faire !

Ne Jamais attendre les projets car toute communication doit être rentable !

d) Différentes techniques de communication

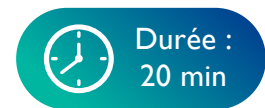
- Relation publique de l'entreprise
- Panneaux et affiches en stop trottoir
- Communication interpersonnelle
- Animation commerciale.

La communication est une technique qui nécessite un encadrement (exemple de communication efficace des gouvernements qui utilisent des techniques de diversion de sujet, domination de conversation, isolation des perturbateurs (botter en touche, différer)).



A l'aide d'une explication, le formateur doit décrire les techniques de communication, montrer leur complexité, pousser l'entreprise à identifier parmi ses ressources un responsable des relations publiques, un commercial, un animateur, qui servira de point focal.

Le formateur demande aux participants comment développer leurs compétences.



Le formateur demande à chaque participant de travailler sur les aspects suivants: le planning de prospection, les objectifs, la rentabilité des activités, la formation (sur les activités de promotion conçus).

Ensuite, faire définir les aspects suivants :

- Discours produit
- Approche commerciale
- Conversion
- Planification

Le formateur sélectionne ensuite quelques modèles développés, demande la restitution et anime les échanges.

e) Promotion

La promotion est l'offre qui pousse à l'achat véhiculée par la communication.

Les techniques de promotion :

- Baisse de prix temporaire ou exclusive (ancrage psychologique et rareté)
- Essai (aversion à la perte, redevabilité)
- Communication sur les réalisations (preuve sociale et dynamique de groupe).

La promotion est la partie manipulatoire du marketing c'est le dernier P ; le fait de discuter avec un spécialiste est recommandé.

Il est impératif de ne pas faire croire aux opérateurs que le financement du marketing doit dépendre d'un financement externe (de type projet) même si le marketing coûte cher.



Le formateur présente chaque exemple de promotion et à l'aide des images, il demande aux participants de les décrire et d'essayer d'expliquer en imaginant la raison de ces choix, les objectifs, les avantages et les inconvénients.

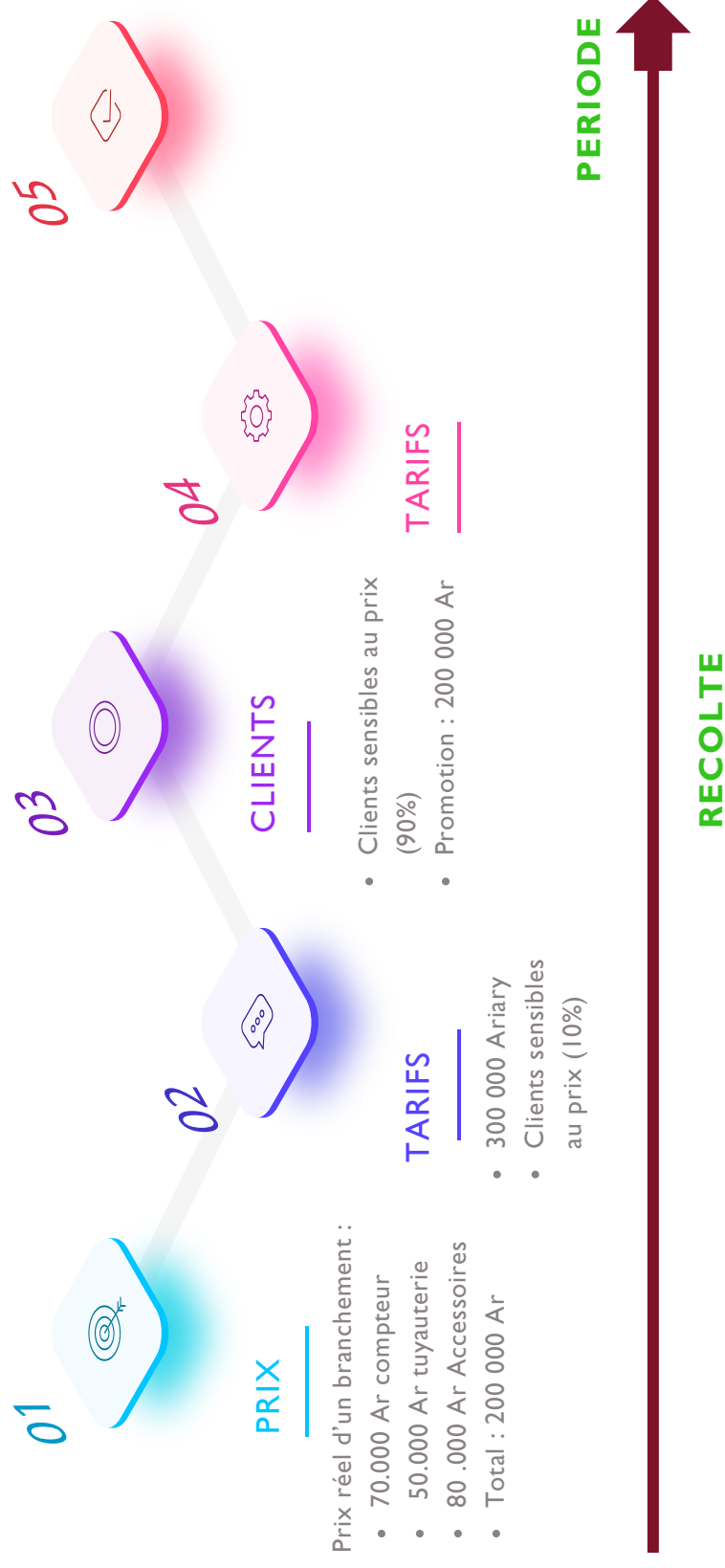
Les techniques de promotion :



Exemples de techniques de promotion

La baisse de prix temporaire:

(Ancrage et rareté de l'offre)



La démonstration (groupée)

Produit d'appel/ démonstration lifestyle



Cohésion/Cohérence sociale + offre engageante

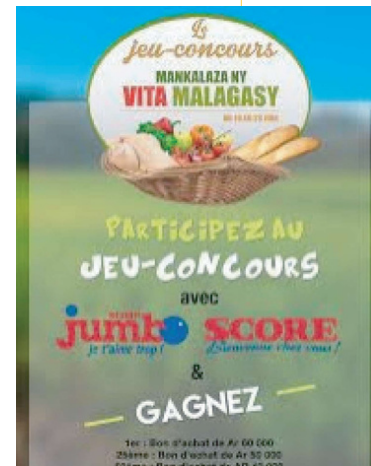


La vente groupée (objectif engagement) ...

Jeu ou concours

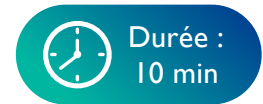
Exemple pour les segments N° 4 et 5

- Celui qui ramène un client obtient trois mois de consommation gratuite!
- Celui qui ramène le plus de client obtient un panneau solaire! Ou une cuisine équipée, etc.



Animation commerciale





Après cette activité de présentation et d'échange sur les techniques de communication, le formateur demande à chaque participant de développer son plan marketing en identifiant les techniques de promotion pertinentes pour son entreprise.

f) Commercialisation des produits de l'entreprise

- Gestion des commerciaux
- Communication prospective passive (panneau, affiche, etc.)
- Mesure incitative de client.

Il s'agit de planifier l'utilisation des ressources de l'entreprise pour que chaque ressource (humaine ou autre charge) soit rentable (et ainsi être une ressource et non une charge).



A l'aide du canevas n°6 – Plan de commercialisation et campagne de communication, le formateur demande aux participants de faire cet exercice.

Ensuite, il constitue des groupes de travail et leur demande de monter un budget marketing en prenant un exemple dans chaque groupe.

Plan de commercialisation : campagnes de communication	Offre marketing	Description de la campagne de communication	Période idéale pour la campagne	Objectif de la campagne	Canal de communication utilisé	Outils et supports nécessaires
Segment N°1 : clients des nouveaux systèmes isolés						
Segment N°2 : clients des extensions						
Segment N°3 : clients potentiels du système actuel						
Segment N°4 : clients déjà branchés mais de faible consommation						
Segment N°5 : clients consommant de manière satisfaisante						

OUTILS COMPLEMENTAIRES

Outil 1 : Modèle Fiche évaluation journalière

EVALUATION JOURNALIERE

DATE _____

Ce que j'ai aimé :

Ce que j'ai appris:

Ce que je n'ai pas aimé:

Ce qui prête à confusion :

Suggestions :

Outil 2 : Modèle Fiche évaluation sommative

FICHE D'EVALUATION FINALE

Veillez répondre aux questions suivantes, relatives à la formation à laquelle vous venez de participer. Choisissez une seule réponse par question :

- | | |
|---|--|
| <p>1) La formation a-t-elle répondu à vos aspirations ?</p> <p><input type="radio"/> Oui</p> <p><input type="radio"/> Oui, partiellement</p> <p><input type="radio"/> Non, pas du tout</p> | <p>5) La formation a-t-elle été dirigée et animée efficacement ?</p> <p><input type="radio"/> Oui</p> <p><input type="radio"/> Oui, partiellement</p> <p><input type="radio"/> Non, pas du tout</p> |
| <p>2) Estimez-vous que les objectifs visés par la formation ont été atteints ?</p> <p><input type="radio"/> Oui</p> <p><input type="radio"/> Oui, partiellement</p> <p><input type="radio"/> Non, pas du tout</p> | <p>6) Comment évaluez-vous l'organisation matérielle de cette formation ?</p> <p><input type="radio"/> Très bien</p> <p><input type="radio"/> Oui, Bien</p> <p><input type="radio"/> Non, Assez bien</p> |
| <p>3) L'approche adoptée pendant cette formation était-elle appropriée à vos besoins de formation ?</p> <p><input type="radio"/> Oui, très appréciée</p> <p><input type="radio"/> Oui, assez appropriée</p> <p><input type="radio"/> Non, pas du tout</p> | <p>7) Comment évaluez-vous les formateurs ?</p> <p><input type="radio"/> Très bien</p> <p><input type="radio"/> Bien</p> <p><input type="radio"/> Assez bien</p> |
| <p>4) Les thèmes traités vous serviront ils dans vos activités professionnelles ?</p> <p><input type="radio"/> Oui, tous</p> <p><input type="radio"/> Oui, quelques-uns</p> <p><input type="radio"/> Non, pas tellement</p> | <p>8) Veillez écrire tous vos commentaires sur la formation. Utilisez l'encadré ci-dessous :</p> |

Outil 4 : Documentation

Outil/Guide	Utilisation	Lien
Business planning tool	Planification des différentes catégories de recettes, chiffres d'affaire, charges d'exploitation, charges variables et investissements, en fonction de l'analyse de marché	https://care.mg/ranowash/wp-content/uploads/2021/04/Model_e_plan_affaire_RANO-WASH_avril_2021.xlsx
Tool for system management (ODK)	Collecte d'informations pour le gestionnaire afin de permettre de digitaliser la gestion délocalisée des systèmes : journal de caisse digitalisé simple, relevé d'index compteur digitalisé, suivi de travaux etc. (9 formulaires développés)	https://care.mg/ranowash/wp-content/uploads/2021/04/Comment-utiliser-la-version-demo-de-loutil-ODK-developpe-dans-le-cadre-de-lappui-aux-entreprises-partenaires-de-RANO-WASH.pdf
Outils business plan	Présentation d'un business plan et d'un outil de gestion digitalisée	https://care.mg/ranowash/wp-content/uploads/2021/04/Présentation-de-2-outils-du-projet-RANO-WASH.pptx
Stratégie d'appui marketing aux gestionnaires de systèmes d'eau	Résumé synthétique de la stratégie marketing du projet	https://drive.google.com/file/d/157RmsD05rcIHwSg7v9ytGtM5l7_Gtf6F/view?usp=sharing



