

# DES SERVICES D'EAU RURAUX RENTABLES : MYTHE OU RÉALITÉ ?

Données du Mali et du Burkina Faso



## EN BREF

L'accès durable à l'eau potable (ODD6) demeure un défi de développement majeur, en particulier dans les zones rurales où 60 % de la population n'a pas accès à des services d'eau gérés en toute sécurité. Cette étude examine la viabilité financière de différents modèles de fourniture d'eau en milieu rural au Mali et au Burkina Faso, offrant des perspectives précieuses aux décideurs politiques et aux investisseurs.

Une analyse réalisée par Open Capital Advisors des opérations d'Uduma en 2023 indique qu'il est possible pour les opérateurs privés de grands réseaux d'eau publics en milieu rural d'atteindre la rentabilité opérationnelle sous des contrats d'exploitation et de maintenance (E&M) à long terme. Toutefois, les solutions à plus petite échelle, comme les pompes manuelles et les postes d'eau autonomes solaires, rencontrent des défis majeurs de rentabilité sans une mise à l'échelle significative et sans subventions croisées provenant des grands systèmes. Elles nécessiteront un certain niveau de financement sous forme de subventions pour couvrir les coûts d'E&M et garantir la durabilité des services. Un financement catalytique basé sur les résultats (FBR) constitue une source de revenus complémentaire importante pour aider les services d'eau ruraux à évoluer vers la viabilité financière, en permettant d'améliorer les infrastructures et de stimuler la consommation dans les zones rurales à plus forte densité tout en optimisant et maintenant la prestation de services dans les zones moins densément peuplées. Dans tous les cas, la viabilité financière des services professionnels d'eau rurale dépend de décisions clés du gouvernement concernant les niveaux tarifaires, la responsabilité publique ou privée en matière d'investissement et de renouvellement des actifs (pompes et réseaux de canalisations), ainsi que la durée et les conditions des concessions accordées aux opérateurs privés.

Ces conclusions soulignent que les services d'eau ruraux professionnels doivent gérer un portefeuille de systèmes diversifiés afin de permettre le subventionnement croisé. En parallèle, l'accès au FBR est essentiel pour améliorer la rentabilité globale et permettre une mise à l'échelle. Cette analyse fournit des orientations précieuses aux gouvernements et aux bailleurs de fonds sur la structuration et le soutien à l'établissement d'un équilibre optimal entre services, cadres réglementaires, tarifs abordables et mécanismes de financement appropriés pour assurer une fourniture durable des services d'eau rurale à grande échelle.



## CONTEXTE

Uduma est une entreprise privée<sup>1</sup> de services d'eau rurale qui dessert plus de 1,5 million de personnes au Mali, au Burkina Faso, au Bénin et en Côte d'Ivoire à travers des concessions gouvernementales à long terme. Ses opérations couvrent trois modèles de service distincts, comme indiqué dans la Figure 1 à droite.

En 2023, Open Capital Advisors a mené une analyse de la rentabilité des opérations d'Uduma au Mali et au Burkina Faso afin de soutenir son passage à l'échelle, identifier des approches pour améliorer la rentabilité et attirer de nouveaux investissements publics à impact ou privés dans ces deux pays. Un deuxième objectif était de susciter un dialogue au sein du secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène (WASH) sur les coûts réels et les besoins en financement pour assurer la distribution d'eau en milieu rural en Afrique.

Figure 1 : Modèles de service exploités par Uduma



### 1. Pompes manuelles – Mali

- Pompes sur forage desservant environ 400 personnes par unité
- Modèle de revenus basé sur des forfaits mensuels



### 2. Postes d'eau autonomes solaires – Mali

- Systèmes alimentés par l'énergie solaire avec stockage en château d'eau
- Desservent environ 500 usagers via des bornes fontaines publiques
- Modèle de revenus basé sur le volume d'eau consommé



### 3. Grands réseaux d'eau – Burkina Faso

- Systèmes à haute capacité desservant entre 2 000 et 10 000 personnes
- Distribution via des bornes fontaines publiques et des branchements privés
- Modèle de revenus basé sur le volume d'eau consommé

## CONTEXTE OPÉRATIONNEL

La distribution d'eau en milieu rural au Mali et au Burkina Faso s'effectue dans un cadre semi-public où les gouvernements restent responsables de la fixation des tarifs de l'eau, du financement des infrastructures publiques et de l'attribution des contrats de service dans des zones désignées. Le cadre réglementaire prévoit des contrats d'E&M de 10 à 15 ans, avec une gestion par les opérateurs privés des équipements à durée de vie courte, tandis que les gouvernements conservent la responsabilité des infrastructures à durée de vie longue. Cet arrangement vise à équilibrer le recouvrement des coûts via les tarifs tout en maintenant l'accessibilité financière pour les usagers.

Les deux pays sont confrontés à une insécurité persistante et à une instabilité croissante. Les coups d'État et les conflits en expansion ont eu des conséquences humanitaires dévastatrices, avec des millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, des milliers d'écoles fermées et un accès limité



1. Dans ce document, une entreprise de services publics « privée » désigne une entité qui n'est pas détenue par l'État, qu'elle soit à but lucratif ou non lucratif. Dans le cas d'Uduma, il s'agit d'une entreprise privée à but lucratif.

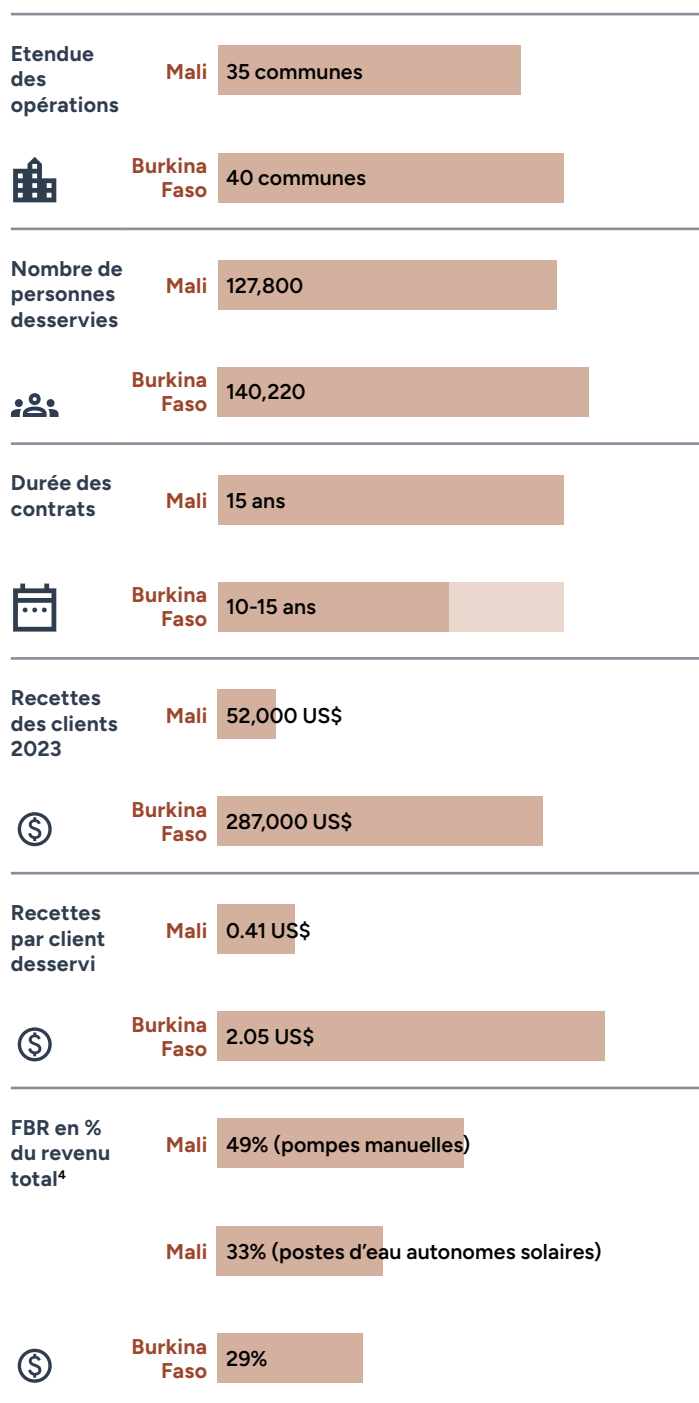
aux services de base. Cette instabilité complique considérablement la capacité des gouvernements à financer les infrastructures publiques d'eau et rend encore plus difficile pour les opérateurs privés comme Uduma, qui interviennent exclusivement en milieu rural et dans des zones coûteuses, de collecter les revenus nécessaires pour couvrir les coûts d'E&M.

Malgré cela, Uduma exploite de grands réseaux publics dans plusieurs communes du Burkina Faso depuis 2018. En 2023, les opérations d'Uduma au Mali se limitaient aux pompes manuelles et aux postes d'eau autonomes solaires dans 35 communes, avec une expansion prévue vers la gestion de grands réseaux en 2025. Cette situation reflète la mise en place plus récente d'un cadre de services privés au Mali par rapport au Burkina Faso.

De plus, la structure unique de contrat Construction-Exploitation-Transfert (CET) d'Uduma Mali<sup>2</sup> signifie que l'entreprise est propriétaire des actifs pendant la durée du contrat, ce qui influence les calculs d'amortissement dans l'analyse de rentabilité. En comparaison, l'amortissement n'a pas été inclus dans l'analyse des systèmes gérés sous contrats E&M au Burkina Faso, ceux-ci étant sous propriété publique.

L'écart de taille entre les opérations dans les deux pays est significatif, avec des revenus au Mali en 2023 représentant moins d'un cinquième de ceux du Burkina Faso, comme détaillé dans le figure 2. L'analyse a pris en compte deux sources de revenus dans les deux pays : les revenus provenant des paiements des usagers et les paiements liés au FBR<sup>3</sup>. Le FBR a été présenté séparément afin de bien mettre en évidence son impact. Les financements sous forme de subventions utilisés pour soutenir les gouvernements respectifs dans la réhabilitation ou l'amélioration des infrastructures publiques afin d'accroître l'efficacité opérationnelle (réduction des pertes d'eau, compteurs prépayés, énergie solaire, etc.) n'ont pas été pris en compte. Cette approche met en évidence l'économie opérationnelle de base tout en reconnaissant que des marchés plus stables, comme la Côte d'Ivoire et le Bénin, où Uduma est également actif, bénéficient généralement d'investissements publics réguliers en infrastructures.

**Figure 2: Comparaison des opérations d'Uduma au Mali et au Burkina Faso en 2023**



2. Les actifs ont été financés par un mélange de subventions et de capital commercial.

3. Le FBR est un mécanisme de financement où les paiements sont effectués uniquement après l'atteinte et la vérification de résultats ou d'objectifs préalablement définis. Contrairement au financement traditionnel accordé à l'avance, le FBR lie le paiement directement à la performance. Dans le cas d'Uduma, le FBR est fourni par Uptime.

4. Le revenu total inclut à la fois les revenus des clients et le financement basé sur les résultats (FBR) pour l'année en question.

## ANALYSE DE LA RENTABILITÉ DES DIFFÉRENTS SYSTÈMES

L'analyse résumée dans le Figure 3 montre qu'en 2023, avec les seuls revenus provenant des paiements des usagers, Uduma a enregistré une perte nette dans les deux pays. Cependant, au Burkina Faso, un bénéfice d'exploitation net a été observé lorsque les revenus du FBR ont été inclus, excluant l'amortissement des actifs de capital qui sont détenus et renouvelés par le gouvernement.

### Burkina Faso

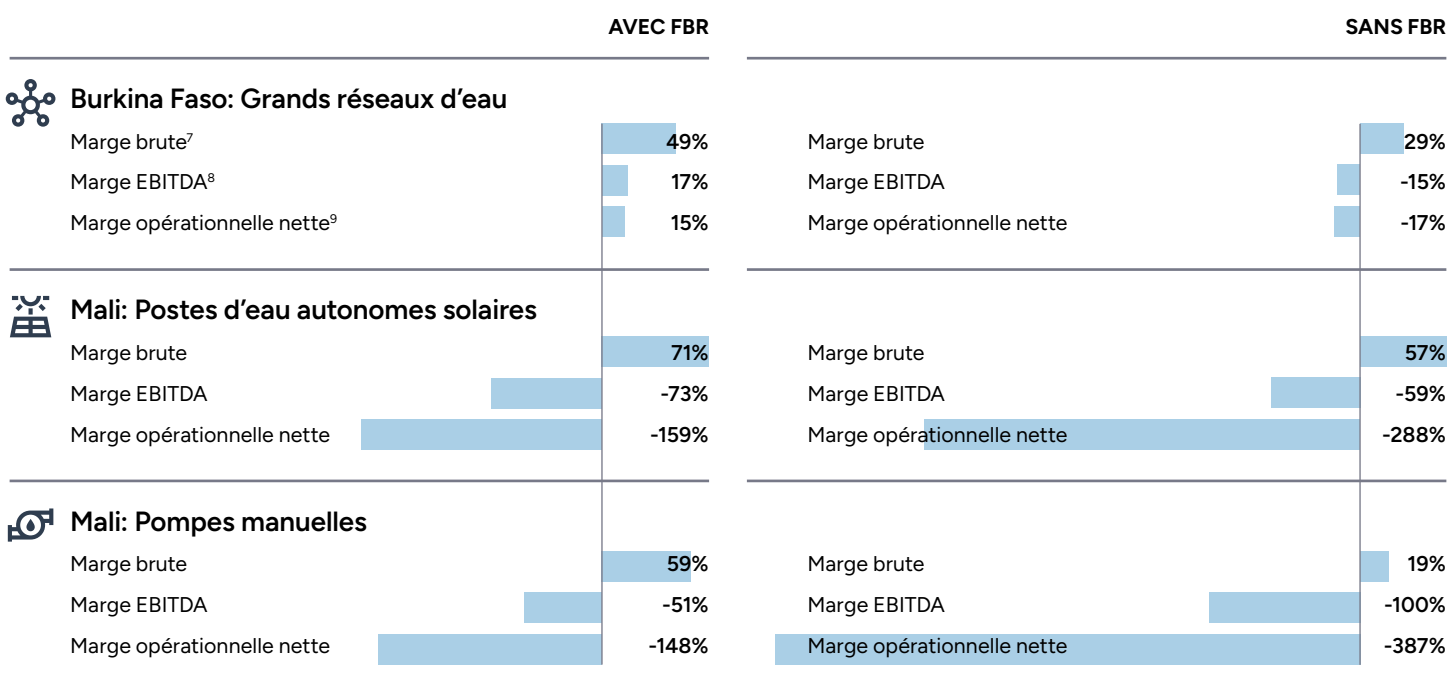
Bien que l'analyse fournisse un aperçu de la situation en 2023 au Burkina Faso, Uduma a généré un bénéfice net<sup>5</sup> pendant trois années consécutives, de 2019 à 2021, prouvant la rentabilité des contrats E&M pour les grands réseaux d'eau lorsqu'ils sont gérés à grande échelle.

L'insécurité accrue en 2022 a conduit à des dommages ou à une perte d'accès à plusieurs grands systèmes, réduisant les revenus des clients de 18 % par rapport à 2021. En 2023, le nombre de personnes desservies a chuté de plus de 40 %, passant d'un maximum de 235 000 personnes en 2021. Pendant ces périodes difficiles, le FBR a joué un rôle crucial dans le maintien de l'activité.

L'analyse permet une comparaison entre les différents types de systèmes, où les grands réseaux au Burkina Faso ont montré les meilleures performances économiques et étaient les plus efficaces à exploiter pour Uduma par rapport aux postes d'eau autonomes solaires et aux pompes manuelles. La fourniture de services via 47 grands réseaux d'eau au Burkina Faso a permis des économies d'échelle où les coûts indirects<sup>6</sup> (seulement 36 % des coûts totaux) ont été répartis sur un plus grand nombre de systèmes et de branchements.

Il reste un potentiel considérable pour améliorer la rentabilité des réseaux existants grâce à la modernisation (par exemple, la solarisation, les compteurs prépayés, etc.) et l'ajout de branchements domestiques pour augmenter le volume de consommation. Combiné avec les projets d'ajout de nouveaux grands réseaux, cela permettra à Uduma de garantir que les services deviennent autosuffisants en termes de coûts d'E&M et d'ainsi canaliser les profits et le FBR pour subventionner les systèmes et zones moins rentables.

Figure 3: Comparaison de la rentabilité de différents systèmes d'Uduma au Mali et au Burkina Faso en 2023



5. Le bénéfice net est calculé en soustrayant les dépenses d'exploitation directes et indirectes, la dépréciation et l'amortissement des actifs appartenant à Uduma, ainsi que toute taxe et intérêt encourus, des revenus nets collectés par Uduma à partir des frais des usagers et du FBR. Ce chiffre n'inclut pas la dépréciation et l'amortissement des actifs appartenant à l'État et exploités par Uduma.

6. Les coûts indirects incluent, par exemple, les frais aux autorités publiques, les fournitures et coûts de bureau, les coûts des équipes au niveau national (par exemple, service client, responsable qualité de l'eau, etc.), les services juridiques et financiers, etc.

7. La marge brute mesure la rentabilité d'un service en termes de pourcentage des revenus restant après avoir déduit les coûts directs de la fourniture du service. Elle illustre l'efficacité de chaque service et la capacité à générer du profit à partir du travail direct et des matériaux.

8. La marge EBITDA offre une perspective plus large sur la durabilité de l'échelle actuelle des services en tenant également compte des coûts indirects (ou frais généraux). Elle reflète le pourcentage des revenus qui reste après avoir pris en compte ces dépenses d'exploitation, mais exclut les effets des intérêts, des impôts, de l'amortissement et de la dépréciation.

## Mali

Quant au Mali, l'insécurité, l'échelle relativement petite et le portefeuille d'infrastructures moins rentable ont été des facteurs contribuant à la perte nette en 2023. Bien que les postes d'eau autonomes solaires et les pompes manuelles aient présenté des marges brutes positives – plus élevées que pour les grands réseaux – ces services sont néanmoins nettement déficitaires au niveau de la marge EBITDA et de la marge nette d'exploitation. Cela reflète l'échelle relativement réduite des opérations au Mali, avec un impact élevé des coûts indirects (jusqu'à 84 % des coûts totaux) et de la dépréciation en raison de la propriété des actifs par Uduma dans le cadre du contrat CET.

Bien que les technologies permettant des économies de coûts (par exemple, les compteurs intelligents, les

paiements mobiles et l'automatisation des points d'eau) et l'augmentation de la consommation puissent améliorer l'efficacité et la rentabilité de ces services, combiner une mise à l'échelle, le subventionnement croisé des systèmes plus rentables et du FBR axé sur l'impact<sup>10</sup> est nécessaire pour assurer la rentabilité et la durabilité de la prestation de services.

Le modèle le plus viable semble être celui où les finances publiques et/ou les subventions sont utilisées pour investir dans des technologies permettant des économies de coûts et de nouveaux grands réseaux, couplées à un besoin continu de subventions (comme le FBR) pour couvrir les coûts E&M, afin de soutenir les services d'eau ruraux dans la fourniture d'un accès à l'eau sous des contrats E&M à long terme.

## CONCLUSIONS

**Exploiter et étendre les services d'eau ruraux pose d'immenses défis, en particulier dans les régions touchées par des conflits.** L'économie des grands réseaux d'eau exploités par Uduma au Burkina Faso montre clairement le potentiel d'une fourniture rentable de services E&M, en particulier à grande échelle, et dans le cadre d'un contrat où les coûts d'investissement d'infrastructure efficace sont financés par des fonds publics. Là où le financement public est insuffisant ou impossible, un certain niveau de fonds de subvention (par exemple, le FBR catalytique) devrait être envisagé pour soutenir la transition d'un service d'eau rural vers la rentabilité.

Cependant, les grands réseaux d'eau ne sont pas des solutions pratiques dans des zones éloignées moins densément peuplées. Les technologies les plus courantes pour la fourniture d'eau dans ces zones éloignées – telles que les pompes manuelles et les postes d'eau autonomes solaires exploités par Uduma

au Mali – sont déficitaires à moins qu'elles ne soient exploitées à une échelle significative permettant une subvention croisée et générant des revenus supplémentaires au-delà des frais des usagers, comme le FBR axé sur l'impact. Le financement public et/ou les subventions sont également nécessaires pour financer le coût en capital de l'infrastructure dans ces zones.

**En conclusion, pour que les services d'eau ruraux comme Uduma puissent étendre l'accès à l'eau potable et atteindre l'ODD6, les gouvernements et les partenaires financiers doivent comprendre l'importance d'exploiter un mélange de grands et petits systèmes dans une zone de service géographique définie pour atteindre la rentabilité opérationnelle et, en fin de compte, la durabilité des services d'eau.** Ce soutien, en particulier dans les zones touchées par des conflits, inclut l'accès aux subventions et au financement flexible à long terme, ainsi qu'aux contrats de gestion à long terme et financièrement durables.

9. La marge nette d'exploitation (ou marge EBIT) tient également compte des dépenses d'exploitation directes et indirectes, mais, contrairement à la marge EBITDA, elle inclut les effets de la dépréciation et de l'amortissement des actifs appartenant à Uduma. Cette donnée n'inclut pas la dépréciation et l'amortissement des actifs appartenant à l'État et exploités par Uduma. Dans le cas du Burkina Faso, où l'État possède les grands systèmes exploités par Uduma, une analyse complète du coût de la prestation de services d'eau devrait également prendre en compte la dépréciation (et le remplacement ultérieur) des systèmes.

10. Nous désignons par FBR axé sur l'impact celui qui permet des subventions à long terme (par exemple, pendant la durée d'un contrat) pour atteindre des communautés très éloignées qui sont peu susceptibles de devenir rentables un jour.

**Remerciements :** Ce document a été rédigé par Georges Mikhael (Uduma) et Laurens Coeveld (Open Capital Advisors), avec l'édition de Dan Gray et la traduction d'Éléonore Motte, sur la base d'un rapport préparé par Open Capital Advisors. Les auteurs tiennent à remercier Louis Boorstin et Susan Dundon de la Osprey Foundation pour leurs précieux retours. Ils souhaitent également remercier Mikael Dupuis et Lucile Maout (Uduma), ainsi que Dolapo Adeniregun, Sharon Macharia et Alhi N'Guessan (Open Capital Advisors) pour leur contribution au rapport initial.

**Design graphique :** Julia Woollams.

**Citation :** Uduma, Open Capital Advisors & Osprey Foundation (2025), Profitable Rural Water Services: Myth or Reality? Evidence from Mali and Burkina Faso.

**Pour plus d'informations, contactez :**

Georges Mikhael on [LinkedIn](#) | Laurens Coeveld on [LinkedIn](#)