

824 BF98

Ministère des Affaires Etrangères

**Etude Organisationnelle
pour l'amélioration de
l'exploitation et de la
maintenance des centres
auxiliaires de l'ONEA**

Volume 1

Rapport provisoire

Juin 1998

+

Volume 2. Description et analyse de la
situation actuelle et annexes

Rapport provisoire

Library

IRC International Water
and Sanitation Centre
Tel +31 70 30 689 80
Fax +31 70 35 899 64

824-BF-14988



Abréviations

l/hab/jour	Litre par habitant par jour
CFC	Centre de Formation Professionnelle
CFD	Caisse Française de Développement
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
DASS	Direction de l'Assainissement
DCA	Direction des Centres Auxiliaires
DDB	Direction du Département de Bobo-Dioulasso
DDO	Direction du Département de Ouagadougou
DEX	Direction de l'Exploitation
DF	Direction Financière
DG	Direction Générale
DKK	Couronnes Danoises
DRH	Direction Ressources Humaines
FCFA	Franc Communauté Financière Africaine
GESCOM 4,0	Logiciel de gestion des stocks
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GRH Finance	Gestion des Ressources Humaines Finance
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Coopération Allemande)
hab/km	Habitant par kilomètre
INSD	Institut Nationale de Statistique et de Démographie
KFW	Kreditanstalt für das Wiederaufbau
OCAM	Ancien plan comptable de l'Afrique de l'Ouest
OCDE	Organisation à la Coopération et au Développement Economique
ONEA	Office National de l'Eau et de l'Assainissement
PER	Plan Emploi Ressource
SCG	Service Contrôle Général
SIM	Système d'Information Management
SONABEL	Société Nationale Burkinabè de l'Electricité
SPD	Service Planification et Développement
SYS COA	Nouveau plan comptable de l'Afrique de l'Ouest
TCA	Taxe sur le Chiffre d'Affaires

LIBRARY IRC
 PO Box 93190, 2509 AD THE HAGUE
 Tel.: +31 70 30 689 80
 Fax: +31 70 35 899 64
 BARCODE: 14988
 LO: 824 BF 98

Terminologie

Départements Les trois directions : DCA, DDB, DDO

Centres Auxiliaires Tous les centres ONEA sauf Ouagadougou et Bobo

Centres de regroupement Banfora, Koudougou, Koupela, Ouahigouya, Ouagadougou.

Taux de change: 1 FCFA = 0,0114 DKK

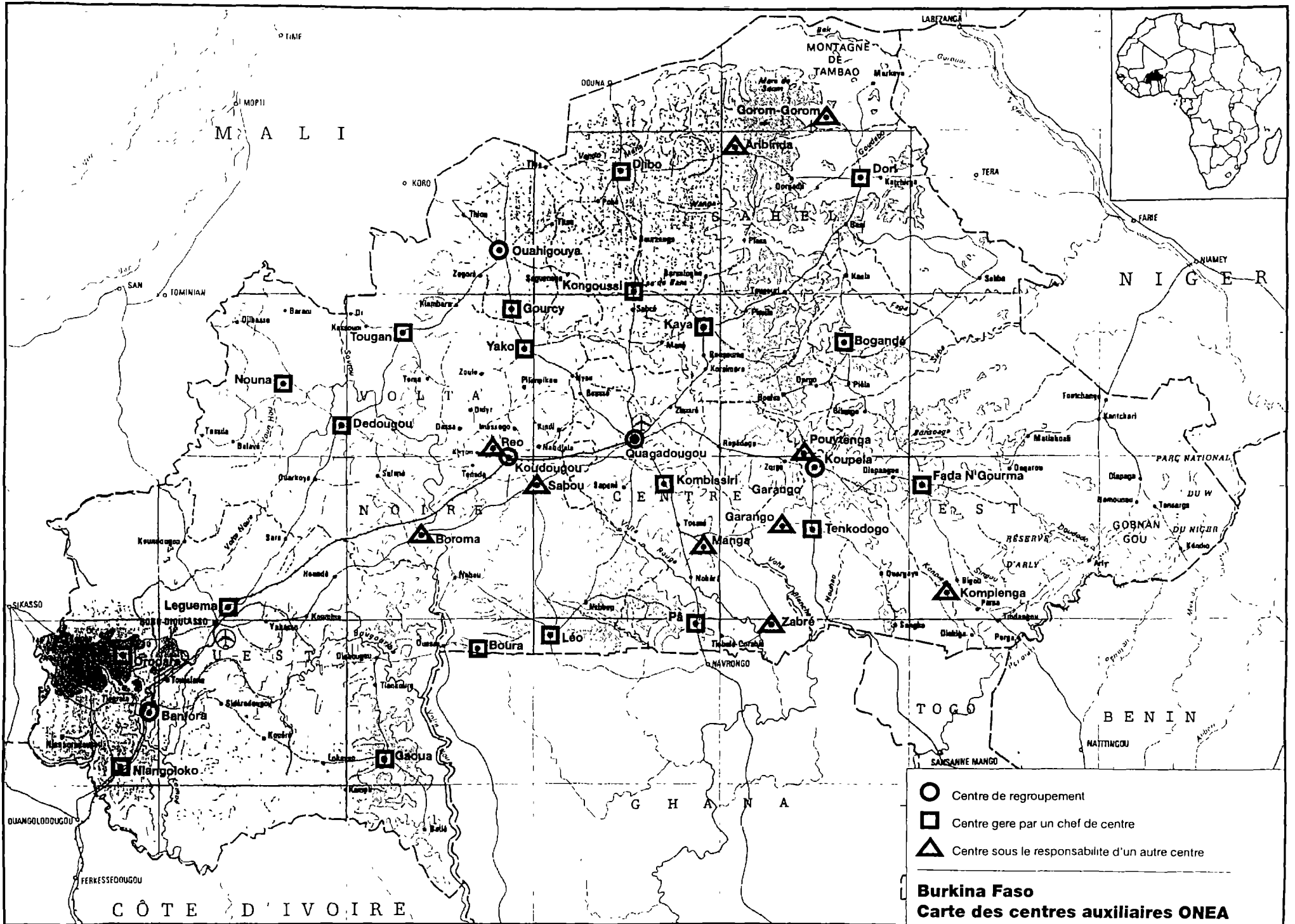


Table des matières

RESUME EXECUTIF	v
1. INTRODUCTION	1
1.1 Objectifs et déroulement de l'étude	1
1.2 Structure du rapport	2
1.3 Remerciements	3
2. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS À COURT TERME	4
2.1 Introduction	4
2.2 Ajustement organisationnel et système d'information	6
2.3 Gestion des ressources humaines	10
2.4 Gestion de la ressource en eau et de la demande.	12
2.5 Maintenance	13
2.6 Système d'achat et d'approvisionnement	15
2.7 Gestion commerciale	16
2.8 Gestion budgétaire	17
2.9 Gestion financière	20
2.10 Gestion de la trésorerie	21
3. ANALYSE DU POTENTIEL DES CENTRES AUXILIAIRES	22
3.1 Analyse financière	22
3.2 Politique tarifaire	31
3.3 Stratégie d'investissements à court terme	35
4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE L'ONEA DANS LE CONTEXTE DE LA DÉCENTRALISATION.	45
4.1 Contexte	45
4.2 Tendances actuelles des différents modèles de gestion en Afrique	47
4.3 Développement d'une vision sur l'avenir de l'ONEA et son interaction avec les communes urbaines	49

4.4 Stratégie à l'investissement orientée vers le long terme	52
4.5 Développement des capacités: Stratégie en matière de ressources humaines	54
4.6 Stratégie à la délégation progressive	57
5. PLAN D' ACTIONS	61
5.1 Introduction	61
5.2 Objectifs	62
5.3 Plan d'actions	65
5.4 Calendrier prévisionnel de réalisation du plan d'actions	75
6. PROPOSITION DE PROJET D'ASSISTANCE DANIDA	76
6.1 Nature et orientation de la coopération	76
6.2 Actions préalables au démarrage du projet d'assistance	76
6.3 Positionnement du projet d'assistance technique	79
6.4 Répartition des responsabilités au sein du projet d'assistance	80
6.5 Composantes de l'assistance technique et Budget indicatif	82

Résumé exécutif

Rappel des termes de référence

Les termes de référence de la présente étude ont été approuvés pendant les consultations bilatérales dano-Burkinabè du 19 au 23 janvier 1998 à Ouagadougou. L'étude a été programmée afin de pouvoir présenter au conseil d'administration de Danida, un accord dano-burkinabè sur un plan d'action de mesures d'ensemble pour le renforcement et le développement de l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement (ONEA) en vue d'assurer la pérennité des installations dans les centres auxiliaires.

Selon les termes de référence, l'objectif général de l'étude est d'établir les conditions permettant une alimentation en eau potable adéquate et le moins coûteux possible pour les consommateurs en optimisant l'exploitation tout en assurant une maintenance adéquate des installations. Elle doit contribuer à; une plus grande cohérence entre la responsabilité et la compétence à chaque niveau, l'assurance d'investissements rationnels de renouvellement et d'extension, et l'assurance de la continuité du service d'eau.

L'étude doit aboutir à des propositions d'améliorations possibles dans la gestion des centres y compris un plan d'action pour l'ONEA et la proposition d'un projet d'assistance technique financé par Danida. Cette dernière proposition doit tenir compte des engagements pris par l'ONEA dans le cadre de sa coopération avec d'autres partenaires, notamment la Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Les recommandations doivent être concrètes afin d'identifier explicitement des besoins éventuels d'ajustements organisationnels, budgétaires et de procédures au niveaux central et décentralisé.

La démarche

L'étude a suivi une démarche participative. L'ONEA a été impliqué dans la programmation de l'étude, l'identification des thèmes principaux à aborder, l'identification des réajustements organisationnels à partir des constats, la formulation des objectifs d'un plan d'action et l'identification des besoins en assistance technique.

Tout au long de l'étude, l'équipe de consultants est restée à l'écoute des responsables afin d'arriver à des propositions réalistes. Plusieurs sessions de travail ont été organisées afin de permettre aux responsables de l'ONEA et de l'ambassade danoise de bien suivre le déroulement de l'étude et d'apporter des éléments d'information et d'orientation.

L'étude a été menée en deux étapes. La première étape a consisté à collecter les informations, de faire les constats et un éventail de propositions concrètes, et d'identifier les grands volets d'un plan d'action. La deuxième étape a concerné l'analyse technique et financière des centres auxiliaires, le développement d'une vision sur l'avenir de l'ONEA dans le cadre de laquelle pouvaient être formulés les objectifs d'un plan d'action à l'horizon 2005. Ensuite un plan d'action et une proposition de projet d'assistance technique ont été élaborés.

Pendant la période entre les deux étapes, l'ONEA a étudié les propositions provisoires, et ses commentaires ont été pris en compte. Les résultats principaux de l'étude ont été présentés le 4 juin pendant une réunion de synthèse à l'ONEA en présence de la représentante de l'ambassade de Danemark. Le présent rapport a été finalisé à Copenhague du 7 à 12 juin 1998.

Description et analyse de l'organisation actuelle

L'ONEA est en réorganisation permanente depuis environ 15 ans pour pouvoir faire face à ses responsabilités qui n'ont pas arrêté de croître. Pendant cette période, le nombre de centres auxiliaires est passé de 7 à 34 centres.

Dans son état actuel, l'ONEA présente à la fois les caractéristiques d'une société d'eau visant une gestion financièrement profitable en vendant de l'eau à ceux qui peuvent payer, et celles d'un service public chargé d'offrir le service d'eau potable même à ceux qui ont un faible pouvoir d'achat. L'ONEA cherche à trouver l'optimum entre la poursuite de l'objectif commercial et celle de l'objectif social.

L'ONEA n'est pas libre de fixer les tarifs en fonction des coûts réels de production dans les centres. Par ailleurs, l'eau se vend moins cher à la borne-fontaine qu'au branchement individuel. On a introduit le système de péréquation nationale avec des tarifs uniformes dans tout le pays avec des tarifs qui sont révisés périodiquement pour assurer l'équilibre sur le plan financier. L'ONEA peut offrir ses services dans de nouveaux centres dans la mesure où il peut dégager un surplus suffisant pour pouvoir absorber les charges supplémentaires engendrées par de nouveaux investissements. Le contrat-plan de 1997 stipule que l'ONEA ne prendra en charge la gestion de nouveaux centres que si des études de faisabilité montrent que ceux-ci sont rentables.

Le système de gestion par objectif en vigueur paraît logique et cohérent. Les responsabilités ont été définies, et un nouveau statut du personnel est en négociation. On constate toutefois que ce système ne fonctionne pas bien pour les centres auxiliaires. Il convient de le simplifier et de dynamiser son application.

En théorie, tous les outils informatiques à la gestion ont été mis en place. En réalité, on ne les applique pas ou insuffisamment. Le logiciel pour la comptabilité analytique en est un exemple.

La culture de l'ONEA en matière de gestion n'invite pas à prendre des initiatives. La communication et la circulation des informations suivent les lignes hiérarchiques. Les mécanismes de feed-back font défaut. Cela affecte la motivation des individus, même les plus performants. Ces problèmes ont été reconnus par les directions centrales et les départements, et l'ONEA cherche à changer sa culture d'entreprise en matière de gestion et de communication.

Analyse technique et financière

La grande majorité des centres montrent un résultat négatif sur le plan financier. Sur le plan technique, la situation des centres s'est beaucoup améliorée au cours des dernières années, notamment par la mise en application d'un plan de maintenance préventive et les travaux de réhabilitation des stations de production. Dans certains centres il y a une sous-exploitation des investissements et un potentiel pour augmenter la vente. Dans ces centres il serait en principe possible de diminuer les coûts unitaires de production et d'améliorer le résultat. Dans d'autres centres ce potentiel n'existe pas. Pour ces centres il convient de considérer des projets d'investissements nouveaux avec prudence.

Il convient d'adopter des critères et une procédure de décision transparente pour rationaliser les investissements. Un outil d'analyse provisoire a été proposé. Il existe un programme d'investissement de l'ONEA à l'horizon 2005. Il serait bon de tester l'outil d'analyse sur ce

programme d'investissements. Ceci permettra d'une part de perfectionner l'outil, et d'autre part de tenir compte des critères proposés avant de procéder à des études détaillées. Ainsi l'ONEA pourra orienter ses efforts à court terme vers des investissements rationnels et les objectifs du plan d'action qui résulte de la présente étude.

Stratégie et scénario

Il existe déjà 26 centres supplémentaires dont la population actuelle est de 10 000 ou plus. Le nombre de nouveaux centres atteindront 56 d'ici l'an 2009. Ceci pose le problème de la desserte de nouveaux centres auxiliaires.

Selon le Projet de Loi portant Orientation de la Décentralisation au Burkina Faso (février 1998), tout centre avec une population de 10 000 pourrait accéder au statut de Commune Urbaine. Il pourrait y avoir 350 à 400 communes urbaines dans quinze ans.

Les communes seront appelées à jouer un rôle plus important dans le domaine de la production et de la distribution de l'eau. Le contrat plan 1997 précise que l'état autorise d'ores et déjà au secteur privé, d'exploiter des systèmes d'adduction d'eau potable. L'ONEA pourrait donc se trouver, d'ici quelques années, face à la compétition du secteur privé. En même temps, il y a un marché potentiel en pleine expansion, c'est-à-dire que l'ONEA peut se positionner pour capter une partie du marché intéressante même si d'autres acteurs joueront un rôle plus important qu'aujourd'hui.

Compte tenu de ce contexte il sera nécessaire de redéfinir le rôle de l'ONEA par rapport aux centres gérés par d'autres acteurs. Il sera important d'identifier des modèles viables de gestion et de partenariat. De toute façon, l'ONEA est obligé de se positionner dans un paysage institutionnel en évolution. Dans un scénario volontariste on distingue trois périodes:

- 2001- 2005 : l'ONEA consolide ses acquis en tant que gestionnaire et se positionne comme partenaire technique et prestataire de services
- 2005-2010 : l'ONEA agit comme prestataire de services techniques d'appui à la maintenance dans des centres gérés par d'autres acteurs
- 2010-2015: l'ONEA ; service public ou entreprise performante

En ce qui concerne la troisième période, il est impossible de savoir à l'heure actuelle comment va se positionner l'ONEA d'ici dix ans. Deux sous-scénarios théoriques sont présentés dans le chapitre 4. Du point de vue positionnement à long terme et pour une couverture des besoins d'un maximum de consommateurs des couches de population à faible revenu, il serait logique pour l'ONEA de concentrer ses investissements surtout dans des centres à potentiel commercial où la ressource en eau est disponible.

Le plan d'action concerne la première période mais comprend une phase de préparation pendant les années 1999 et 2000. L'exécution du plan d'action permettrait à l'ONEA de se positionner et de développer la capacité de faire face aux nouvelles circonstances sur la base d'une stratégie claire et une situation financière saine en ce qui concerne les centres auxiliaires.

Recommandations

Tout au long de l'étude des suggestions et des propositions ont été discutées avec l'ONEA. A la

fin de la première étape, des constats et des recommandations ont été présentés en détail. Ces recommandations ont été amendées en tenant compte des commentaires reçus et des résultats de la deuxième étape de l'étude. Le plan d'action concrétise la majorité des recommandations.

En résumé, les recommandations sont les suivantes:

Procéder à des ajustements organisationnels sans toucher aux grands principes de l'organisation actuelle visant à rendre la gestion plus performante et plus transparente.

Planification stratégique et positionnement de l'ONEA par rapport à la décentralisation et à la croissance du nombre des centres urbains et de la demande, recherche de modèles appropriés à la gestion et à l'investissement.

Servir un nombre maximum de consommateurs d'eau peu solvables par bornes-fontaines sans pour autant perdre de l'argent.

Amélioration des conditions pour une gestion et une exploitation efficaces et plus autonomes des centres auxiliaires par une délégation progressive en étapes bien définies de certains pouvoirs de décision, notamment en ce qui concerne l'engagement des budgets et les procédures d'achat.

Mise en place d'outils de gestion budgétaire dans les centres et les départements, et d'une comptabilité analytique *opérationnelle* au sein de l'ONEA.

Définition des rôles des départements en tant que prestataires de services vis à vis des centres auxiliaires et création d'un véritable service technique au sein du Département des Centres Auxiliaires (DCA).

Redéfinition du profil et des indicateurs de performance du Directeur des Centres Auxiliaires et des responsables des services au sein de la DCA.

Délégation par la DCA de la gestion du personnel et des responsables de centres en définissant une structure d'encadrement et de supervision individualisée.

Amélioration du résultat d'exploitation de l'ensemble des centres sur la base de critères financiers et techniques explicites.

Finalisation de l'intégration des fonctions du service conseil pour le suivi du plan de maintenance et pour la formation sur le tas dans la DCA (Service Exploitation Ressources), et coopération étroite avec le Centre de Formation Professionnelle (CFP).

Amélioration du suivi des budgets et du système d'achat, d'approvisionnement et de gestion de stocks.

Elaboration d'une vraie stratégie en matière de développement des ressources humaines et application des outils pour une gestion individualisée; changement de culture d'entreprise en matière de gestion.

Amélioration et simplification des outils et des procédures pour le SIM avec l'accent sur son utilisation dans les centres auxiliaires et au niveau des départements et sur la circulation effective de l'information.

Changement des relations entre Danida et l'ONEA:

- Intégration de l'assistance technique dans l'organisation
- Responsabilisation du DCA et du chef Service Planification et Développement (SPD) ainsi que des assistants techniques correspondants
- Dialogue ouvert entre l'ONEA et Danida en vue de la prise en compte systématique des besoins et des contraintes exprimés par l'ONEA, ainsi que de la politique sectorielle de Danida
- Partenariat dans un esprit de programme et non de projet
- Définition plus claire par l'ONEA de ses objectifs et de ses besoins

Mise en oeuvre du plan d'action visant à atteindre les objectifs convenus pour l'an 2005.

Composantes et coûts du projet d'assistance technique

Le projet d'assistance technique identifié se compose de deux assistants techniques à long terme, et des missions de courte durée dans plusieurs domaines. Le projet se concentrerait sur les centres auxiliaires avec certains éléments stratégiques touchant l'ensemble de l'ONEA.

Les assistants techniques à long terme proposés sont:

1. Consultant exploitation centres auxiliaires

Cet assistant fonctionnerait comme coordinateur de l'assistance danoise dans une position de conseiller au Directeur d'Exploitation. Il serait notamment chargé du renforcement de la Direction des Centres Auxiliaires et du suivi de l'exécution du plan d'action.

2. Consultant en planification et stratégie d'investissement

Cet assistant technique serait rattaché au chef du service planification au sein de la DEX. Il se concentrerait sur la préparation d'un plan stratégique et l'amélioration du système d'information concernant les centres auxiliaires.

Le coût de l'assistance de Danida est estimé à 52 millions de DKK pour la période 1999- 2005. Ce montant estimatif est composé de 26 millions de DKK pour l'assistance technique, 20 millions de DKK pour des petits investissements y compris des branchements subventionnés, et 6 millions de DKK pour des équipements informatiques et des frais divers.

La contribution de l'ONEA est estimée à 4 millions de DKK en investissements. Les autres contributions n'ont pas été traduites en termes monétaires.

1. Introduction

1.1 Objectifs et déroulement de l'étude

Depuis 20 ans, le Danemark a apporté un soutien au secteur d'eau potable du Burkina Faso à travers l'Office National d'Eau et de l'Assainissement (ONEA).

L'ONEA est actuellement responsable pour l'exploitation de 36 centres équipés d'installations d'adduction d'eau potable, dont deux ne sont pas concernés par la présente étude (Ouagadougou et Bobo-Dioulasso).

Les centres restants, appelés centres auxiliaires, sont actuellement la cible de l'assistance technique et financière de la Danida dans le secteur de l'adduction d'eau potable en milieu urbain.

L'exploitation des centres auxiliaires est actuellement financièrement déficitaire. Afin d'améliorer l'exploitation et la maintenance de ces centres, la Danida a décidé d'effectuer une étude organisationnelle portant sur les centres auxiliaires.

L'objectif général de l'étude est de créer les conditions pour assurer un approvisionnement en eau potable adéquat et le moins coûteux possible pour les consommateurs, en optimisant les coûts d'opération et de maintenance des installations.

L'étude a été exécutée dans le cadre du programme d'appui au secteur d'eau potable au Burkina Faso.

Afin d'exécuter cette étude la Danida a établi un contrat pour la création une équipe composée des membres suivants:

- Jon Forchhammer, Ingénieur génie civil, COWI, chef d'équipe et spécialiste en systèmes d'adduction d'eau
- Philippe Lecointe, économiste, ICEA, spécialiste en finances et gestion des services publics
- Frédéric Jover, économiste, ICEA, spécialiste en économie et gestion des services publics
- Nanna Børner, Sciences Administratives, PLS-consult, spécialiste en organisation des entreprises publiques.
- Teun Bastemeijer, ingénieur génie civil, IRC, spécialiste en ressources humaines, maintenance et planification

L'équipe a séjourné au Burkina Faso du 19.04.98 au 08.05.98 et du 21.05.98 au 05.06.98, la période entre les deux séjours étant réservé aux réflexions de la Danida et de l'ONEA sur le rapport provisoire présenté le 07.05.98 au cours d'une réunion de synthèse.

Le rapport définitif de l'équipe a été élaboré à Copenhague du 08.06.98 au 12.06.98, date de présentation du présent rapport à la Danida.

Trois membres de l'équipe participeront comme appui logistique et assistance pendant les réunions prévues entre la Danida et l'ONEA du 06.07.98 au 10.07.98.

L'étude a été exécutée selon la méthode participative, c'est-à-dire que pendant toute l'étude, les partenaires ont été impliqués et ont orienté les travaux de l'équipe. Il en résulte que les objectifs du plan d'action ont été formulé en commun accord avec les responsables de l'ONEA et de l'ambassade de Danemark au Burkina faso.

Les résultats intermédiaires et finaux ont été présentés et discutés avec les acteurs aux réunions régulières pendant les deux périodes d'activités au Burkina Faso. Les commentaires et remarques ont été inclus dans les documents de travail consécutifs qui sont à la base du présent rapport.

1.2 Structure du rapport

Le rapport est constitué de deux volumes:

- Volume 1: Etude organisationnelle des centres auxiliaires de l'ONEA: Rapport principal
- Volume 2: Etude organisationnelle des centres auxiliaires de l'ONEA: Description et analyse de la situation actuelle et annexes

Dans le volume 1 du rapport, le chapitre 2 couvre les constats et les recommandations qui se basent sur une description et une analyse de la situation actuelle de l'ONEA. Cette description et cette analyse sont présentées dans le volume 2. Les constats et recommandations couvrent principalement les activités à entreprendre à court terme (1998 à 2001).

Le chapitre 3 concerne l'analyse technique et financière du potentiel des centres auxiliaires dans lesquels intervient déjà l'ONEA. Le chapitre présente un outil à la décision pour rationaliser les investissements à court et moyen terme. Il propose des orientations pour des études plus approfondies à l'investissement pour l'amélioration des résultats d'exploitation des centres en distinguant différents cas de figure à partir d'un diagnostic provisoire selon des critères techniques et financiers

Le chapitre 4 présente les orientations stratégiques proposées à plus long terme. Il passe en revue les tendances actuelles à la gestion des réseaux dans les petites villes en Afrique. Une vision sur l'avenir est proposée pour cadrer les éléments de stratégie en matière d'investissements, de développement des ressources humaines et de délégation de la gestion des centres auxiliaires.

Le chapitre 5 présente les objectifs à l'horizon 2005 et le plan d'actions découlant des analyses et des propositions dans les chapitres précédents. Il présente les actions à programmer par rapport à ces objectifs, et identifie les acteurs principaux. Le plan est accompagné d'un calendrier et d'une analyse des risques et obstacles potentiels. Les domaines d'assistance technique et financière par Danida sont identifiés.

Le chapitre 6 décrit le projet d'assistance technique proposé en vue des consultations entre Danida et l'ONEA. Un budget indicatif est présenté en se basant sur une estimation des hommes-mois nécessaires.

La description et l'analyse de la situation actuelle sont présentées dans le volume 2. Ce volume comprend également les annexes.

1.3 Remerciements

L'équipe remercie toutes les personnes rencontrées pour leur franche collaboration et les renseignements fournis à l'équipe pendant les deux séjours au Burkina Faso. En effet, grâce à une communication constructive et ouverte l'équipe a pu profiter des informations et l'expérience au sein de l'ONEA, parmi les équipes des projets d'assistance existants et à l'Ambassade Royale du Danemark au Burkina Faso.

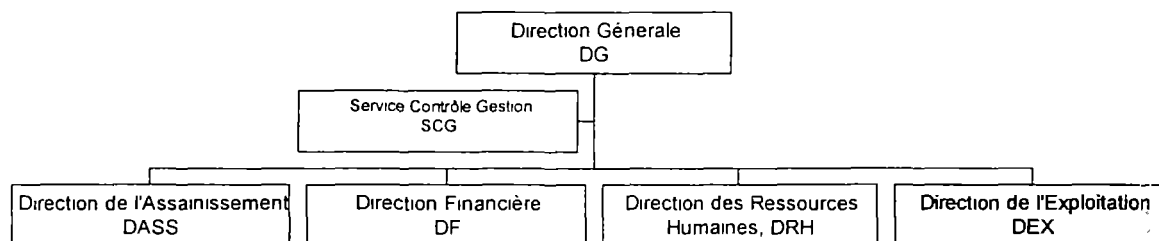
La disponibilité des responsables et l'importance qu'ils ont attribué à l'étude ont beaucoup encouragé l'équipe tout au long de son travail.

2. Constats et recommandations à court terme

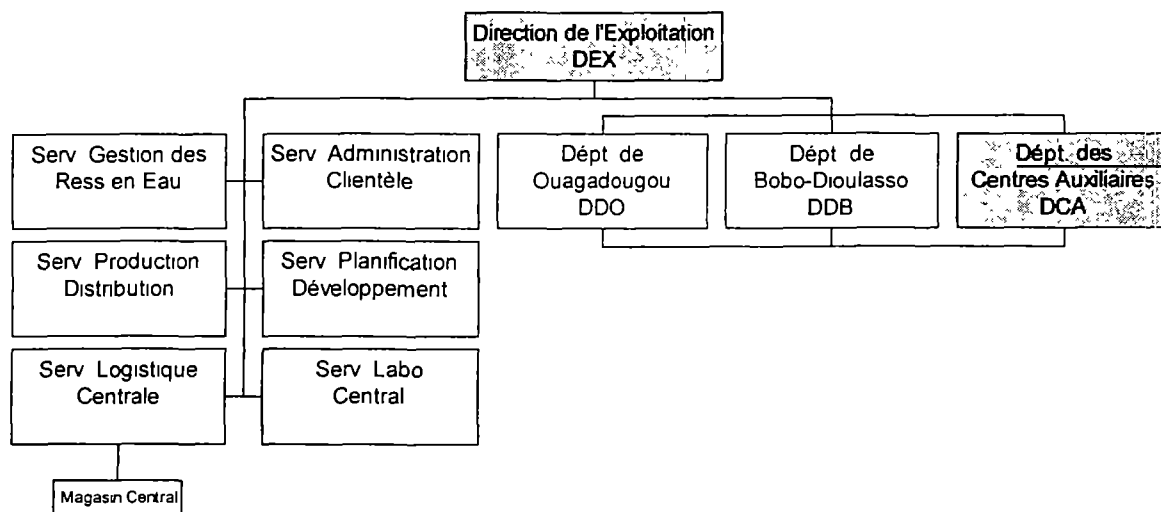
2.1 Introduction

L'Office National de L'eau et de l'Assainissement (ONEA) qui fait l'objet de la présente étude, est une Société d'Etat chargée de la création et de l'exploitation des systèmes d'Adduction d'Eau Potable (AEP) et d'assainissement dans les centres urbains et semi-urbains du Burkina Faso. L'ONEA relève du Ministère de L'Environnement et de l'eau. Les objectifs de L'ONEA et ses obligations au terme de service public sont définies dans le Contrat Plan, qui couvre actuellement la période 1997-2000.

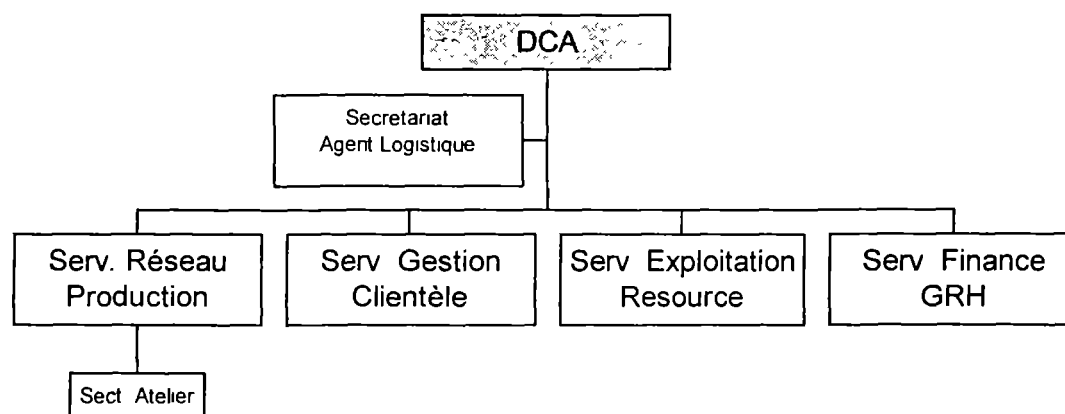
L'ONEA est administré par une Direction Générale (DG) installée à Ouagadougou. La DG regroupe 4 directions centrales et un service Contrôle Gestion.



La Direction de l'Exploitation DEX comprend des différents services techniques d'appui et de la planification. A cette direction sont directement rattachés trois Départements; le Département de Ouagadougou (DDO), le Département de Bobo-Dioulasso (DDB) et le Département des centres Auxiliaires (DCA).



Le Département des Centres Auxiliaires comprend 4 services d'appui et un secrétariat directement rattachés au directeur du département.



L'organigramme des départements auxquels sont rattachés les centres auxiliaires identifie clairement trois structures d'appui des centres dans le domaine de la gestion commerciale et de la finance ainsi que deux structures d'appui technique

L'ensemble des postes de ces structures d'appui fait l'objet d'une fiche de description de tâches précises et bien articulées entre elles. On peut résumer ces tâches de la façon suivante:

Le service gestion clientèle effectue un travail de suivi des ventes et des données commerciales (notamment le recouvrement) de l'ensemble des centres. Il contrôle les devis et l'activité contentieux et propose un suivi personnalisé des «gros clients & bornes-fontaines». Il participe à l'élaboration des campagnes de sensibilisation et de coupure

Le service Finances Gestion des Ressources Humaines (GRH) effectue le suivi de la gestion du personnel du centre, participe à l'élaboration du budget du département et réalise le suivi budgétaire des services d'appui des centres auxiliaires au niveau du département. Il tient la comptabilité du département et contrôle la comptabilité des centres.

L'agent d'extension logistique assiste les centres dans la programmation et le chiffrage des extensions des réseaux. Il assure le contrôle des demandes d'approvisionnement des centres et s'assure que les centres sont correctement approvisionnés.

Le service réseau production réalise la planification du programme annuel de maintenance et contrôle les activités de maintenance. Il participe à la mise en œuvre des programmes de pompage Il participe à la synthèse des rapports mensuels d'exploitations des centres et rédige les rapports techniques d'exploitation.

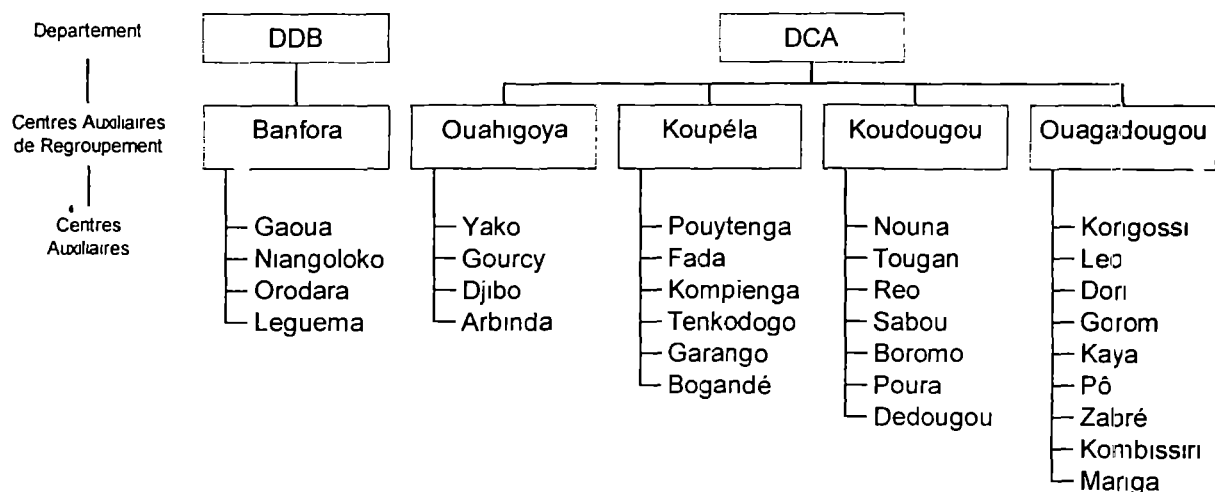
Le service exploitation de la ressource est responsable des programmes de gestion de la ressource en eau des centres auxiliaires.

Les **centres de regroupement** sont au nombre de 5. Cependant seulement 4 (Banfora, Ouahigouya, Koudougou et Koupéla) constituent des centres auxiliaires dans lesquels un chef de centre est nommé. Le département de Bobo regroupe 5 centres auxiliaires parmi lesquels Banfora sert comme centre de regroupement. La ville de Ouagadougou est gérée par la DDO. Cependant 9

centres auxiliaires dépendant de la DCA sont gérés avec les outils informatiques des services centraux de Ouagadougou. On peut donc considérer les services centraux de Ouagadougou comme un centre de regroupement de certains centres auxiliaires.

A ces 5 centres de regroupement, dont l'un est Ouagadougou, 30 centres auxiliaires ont été rattachés :

- 4 centres sont rattachés au centre de regroupement de Banfora desservant 2072 abonnés;
- 9 centres sont rattachés au centre de regroupement de Ouagadougou desservant 1649 abonnés;
- 4 centres sont rattachés au centre de regroupement de Ouahigouya desservant 1571 abonnés ;
- 7 centres sont rattachés au centre de regroupement de Koudougou desservant 3109 abonnés ;
- 6 centres sont rattachés au centre de regroupement de Koupéla desservant 1087 abonnés.



Au niveau de délégation des responsabilités dans l'ensemble de L'ONEA, les centres auxiliaires sont délégués avec des responsabilités en ce qui concerne la gestion clientèle et commerciale. En ce qui concerne la gestion financière, maintenance, ressource humaine et planification la situation inverse se présente avec une délégation des responsabilités et fonctions entièrement centralisée au sein du DG et du DEX.

Le reste du présent chapitre 2 consiste en une série de constats et de recommandations à court terme selon les différents thèmes traités dans l'analyse. Les constats et les recommandations se basent sur l'analyse détaillée qui se trouve dans le volume 2 de ce rapport.

La numérotation des constats n'est pas forcément reprise dans celle des recommandations.

2.2 Ajustement organisationnel et système d'information

2.2.1 Structures et procédures organisationnelles

Constats

1. La réorganisation de l'ONEA effectuée en 1994 paraît cohérente dans son ensemble. Elle a

été suivie par un processus de délégation progressive des responsabilités aux départements¹. Le système de gestion par objectifs porte déjà ses fruits, notamment au niveau des centres auxiliaires². Ce résultat positif découle également des activités du service conseil. On constate par exemple qu'il y a une majorité des chefs de centre qui non seulement suit le plan de maintenance, mais qui sont pénétrés de l'esprit d'entreprise que veut promouvoir l'ONEA.

Tout en tenant compte des résultats déjà acquis, force est de constater qu'une autonomie de décision accrue dans certains domaines pourrait permettre aux responsables d'assumer ces responsabilités d'une façon plus complète.

2. Notamment au niveau intermédiaire, la réorganisation n'a pas suffisamment tenu compte de la situation spécifique des centres auxiliaires. Par exemple, le système d'achat ne tient pas suffisamment compte de leurs besoins et de leurs contraintes. Or, les départements, surtout la Direction des Centres Auxiliaires (DCA), ne sont actuellement pas en mesure de pleinement assumer leurs rôle d'appui sans faire appel à la DEX, pas tellement à cause de la structure organisationnelle en tant que telle, mais surtout parce que les procédures ne sont pas toujours adéquates en l'absence d'une bonne définition des limites de délégation du pouvoir de décision. Cette dépendance affecte la capacité à la gestion des centres auxiliaires. Dans les domaines de la logistique, de la gestion des ressources humaines et des investissements, la fonction des départements pourrait être améliorée.
3. L'abandon, en 1994, d'une structure régionale (Directions Régionales) au profit de la nouvelle organisation (DDO, DDB, DCA, centres de regroupement) a entraîné que la structure de l'ONEA est mieux adaptée à la géographie du Burkina Faso. Le rattachement des centres auxiliaires aux différents département et centre de regroupement est fonctionnel.
4. Dans certains centres auxiliaires les qualifications des chefs de centre ne correspondent pas à celles requises par la fonction. Tout en reconnaissant qu'il peut être parfois difficile de trouver les compétences nécessaires, il n'en va pas moins que cette situation complique la mise en place effective de la gestion par objectifs et la définition des limites de la délégation.
5. On constate un manque de moyens de l'inspection générale. La fréquence des contrôles des centres auxiliaires est supérieure à 18 mois. La fonctionnalité et l'efficacité du poste d'inspecteur au sein des départements est très limitée.

Recommandations

1. Compte tenu du constat que la structure organisationnelle paraît cohérente dans son ensemble, il est préconisé de proposer des ajustements organisationnels ponctuels, sans toucher aux grands principes de l'organisation actuelle qui peuvent rendre la gestion plus performante et plus transparente.
2. Une séparation claire entre le suivi des indicateurs du Contrat-Plan et un véritable service

¹ Dans ce document on utilise le terme 'département' quand il s'agit des Directions Départementales de Ouagadougou, de Bobo Dioulasso (DDB) et celle des centres Auxiliaires (DCA)

² Par Centre Auxiliaires on entend tous les centres sauf Bobo Dioulasso et Ouagadougou. A noter que cinq centres auxiliaire ressortent sous la Direction Départementale de Bobo Dioulasso qui fait partie du projet ATZP urbain financé par Danida

d'inspection pouvant assurer un contrôle systématique sous la responsabilité du DG.

3. Définition des Départements comme des prestataires de service aux centres auxiliaires. Il s'agit de définir une délégation annuelle des tâches spécifiant obligations et engagements réciproques entre les départements et les centres auxiliaires. Il est recommandé de développer et tester des contrats de délégation annuelle 'en cascade'. Il s'agirait d'une délégation formalisée sur la base d'une typologie de centres à définir.
4. Renforcement de la fonction appui logistique au sein des départements (DDB et DCA).
5. Affectation de locaux pour la DCA et informatisation de certains services (appui logistique, service commercial...).
6. Suivi budgétaire par centre et par ligne budgétaire à assurer sous la responsabilité des Directeurs de départements eux-mêmes.
- 7.. Création d'un véritable Service Technique au sein de la DCA comprenant des services d'appui : travaux d'extension, réseau/production, maintenance et atelier.
8. Redéfinition des domaines de compétence des Services Finance GRH des départements (gestion mini caisse, gestion compte, gestion du personnel).
9. Pour permettre la mise en oeuvre des recommandations , une redéfinition du profil et des indicateurs de performance du Directeur du Département des Centres Auxiliaires et des responsables des services
10. Compte tenu des contraintes dans le recrutement ou la sélection de nouveaux chefs de centre avec le niveau et les compétences requis, il serait bon, dans la mesure du possible et en fonction de la performance des responsables de centres auxiliaires, de faire ressortir encore certains centres sous la responsabilité d'un chef d'un autre centre qualifié. Ceci nécessite une analyse plus approfondie pouvant mettre en évidence le bien fondé, la faisabilité et la nécessité des solutions envisagées en termes d'objectifs de l'ONEA (utilisation optimale des moyens, transparence, responsabilisation).
11. Dans le même temps il convient d'identifier les besoins en formation individualisés et en appui en vue du renforcement des capacités à la gestion des chefs de centre. Il s'agit notamment des aspects administratifs de la gestion par objectifs (Tenir des cahiers, rédaction de rapports), de la gestion du personnel du centre (organisation du travail, supervision, encadrement, contrôle) et de la gestion financière (Tenu de la mini-caisse, suivi du budget)..

2.2.2 Système d'information

Constats

1. Le manque de circulation des informations dans l'ensemble de l'organisation pose un problème d'optimisation de la gestion des centres auxiliaires de planification et d'ajustement de l'exploitation générale de l'ONEA. Etant donné que les niveaux intermédiaires ne font pas la synthèse de toutes les informations, il semble qu'il y a une congestion au niveaux de la Direction Générale, de la DEX et de la Direction des Finances. Ceci explique en partie le manque de feed-back qui se traduit à une transparence insuffisante en ce qui concerne la prise

de décisions au sujet de la réalisation du budget notamment.

2. La mise en place de la nouvelle structure de l'ONEA a été accompagnée par l'introduction d'instruments de gestion (normes de performance, descriptions de poste, tableau de bord, procédures etc.) qui sont liés directement avec le Plan Emplois Ressources (PER)
3. Le système a été défini en tenant compte des tableaux de bord et des descriptions de postes préalablement mis en place à l'ONEA avec l'assistance de la coopération allemande. La cohérence entre ces différents outils de gestion (normes de performance, descriptions de poste, tableau de bord, procédures etc.) est considérable et leur formalisation est très professionnelle. La plupart des procédures et descriptions sont correctement harmonisées et systématisées selon des lignes très claires et précises.
4. La mise en place du système d'information s'est accompagnée par la création d'une fonction «Sim contrôle» dépendant directement de la Direction Générale ce qui atteste de l'intérêt que le Directeur Général de l'ONEA porte au suivi des indicateurs de son entreprise. Il existe un schéma synoptique des flux d'information pour chaque unité organisationnelle.
5. Cependant une analyse de la circulation réelle des informations confirme que le schéma synoptique ne décrit pas une image réelle de la circulation de l'information mais plutôt, les itinéraires préconisés et possibles pour la circulation des informations. On peut aussi constater que le schéma synoptique ne fait aucune distinction entre les données importantes et les données secondaires.
6. Le flux d'information n'est pas adapté aux besoins réels et mis en fonction. Les difficultés de circulation de l'information au sein de l'ONEA posent un problème à la fois d'optimisation de la gestion des centres auxiliaires et d'exploitation générale de l'ONEA.
7. La synthèse des informations est actuellement faite par différents services centraux (DEX, DCA, DF et DRH) La saisie d'une même information à plusieurs reprises par des services différents est courante. Le traitement manuel et dispersé permet difficilement de disposer d'une vue générale de l'ensemble des informations disponible à un moment donné au sein de l'ONEA. Le fractionnement des informations ne permet pas une analyse générale selon plusieurs axes.
8. Actuellement, le contrôle Système d'Information de Management (SIM) ne semble pas avoir les capacités nécessaires pour assumer la responsabilité d'appui au bon fonctionnement du Système d'information.

Recommandations

1. Pour optimiser l'efficacité du système de gestion par objectifs, la circulation de l'information doit être une priorité. Entre les centres auxiliaires et les départements d'une part et entre les départements et les directions (DEX, DF, etc.) d'autre part, chaque transmission d'information écrite doit être suivie par une réaction écrite dans un délai défini avec les éléments nécessaires afin de pouvoir situer la responsabilité pour tel ou tel mesure corrective à prendre. Ceci permettra aux départements de jouer leur rôle de pivot dans la gestion pour une alimentation en eau fiable.
2. Clarification des fonctions du suivi et l'appui à l'application du Système d'Information

Management et de sa diffusion (tableau de bord, indicateurs de gestion...) au sein de l'ONEA.

3. Le système d'information paraît trop compliqué. Dans le cas des centres auxiliaires, une simplification du système semble souhaitable. Avec une hiérarchisation précise des informations, le SIM pourrait être fortement simplifié. La définition des informations-clés devant *obligatoirement* circuler entre DEX-DCA/DDB/DDO - et les Centres Auxiliaires apparaissent comme une nécessité.
4. De plus, les départements devraient être au service des centres auxiliaires pour fournir des analyses comparatives et des synthèses d'informations aux centres auxiliaires. Mise en place d'un outil d'agrégation et réponse vers les chefs de centres sur la base de leur transmission de rapports mensuels (voir proposition en annexe J).
5. Pour l'ensemble des outils de gestion, la circulation des informations est vitale. Pour obtenir un simple suivi et un auto-contrôle, il est souhaitable de définir des obligations et des engagements réciproques entre, d'une part, les départements et les centres auxiliaires, et d'autre part entre les services centraux et les départements.
6. Le retour d'information au niveau des chefs de centre est primordial pour qu'ils assurent une gestion des centres auxiliaires efficace. Parallèlement, il faut que les chefs de centre soient sensibilisés à une meilleure utilisation des informations sur l'exploitation de son centre. En effet, si le chef de centre ne comprend pas l'utilité des informations en sa possession, ces dernières ne peuvent jouer leur rôle d'outils d'aide à la gestion.
7. Le Contrôle SIM doit s'appliquer à un contrôle systématique non seulement de la production et la qualité des informations demandées, mais aussi chercher à analyser les points faibles de la circulation de l'information et assumer la responsabilité du déblocage de ces problèmes.

2.3 Gestion des ressources humaines

Constats

1. Même si l'audit social a connu une suite sur le plan de la réduction des effectifs et du recrutement, la stratégie pour le développement des ressources humaines est encore peu explicitée en ce qui concerne les centres auxiliaires.
2. Les descriptions de poste et les profils sont actuellement peu adaptés aux conditions spécifiques dans les différents centres auxiliaires.
3. La gestion du personnel s'intègre dans le système de gestion par objectifs
4. Il n'y a pas un encadrement systématique individualisé. Par ailleurs, le DCA a un éventail de personnel trop important à superviser selon l'organigramme de ce département.
5. Il n'y a pas une délégation claire des responsabilités pour la gestion du personnel et du suivi de la performance des individus.
6. Le centre de formation professionnelle organise des sessions de formation suivant un plan de formation annuel en cherchant à répondre aux besoins de l'ensemble du personnel. Le centre dispose d'une bonne infrastructure et organise des stages dans plusieurs domaines avec des

objectifs pédagogiques bien définis.

7. La gestion du personnel manque de transparence. Ceci est dû en partie à l'insuffisance des outils à la gestion du personnel.
8. L'ONEA a mis en place un programme de formation considérable, chaque agent reçoit environ 50 heures de formation par année en moyenne. La définition et la programmation de cette formation est trop centralisée, ce qui empêche un ajustement dynamique aux besoins réels.
9. L'identification des besoins en formation est approximative et peu individualisée.
10. Les décisions pour des formations de longue durée sont prises d'une façon ad-hoc. Leur rendement pour l'ONEA demande à être pris en compte.
11. Les effets des formations sont insuffisamment évalués.
12. L'ONEA n'a pas encore mis en place un système de motivation des agents par l'intermédiaire de prime. Ceci fait partie de la négociation en cours.

Recommandations

1. La délégation des responsabilités vers les départements et les chefs de centre pour la gestion du personnel devrait être plus explicite. Il convient de mieux préciser ce que comporte la gestion du personnel de telle sorte que la transparence soit assurée.
2. Compte tenu des compétences relativement faibles en matière d'encadrement, un rôle plus dynamique de la DRH pour le développement des capacités à la gestion du personnel est souhaitable.
3. Il est très souhaitable de compléter le dispositif à la gestion du personnel par des procédures et des pratiques d'encadrement individualisé. Ceci comprend le développement et l'amélioration des outils pour:
 - les discussions périodiques de fonctionnement
 - l'évaluation de la performance personnelle
 - l'identification permanente des besoins de formation
4. Tout en tenant compte des négociations en cours, il est recommandé de passer en revue les profils et les descriptions de postes pour les centres auxiliaires, et de prévoir un système flexible pour les adapter à chaque fois que des postes sont vacants. Ceci permettra de renforcer des équipes en fonction des besoins.
5. Pour améliorer le suivi des rendements des formations, un suivi individualisé devrait être assuré en combinaison avec des sessions de formation pratique sur le tas.
6. Il est recommandé de mettre davantage d'accent sur l'identification des besoins de formation individualisés par les encadreurs.
7. Compte tenu des résultats obtenus à la suite de l'audit social il est maintenant opportun que la Direction des Ressources Humaines (DRH) procède à la formulation des objectifs d'une

réelle stratégie en matière de développement des ressources humaines. Dans ce cadre il convient de mettre beaucoup d'accent sur la gestion et le développement des ressources humaines dans le département de centres auxiliaires.

2.4 Gestion de la ressource en eau et de la demande.

Constat

1. Le programme de redressement de l'ONEA appuyé par des bailleurs de fonds a permis d'assurer un meilleur fonctionnement des systèmes dans les centres auxiliaires tout en assurant la protection de la ressource. Ceci justifie des nouveaux investissements en vue de:
 - Mieux rentabiliser les installations,
 - Progressivement pouvoir couvrir les frais d'exploitation par les revenus pour l'ensemble des centres auxiliaires,
 - Satisfaire les besoins en eau du plus grand nombre de la population à faible revenu là où la ressource le permet: plus grande couverture à un niveau de service respectant la politique nationale.

Tout en respectant ses engagements, il est constaté que l'ONEA vise à ce que les investissements soient planifiés d'une façon rationnelle. L'institution y attache une telle importance que tous les projets d'extension qui dépassent 100 mètres linéaires sont examinés au niveau central.

2. Tout en reconnaissant les contraintes au niveau de la ressource et de la demande, on constate que cette planification rationnelle des investissements se fait au cas par cas et non par rapport à la performance de l'ensemble des centres auxiliaires. Même si certaines décisions à l'investissement semblent donc justifiées en tenant compte des critères d'évaluation à la fois d'ordre social, technique et économique, on constate que l'ONEA pourrait servir plus de consommateurs de différents niveaux de revenus au même niveau d'investissement si ces décisions étaient prises en tenant compte de la vision plus globale qu'a développée l'ONEA depuis plusieurs années dans le cadre de l'élaboration, le suivi et la réactualisation du Contrat-Plan.

À noter que cette contradiction s'explique en partie par un manque de connaissance au sujet des coûts et des besoins de renouvellement et de développement. Un autre facteur semble-t-être l'insuffisance du système d'information à la gestion qui ne permet pas actuellement de faire le recoupement de toutes les données concernant l'exploitation de la ressource, la demande, et la capacité du réseau d'une part et la performance sur le plan financier de l'autre. Finalement, certaines extensions de réseau sont encore réalisées pour contrer certaines pressions d'ordre politico-social.

Recommandations

1. Il faudrait définir des critères d'efficience et de performance des investissements pour l'ensemble des centres auxiliaires ainsi que pour chaque centre en tenant compte des contraintes sur le plan hydro-géologique notamment.
2. Il convient de réactualiser l'analyse des potentialités de développement de la production et du

réseau dans le cadre d'une stratégie d'investissement et d'augmentation de la vente d'eau à moyen terme.

3. Dans chaque cas il serait bon d'analyser la consommation potentielle en tenant compte des niveaux de services, du potentiel pour le développement de la ressource et le rapport coût-efficacité. Dans les centres où la demande dépassera de toute façon la capacité de la ressource, il convient d'associer les communes et éventuellement des comités locaux à la gestion du réseaux: recherche d'un partenariat pour gérer la pénurie d'eau.

2.5 Maintenance

2.5.1 Plan de maintenance et services d'appui à la maintenance

Constats

1. D'une manière générale le plan de maintenance n'est pas seulement exécuté, mais également apprécié. Les outils de gestion pratiques introduits sont complémentaires aux outils de suivi de la gestion par objectifs. Les réunions mensuels des chefs de centre sont une plate-forme d'échange permettant aux chefs de centre de se mesurer par rapport aux autres, et de forger un esprit de corps.
2. Le bon fonctionnement du service réseau production est affecté par la dispersion géographique des différentes activités. Le service fonctionne assez bien malgré cela, mais une amélioration des conditions de travail pour le personnel pourra augmenter son rendement. Actuellement il leur manque souvent un endroit propre pour effectuer les réparations. La qualité du travail ne peut qu'en souffrir.
3. Le besoin d'avoir plus d'équipes tournantes pour les dépannages dans les centres auxiliaires se fait sentir, compte tenu que les interventions se font souvent avec un retard. Le renforcement du dispositif est prévu.

Recommandations

1. Il est recommandé que tous les centres de regroupement et les centres auxiliaires soient équipés d'un atelier modeste. Un local d'environ 4x6 m, à l'abri du soleil et avec un plancher en béton, facile à maintenir, en bon état de propreté, avec un banc de travail et un étau répondrait aux besoins. Dans certains centres il peut être envisagé d'utiliser des espaces où étaient installés les groupes électrogènes qui ont été libérée à la suite du raccordement au réseau électrique de la SONABEL.
2. Il convient d'évaluer la performance des équipes mobiles avec les véhicules 'atelier' après une période de rodage de 6 mois. Il est actuellement prévu de les stationner suivant la logique géographique que propose le service conseil (Ouahigouya, Bobo Dioulasso et Ouagadougou). Si l'effet positif de la mise en activité des trois équipes se fait insuffisamment sentir, il peut être envisagé de tester un modèle de fonctionnement plus autonome de prestataire de service, ou bien de les stationner soit dans les centres de regroupement, soit à Bobo-Dioulasso et à Ouagadougou. L'évaluation de la performance des équipes mobiles devrait se faire par rapport à des indicateurs explicites de performance selon la méthode de la gestion par objectifs.

2.5.2 Laboratoires

Constats

1. Le service des laboratoires chargé de la supervision de la qualité est un service bien organisé, qui assure les tâches d'une façon adéquate, et avec un suivi du contrôle de la qualité d'eau suffisamment étendu pour assurer des résultats consistants et fiables.
2. Les laboratoires de contrôle (central et regroupement) assurent un feed-back immédiat des paramètres analysés dans les centres, afin d'assurer que les corrections nécessaires soient apportées aux analyses et/ou au traitement.
3. L'emplacement des différents laboratoires est logique. (Le laboratoire central étant situé à Ouagadougou, où toutes les analyses relatives à la qualité et à la potabilité de l'eau peuvent être effectuées.)
4. Les laboratoires dans les centres de regroupement sont placés dans les villes où il y a un traitement d'eau de surface nécessitant un équipement plus compliqué que les centres approvisionnés en eaux souterraines. (Sauf Ouahigouya) Ces villes sont bien placées géographiquement pour assurer le contrôle dans les centres auxiliaires.
5. Les consignes d'analyses sont correctes, et le personnel rencontré paraît être bien formé pour cette tâche.

Recommandations

1. Il est recommandé que les laboratoires soient maintenus dans leur fonctionnement actuel, et qu'aucune diminution de ce service essentiel ne soit effectuée.

2.5.3 Gestion des pièces de rechange

Constats

1. L'ONEA préconise un système central de gestion des stocks. Compte tenu de certaines faiblesses au niveau de la gestion informatique des stocks, l'on préfère non seulement maintenir un système de gestion centralisé, mais aussi un stockage central avec peu de déconcentration des stocks. Ainsi il semblerait qu'on vise à maintenir un degré de contrôle maximum en s'appuyant sur une vérification physique de la présence des stocks.
2. Le système informatisé qui permettrait un recoupement des données de consommation dans tous les centres et de fournir une information périodique complète n'est pas utilisé.
3. La notion du système de gestion des pièces est celle où on ne fait pas distinction entre les pièces essentielles pour la production et des réparations devant être disponible toute de suite dans les centres au cas de besoin d'une part, et les pièces pour d'autres réparations ou pour des petites extensions de réseau de l'autre.

En conséquence le système actuel de gestion centralisée est perçu comme efficace pour ce qui concerne les pièces pour le réseau, branchements etc, tandis qu'on subit les inconvénients du même système en ce qui concerne des pièces de rechange pour des interventions de maintenance et des réparations qui ne peuvent en principe pas attendre.

4. Compte tenu de la priorité sur la performance des centres en leur fournissant les moyens dans les meilleurs délais, la mesure prise par la Direction de l'ONEA dans le cadre du plan de maintenance, qui consiste à distribuer un stock important de pièces de rechange pour les mettre dans les petits magasins des centres auxiliaires fut donc la bonne. Il s'agit pour l'instant d'une solution temporaire qui mérite d'être affinée dans le cadre d'une modernisation du système de gestion des stocks.
5. À présent, la responsabilité pour saisir les données concernant les sorties dans le magasin réside avec le service logistique central de la DEX, qui n'effectue pas systématiquement cette tâche. En conséquence, les données du système cardex dans le magasin ne correspondent pas avec celle du service achat.
6. Le système actuel de gestion des stocks, GESCOM 4.0, est utilisé d'une façon artisanale. Les opérations de sortie/entrée sont suivies par des méthodes manuelles, c'est à dire sur papier.

Recommandations

1. Le logiciel GESCOM 4.0 ou un autre système de gestion de stock devra être appliqué pour toutes les opérations.
2. Dans le cadre d'un système à la fois centralisé et décentralisé (selon le type de pièces et les besoins), la gestion des stocks dans les centres auxiliaires y compris les centres de regroupement doit être plus formalisée en tant que solution permanente. Le système décentralisé pourrait s'intégrer dans le système à la gestion informatique centralisé par des rapports périodiques permettant de suivre les stocks au niveau central et de fournir de l'information aux différents niveaux de gestion. Dans ce système, les centres auxiliaires pourraient rapporter aux centres de regroupement qui à leur tour rapporteraient au magasin central.

2.6 Système d'achat et d'approvisionnement

Constats

1. L'ensemble des procédures d'approvisionnement et d'achat semble logique et est clairement défini. Ces procédures sont généralement respectées.
2. Depuis 1995 un logiciel de gestion de stock a été installé au niveau des services centraux (DEX, Service Logistique Central). Toutefois, la gestion des stocks n'est pas efficiente. Les entrées et les sorties de stock ne sont pas comptabilisées par la même entité (Entrées : Service achat; sorties: Service Logistique Centrale).
3. Le mécanisme de demandes d'achat prévisionnelles liées aux besoins exprimés dans le budget est trop lent. Cette lenteur ne permet pas d'assurer un niveau acceptable de stock dans les magasins.
4. Certaines demandes d'achat prévisionnelles sont déléguées à la DCA (carburant, lubrifiant). Cette délégation permet de raccourcir le délai d'approvisionnement des centres.
5. Le temps de réaction est trop long dans le réapprovisionnement des pièces, ce qui peut

augmenter le coût d'exploitation des centres a cause des arrêts de production.

6. En 1997 seulement 50 % des demandes d'achat (du DCA) ont été honorées en raison d'insuffisance budgétaire. Ces insuffisances budgétaires chroniques posent le problème de l'exactitude des prévisions budgétaires.

Recommandations

1. En ce qui concerne le budget d'exploitation, il est impératif que les prévisions (quantités et prix) soient exprimées avec suffisamment de précision. Dans ce cadre il convient de fournir une formation pratique aux chefs de centre pour l'élaboration de leur budget.
2. Les chefs de centre doivent bénéficier d'informations précises pour établir leurs prévisions (bordereaux des prix détaillés, historiques des exécutions budgétaires antérieures),
3. La DCA apporte déjà un soutien aux chefs de centre dans l'élaboration du budget. Elle doit néanmoins améliorer la qualité analytique de sa vérification des estimations. Il convient également de prévoir une certaine flexibilité dans la réalisation du budget pour l'ensemble des centres en identifiant les risques de dépassement ou de non-réalisation de certaines composantes du budget. La DEX pourrait affiner son contrôle du budget en mettant l'accent sur la cohérence et le suivi de la performance de la DCA.
4. A partir des besoins exprimés correctement et une vérification plus analytique, le service logistique centrale devrait améliorer la planification des commandes prévisionnelles et utiliser de manière complète les moyens de l'outil informatique à sa disposition (gestion des entrées et des sorties).
5. Le service logistique centrale devrait diffuser périodiquement, de préférence tous les deux mois, des informations au sujet de la disponibilité et la localisation des stocks.
6. Le magasin central et le service logistique doivent être entièrement responsables du retour de l'information sur la possibilité de satisfaire ou non la demande d'approvisionnement. En cas de commande ponctuelle, le service achat doit informer le service logistique de l'état d'avancement de la commande.

2.7 Gestion commerciale

Constats

1. La gestion commerciale est entièrement décentralisée et informatisée. Elle est efficace et son organisation est adaptée au nombre important de centres auxiliaires.
2. Le chef de centre a l'entière responsabilité de la gestion des abonnés. Il est responsable de la qualité et du niveau de service, de la qualité de sa relation avec ses abonnés et du recouvrement des factures.
3. La délégation de la gestion des abonnés, au niveau du chef de centre, n'est pas doublée par les services centraux d'un contrôle sur le terrain suffisant.
4. L'application informatique de gestion commerciale répond à la plupart des tâches de la gestion des abonnés. Les procédures qui l'accompagne sont clairement définies. Deux écueils

sont cependant recensés : la comptabilisation des paiements délocalisés (hors du centre qui gère le client) et l'absence de saisie au niveau des centres de regroupement de l'information relative au dépôts en banque des encaissements effectués par le caissier.

Recommandations

1. La décentralisation complète de la gestion commerciale des centres auxiliaires doit être accompagnée par un renforcement du contrôle de la part des services centraux. Ce contrôle financier et technique doit être réalisé par une inspection générale autonome et indépendante de la DCA.
2. La DCA doit continuer son rôle d'animation et de soutien des centres auxiliaires, notamment au niveau de la gestion des abonnés sensibles (Gros clients...). L'application informatique de gestion commerciale devrait permettre de gérer plus facilement les problèmes de mise à jour de portefeuille client des chefs de centre dans le cas des paiements hors place.
3. Le travail de saisie des dépôts en banque devrait pouvoir être réalisé par l'agent d'appui situé dans les centres de regroupement afin d'éviter ce travail au niveau central.

2.8 Gestion budgétaire

2.8.1 Elaboration du budget

Constats

1. L'élaboration du budget tient compte de l'expression des besoins du chef de centre à la fois sur le plan du budget d'exploitation et de l'investissement.
2. Il y a une faible participation des chefs de centre et des directeurs de département lors des arbitrages budgétaires au niveau de la Direction Générale.
3. Au début du mois d'avril 1998, les chefs de centre ne disposaient toujours pas de leur budget approuvé. Ce retard est dû au transfert de l'élaboration des budgets, d'un support informatique vers un système de mini-ordinateurs en réseau.
4. Le retard d'approbation du budget entraîne des difficultés dans la planification des commandes prévisionnelles et l'approvisionnement des magasins.
5. Les budgets élaborés par les chefs de centre manquent systématiquement de précision à la fois en ce qui concerne les quantités prévues et les estimations financières. Ces mauvaises estimations sont dues à un manque d'information précise au niveau des chefs de centre en ce qui concerne:
 - les bordereaux des prix unitaires,
 - l'historique des exécutions budgétaires précédentes,
 - l'absence de formation à l'élaboration du budget que reconnaissent certains chefs de centre,
 - un contrôle pas assez important par les services centraux des quantités et des estimations financières.
 - une application informatique permettant la préparation des budgets et le suivi financier donnant peu de satisfaction aux agents des services centraux en terme d'utilisation et de

fonctionnalité, de nombreuses anomalies surviennent lors de l'exécution de certaines fonction telles que l'état récapitulatif par centre de l'état du suivi budgétaire.

Recommandations

1. L'organisation de l'élaboration des budgets ne doit pas être modifiée. Cependant les chefs de centre doivent disposer au minimum des historiques des exécutions budgétaires des exercices antérieurs ceci afin d'affiner leurs prévisions.
2. Un bordereau des prix détaillés doit être réalisé par le service des achats de manière précise et rigoureuse au cours des exercices comptables. En l'absence de ce bordereau, l'élaboration des budgets ne peut être fiable.
3. Un programme d'assistance aux responsables des centres auxiliaires dans l'élaboration des budgets doit être réalisée sur un minimum de trois exercices.
4. Il serait souhaitable que le processus d'approbation des budgets soit accéléré ceci afin de ne pas désorganiser la planification des achats et des approvisionnements en matériel dès le début de l'exercice. Le budget devrait être approuvé au plus tard en novembre de l'année précédente.
5. En ce qui concerne l'application informatique, il conviendrait de se rapprocher de la Caisse Française de Développement (CFD) qui organise actuellement un audit informatique de l'ONEA pour savoir si les termes de référence de cette étude comportent une analyse de cette application. En cas d'absence d'analyse de cette application par cette étude, il reviendrait à l'ONEA de décider, après analyse, du maintien de cette application ou de son remplacement. L'équipe souligne toutefois que le développement, la mise en place et l'amélioration de cette application par un cabinet extérieur dure depuis près de 4 ans.

2.8.2 Le suivi budgétaire

Constats

1. Le suivi budgétaire au niveau des centres auxiliaires est inexistant en raison de l'absence de diffusion d'information par les services centraux.
2. Le suivi budgétaire quotidien au niveau des départements est inexistant en ce qui concerne les montants engagés par ligne budgétaires et par centre en raison de l'absence de diffusion de l'information par la Direction Financière. La Direction Financière diffuse, tous les trois mois, uniquement au niveau des départements, les informations relatives aux engagements du département. Cependant, les difficultés rencontrées par la Direction Financière lors de l'élaboration du bilan en début d'année, ne lui permettent pas de diffuser, au niveau des départements, le premier état d'engagement budgétaire avant le mois de juin.
3. L'absence d'information concernant les valeurs des biens consommés ne permet pas aux départements et aux centres auxiliaires de développer un suivi budgétaire alternatif.
4. Un suivi des quantités de carburant commandées par les centres est cependant effectués à leur

niveau et au niveau de la DCA. L'engagement des dépenses sur le poste « carburants & lubrifiants » est délégué à la DCA.

5. En raison de l'absence d'information concernant l'état d'engagement du budget au niveau des centres auxiliaires, près de 50% des demandes d'achat effectuées par les centres auxiliaires n'ont pas été réalisées par le service achat en raison d'insuffisance budgétaire.
6. Au niveau de la section budget et comptabilité analytique, le suivi est effectué par l'intermédiaire d'un outil informatique. Cet outil peu performant, ne donne pas satisfaction dans sa fonctionnalité actuelle aux agents des directions centrales (DF, DEX).

Recommandations

1. Il est fortement souhaitable que les chefs de centre disposent au minimum mensuellement d'un état du suivi des engagements budgétaires.
2. Il est fortement souhaitable que les budgets des centres auxiliaires soient correctement estimés et chiffrés. En effet, toute erreur d'estimation dans les budgets d'exploitation a des répercussions sur le niveau d'approvisionnement des magasins et par conséquent sur l'activité même des centres.
3. Il est proposé que les départements puissent disposer d'un outil informatique lui permettant de consulter quotidiennement l'état d'exécution du budget de son département par centre. Cette solution pourrait être réalisée par l'installation d'un terminal relié à la direction financière par l'intermédiaire d'une ligne téléphonique spécialisée. Une solution alternative serait de déléguer l'engagement de la totalité du budget d'exploitation des centres auxiliaires au niveau de la DCA (cette solution pose le problème des commandes groupées avec les autres départements).
4. Quelque soit l'option retenue dans la recommandation précédente, l'ONEA doit disposer d'un outil informatique performant de suivi budgétaire qui devrait être, à terme, intégré aux chaînes achats, stock, trésorerie et à la comptabilité générale.

2.9 Gestion financière

Constats

1. La comptabilité générale est entièrement centralisée. Les tâches des chefs de centre à ce niveau sont extrêmement limitées. Les chefs de centre réalisent la tenue des livres journal relatifs aux encaissements et aux dépôts effectués en banque. Parallèlement, les chefs de centre tiennent un journal de la mini- caisse qu'ils ont à leur disposition.
2. Au niveau central, de nombreux efforts ont été effectués pour obtenir, en 1996, la certification des comptes. Cependant de nombreuses difficultés persistent notamment au niveau de la possibilité de réaliser des états comptables mensuels (Balance, bilan intermédiaire....)
3. La comptabilité générale est tenue sur une application informatique peu conviviale mais qui permet l'essentiel des opérations comptables.
4. Il existe quelques procédures comptables au sein de l'ONEA qui décrivent les mécanismes de déversement des chaînes amont dans la comptabilité générale. En 1997, la GTZ a financé une étude d'élaboration des procédures comptables. Le cabinet retenu a rendu, en novembre 1997, un rapport provisoire qui reste à compléter.
5. Un nouveau chef du service financier a été nommé en novembre 1997. Un nouveau chef de la section comptabilité générale a pris ses fonctions en avril 1998. Ces nominations attestent la volonté de l'ONEA d'introduire des points de vues nouveaux sur sa comptabilité générale.
6. Le bilan 1997 est actuellement réalisé par un cabinet extérieur. Les difficultés rencontrées par la section comptabilité générale pour l'élaboration de ce bilan ne lui permet pas d'assurer une saisie régulière des opérations de l'exercice 1998 en raison du changement du plan comptable.
7. Un inventaire des immobilisations lancé en 1996 s'est achevé au mois d'août 1997 par la mise à jour des soldes comptables. Cependant, cet inventaire n'a pas donné suite à la mise en place d'un système de gestion physique des immobilisations. Des difficultés persistent aussi en ce qui concerne la valorisation des biens immobilisés en cours d'année.
8. L'ensemble des paramétrages de la comptabilité analytique a été terminé en 1997. Cependant cette comptabilité analytique n'est pas opérationnelle, la Direction Financière la jugeant trop complexe. Elle étudie actuellement une version simplifiée.

Recommandations :

1. La mise en place des procédures comptables et financières devrait être poursuivie. Ces procédures doivent être notamment compréhensibles et utilisables pour l'ensemble des comptables.
2. La relance du projet comptabilité analytique devrait être une des priorités de la Direction Financière. Il pourrait être envisagé l'appui d'une assistance extérieure pour mettre en place cette comptabilité et de former les responsables à l'exploitation d'un outil performant permettant l'analyse sur plusieurs axes (historique, par département et par centre, par ligne budgétaire, par type d'activité).
3. Le développement d'un suivi physique des immobilisations apparaît impératif pour ne pas perdre le bénéfice du récent inventaire.
4. Les chaînes comptables achats, stocks et trésorerie devraient disposer d'interfaces informatiques avec la comptabilité générale.

2.10 Gestion de la trésorerie

Constát :

1. Le réapprovisionnement des caisses des chefs de centre est effectué par le service finances GRH finance de la DCA. Ce réapprovisionnement est long et les chefs de centre s'en plaignent. On constate également que certains chefs demandent un réapprovisionnement de la caisse trop tardivement.
2. La difficulté principale de la gestion de trésorerie est l'absence d'outil de gestion prévisionnelle à court terme (trois mois).
3. L'ONEA ne dispose d'aucun outil de gestion informatique de trésorerie.
4. Difficultés pour réaliser les rapprochements bancaires.

Recommandations

1. Amélioration du délai de réapprovisionnement des mini-caisses.
2. Rédaction des procédures de gestion et d'organisation. Ces procédures doivent notamment clairement identifier les flux financier entre les comptes, la périodicité des nivellements, les niveaux d'autorisation, la périodicité des rapprochements bancaires....
3. Opter pour le choix d'un outil de gestion informatique performant permettant une gestion prévisionnelle dynamique
4. Installation et paramétrage du nouvel outil de gestion
5. Réalisation de l'interface de cet outil avec le logiciel de comptabilité générale
6. Formation du personnel aux nouvelles procédures et à l'outil de gestion retenu.

3. Analyse du potentiel des centres auxiliaires

3.1 Analyse financière

3.1.1 Généralités et objectifs de l'analyse

Le tableau (en annexe C) présente une analyse par centre des produits et des charges attribuables à l'activité de production et de distribution d'eau pour l'exercice 1997. Pour élaborer ce tableau, on a utilisé la balance générale provisoire disponible le 5 mai 1997.

La contribution de chaque centre au chiffre d'affaires figure à la suite de la ligne "total produits". Les contributions négatives des centres déficitaires figurent entre parenthèses. Un coût de revient par m³ facturé et payé est déterminé (ligne "charges par m³ en bas du tableau).

Cette analyse par centre permet d'identifier les centres profitables et ceux déficitaires (lignes "contribution après ...", et la ligne "en % des produits" située en dessous). Ces résultats constituent une base de réflexion pour évaluer des mesures susceptibles de réduire les déficits, et si possible équilibrer les comptes au niveau de la majorité des centres.

Par rapport aux comptes généraux de l'ONEA, cette analyse exclue les activités d'extension des réseaux et de branchements, ainsi que les activités dans le domaine de l'assainissement. Les produits financiers et les intérêts sur emprunts ne sont pas inclus. Enfin les résultats sont présentés avant impôt direct, mais par contre incluent les impôts indirects et notamment la TVA non récupérée.

Le résultat d'exploitation provisoire, tous centres confondus (première colonne) est négatif de 883 millions FCFA, mais le résultat consolidé de l'ensemble des activités serait positif selon la balance provisoire. Cette situation positive résulte d'une reprise des subventions reçues antérieurement à 1997 pour 2 034 millions FCFA, et de la reprise d'une provision pour risque pour 1 434 millions FCFA. Après la dévaluation du FCFA en 1994, l'ONEA avait en effet comptabilisé une provision pour risque de change sur l'encours de la dette à long terme rétrocedée. Cette provision a été reprise en 1997 après confirmation que cet encours serait remboursé sur la base des anciennes parités.

3.1.2 Sources de données

Une véritable analyse par centre ne peut être conduite en l'absence de comptabilité analytique. Aussi, les données par centre sont-elles construites sur la base de plusieurs sources extracomptables. Toutefois, la cohérence globale avec les données de la balance générale a été recherchée comme indiqué en début de chapitre.

Les ventes en volume, le nombre d'abonnés et les produits proviennent des statistiques de facturation. Les données sur les consommations d'électricité, les produits chimiques et le gasoil proviennent du Rapport Technique d'Exploitation 1997 en cours de préparation. Les charges de personnel proviennent du fichier de la paie. Enfin, les amortissements sont extraits du fichier des immobilisations triées par centre³.

Toutes les autres charges (frais d'entretien et frais généraux) sont extraites de la balance générale qui présentent une certaine ventilation entre Services communs, Département de Ouagadougou, Département de Bobodioulasso (y compris Banfora, Gaoua, Niangoloko, Léguéma et Orodara) et Départements des centres auxiliaires (tous les autres centres). Pour les frais d'entretien, cette ventilation est insuffisante en raison de la mise en consommation dès l'entrée en stocks dans le magasin central (comptabilisé dans les Services communs). Cette ventilation n'a pas non plus été utilisée pour les frais de fonctionnement. Finalement, après différents tests de sensibilité, ces charges ont été ventilées par centre sur la base des clefs de répartition figurant dans le tableau ci-après.

Items	Répartition
Produits chimiques	Consommations directes
Electricité	Consommations directes
Gasoil	Consommations directes
Frais d'entretien et réparations	Longueur des réseaux
Charges salariales	Paie (salaire brut, indemnités, CNSS ⁴ patronale et TCA ⁵) triée par centre
Amortissements	Immobilisations et amortissements triés par centre
Provisions (stocks, clients, divers)	Contribution des centres au chiffre d'affaire
Frais de fonctionnement	Ventes en volume

Il est à noter que certains centres sont interconnectés. Il s'agit de Koudougou-Réo et de Pouytenga-Koupela. Par ailleurs certains centres partagent des charges communes, notamment le chef de centre. Il s'agit de Poura-Boroma, Koudougou-Réo, Sabou Tenkodogo-Garango, Koupela-Pouytenga, Dori-Gorom, Pô-Zabré-Manga, et BoboDioulasso-Léguéma.

Une ventilation plus fine des charges dans le cas où un centre réalise des prestations pour d'autres centres n'est malheureusement pas possible. Aussi, ce paramètre doit-il être pris en compte qualitativement dans l'interprétation des résultats par centre.

3.1.3 Analyse des résultats⁶

Les résultats doivent être analysés avec une certaine prudence en raison de la part d'arbitraire liée à toute méthode de répartition des charges indirectes.

³ Pour Ouagadougou, la codification des immobilisations ne permet malheureusement pas de distinguer la direction générale des immobilisations d'exploitation, ce qui a pour effet d'augmenter les amortissements imputés à Ouagadougou et de réduire celles imputées aux autres centres.

⁴ Caisse Nationale de Sécurité Sociale

⁵ Taxe sur le Chiffre d'Affaires

⁶ Les résultats sont présentés dans un tableau en annexe C.

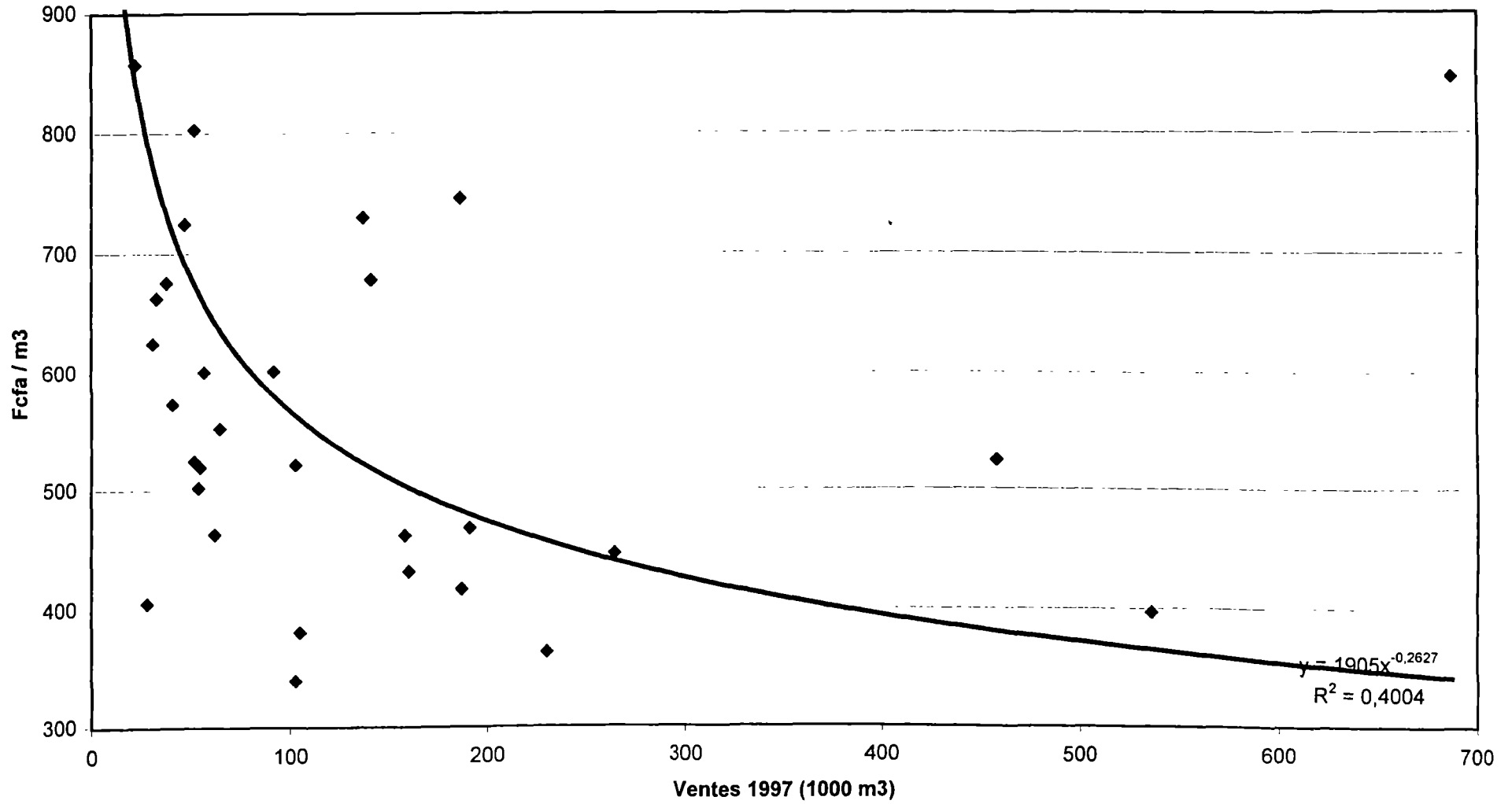
La dernière ligne « charges par m³ » donne le tarif moyen minimum auquel il faudrait vendre l'eau pour équilibrer le résultat d'exploitation (avant charges financières).

Seuls Ouagadougou et Bobo-Dioulasso présentent des résultats d'exploitation positifs. Quelques autres centres auxiliaires semblent s'approcher de l'équilibre d'exploitation. Il s'agit de Dédougou, Dori, Ouahigouya, Kaya, Poura, Réo, Yako. Malgré leur taille moyenne, d'autres centres semblent loin de cet équilibre et bénéficient par conséquent d'importantes subventions par habitants, comme Banfora, Koudoukou, Pouytenga et Koupela, quatre centres alimentés par eaux de surface mais avec des capacités de production actuellement sous-exploitées.

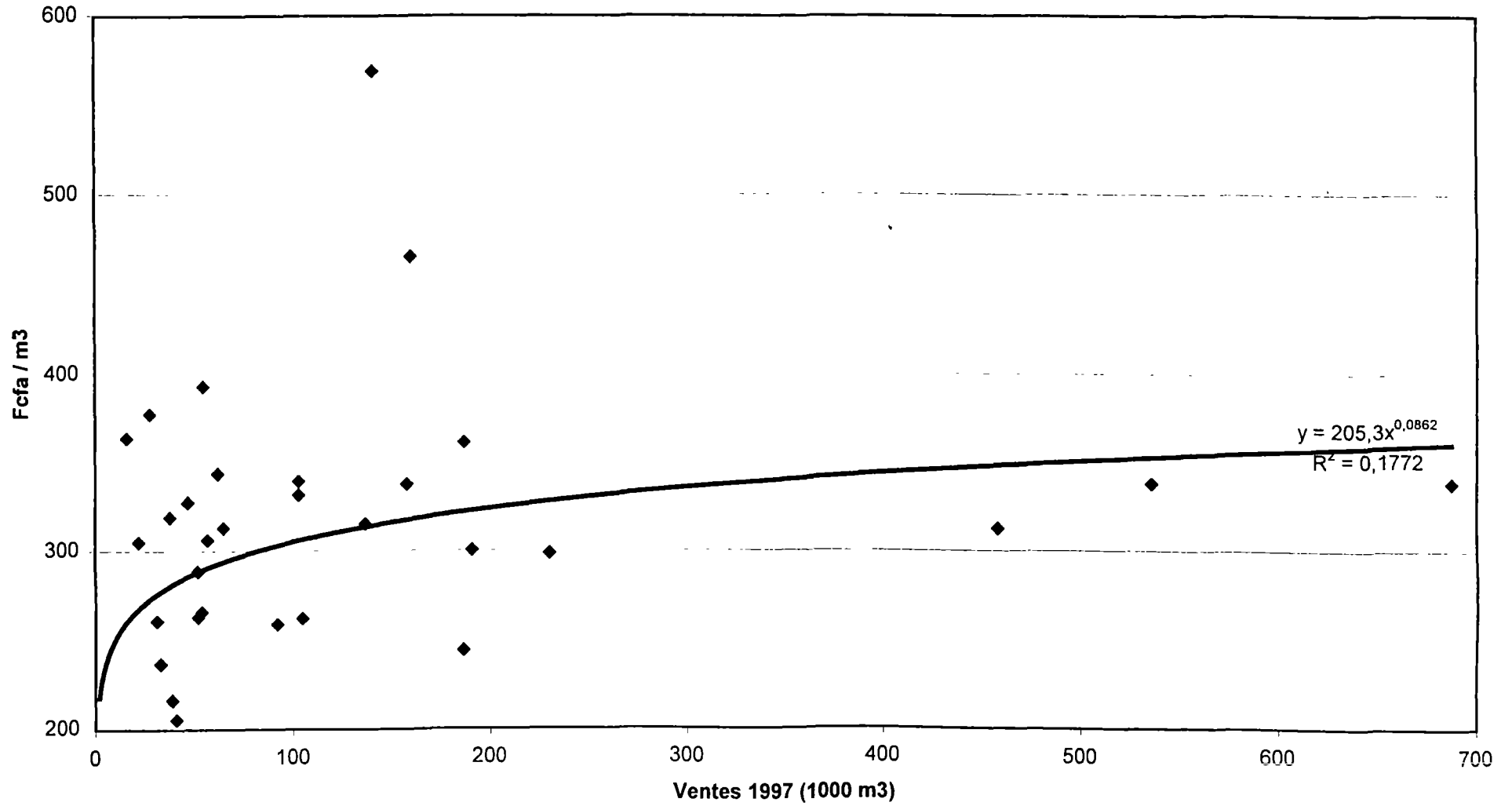
La ligne « contribution après charges de fonctionnement ventilées en pourcentage des produits » montre l'importance de la subvention versée à un centre par rapport à ses ventes d'eau, et indirectement par rapport au nombre de bénéficiaires (habitants, etc.).

Le graphe 1, ci-après, présente la courbe des coûts de revient par m³ en fonction des ventes. Cette courbe est établie à partir des données du tableau des comptes d'exploitation par centre. Elle permet de déterminer un coût théorique en fonction du volume vendu. Par exemple, pour des ventes annuelles de 80 000 m³, le coût théorique se situerait à 600 FCFA/m³, et pour des ventes de 400 000 m³ autour de 400 FCFA. La forme de cette courbe traduit les économies d'échelle réalisées lorsque la production et les ventes s'accroissent.

Grphe 1 : Charges par m3 en fonction des ventes en 1997



Graphe 2 : Tarif moyen par m3 en fonction des ventes en 1997

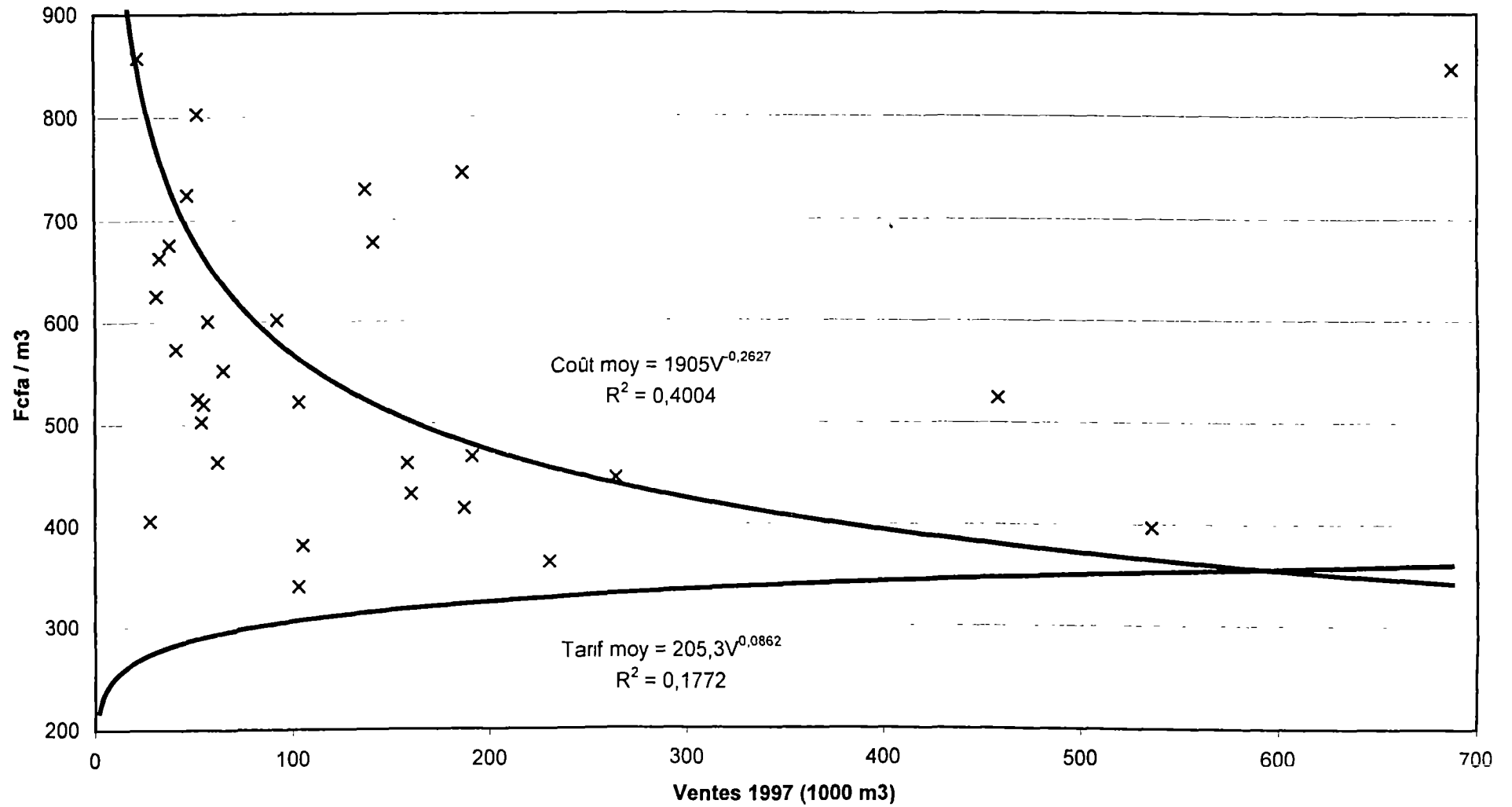


Il est intéressant de comparer cette courbe avec celle des tarifs moyens par m³. Cette deuxième courbe est présentée sur le graphe 2 ci-après. A l'inverse de la courbe des coûts, cette courbe montre que le tarif par m³ augmente en fonction des m³ vendus. Cet accroissement s'explique par la progressivité des tarifs et la structure des consommations. En effet, dans les petits centres, la quasi totalité des ventes est facturée avec le tarif des bornes-fontaines (tarif 1998 : 178 FCFA/m³), alors que dans les centres plus importants on trouve certaines institutions (Lycées, hôpitaux, casernes) voire certaines industries agroalimentaires (textile) dont les consommations sont facturées à des tarifs élevés (tarif 860 FCFA /m³)⁷.

En superposant ces deux courbes (graphe 3, ci-après), on obtient un point d'équilibre situé pour des ventes annuelles de 600 000 m³ avec un tarif de 350 FCFA/m³. Seulement trois centres dépassent ou s'approchent de ce niveau de ventes (Koudougou, Ouahigouya et Banfora), mais il n'y en a que deux où les coûts de revient et les tarifs devraient pouvoir converger (Ouahigouya et Banfora).

⁷ A ces tarifs d'eau potable s'ajoutent la taxe d'assainissement de 5 FCFA/m³ pour les bornes fontaines et de 52 FCFA/m³ pour les gros consommateurs, plus une TVA de 20% appliquée au delà de 50 m³ par mois

Graphe 3 : Tarifs moyens et coûts de revient par m3 en fonction des ventes en 1997



Le tableau récapitulatif ci-après présente :

- l'évolution du résultat par centre de 1993 à 1997 (cinq premières colonnes),
- la contribution du centre au déficit d'exploitation de l'exercice 1997 (sixième colonne).
- les principales performances : rendement global et taux de desserte (septième et dixième colonnes),
- les subventions reçues par habitant.

Le résultat obtenu pour chaque centre a été classé en quatre niveaux de performance : recouvrement de l'ensemble des charges, de seulement les coûts variables (produits chimiques et énergie) et les charges de personnel, de seulement les coûts variables, pas de recouvrement de coûts (même des coûts variables). Pour visualiser plus facilement les évolutions sur autant de centres, une icône spécifique représente chaque niveau de performance.

☺	recouvrement de l'ensemble des coûts
☹	recouvrement des coûts variables et de personnel
●	recouvrement des coûts variables
●●	pas de recouvrement des coûts

La seconde analyse exprime l'impact du centre sur l'équilibre financier de l'ONEA, et indirectement le coût économisé par l'ONEA s'il n'avait à exploiter le centre (dit « coût évitable »). Pour une meilleure estimation de ce coût, on pourra se référer à la ligne « contribution après amortissement » du tableau d'analyse des comptes 1997 par centre.

La contribution au déficit de l'ONEA est classée par ordre d'importance. Les centres qui contribuent faiblement au déséquilibre, soit en raison de leur faible taille, soit parce qu'ils sont proches de l'équilibre d'exploitation, sont marqués par une icône qui symbolise l'arrêt. Les centres qui contribuent plus fortement au déséquilibre sont marqués par une ou deux icônes qui symbolisent une nécessité de redressement

☺	Résultat 1997 positif
☹	Résultat 1997 négatif, mais contribution faible au résultat de l'ONEA (<2,5%)
●	Résultat négatif (contribution <5% du résultat de l'ONEA)
●●	Résultat très fortement négatif (contribution >5% du résultat de l'ONEA), mesures à prendre absolument

Les centres ayant reçu des financements Danida (projet six centres) et KFW (projet neuf centres) sont présentés sur fond de couleur (respectivement vert et jaune). De même, les centres où un financement est projeté dans le cadre de la phase 4B (Danida) sont présentés sur fond hachuré.

ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES CENTRES

 branchement
borne-fontain U/hab
U/hab
70
20

	Evolution du resultat d'exploitation par centre					contribution au resultat 97	contribution au resultat 97	rendement réseau 96	population 1 995	branchem. 1000 m3 97	bornes-font. 1000 m3 97	population desservie	taux de desserte	subvention par habitant/an
	1 993	1 994	1 995	1 996	1 997									
Ouagadougou	○	○	○	○	○	81	61%	84%	841 426	5 815 417	4 219 000	805 554	90%	
Bobo	○	○	○	○	○	81	-27,0%	69%	308 740	2 019 692	1 311 000	258 638	79%	
Banfora	○	○	○	○	○	AA	7,3%	90%	54 627	233 358	158 100	30 791	53%	3 154
Gaoua	○	○	○	○	○	PC	1,5%	84%	16 667	39 954	83 000	12 934	74%	1 514
Niangoloko	●	●	●	●	●	PC	2,1%	85%	11 326	13 293	32 800	5 013	99%	6 608
Léguema	●	○	○	○	○	PC	0,2%		0		2 000			
Orodara	○	○	○	○	●	PC	1,3%	95%	18 883	24 039	23 400	4 146	20%	4 051
Arbinda	●	○	●	●	●	PC	1,7%	88%	5 082	140	3 300	458	9%	50 274
Bogandé	○	○	○	○	○	PC	1,4%	92%	8 800	9 944	24 800	3 786	40%	4 932
Boromo	●	●	○	○	○	PC	1,0%	92%	12 776	15 310	15 200	2 681	20%	5 059
Dédougou	○	○	○	○	○	PC	-0,4%	68%	31 380	53 714	42 700	7 952	23%	
Djibo	○	○	○	○	○	PC	0,9%	99%	25 831	15 176	76 600	11 087	39%	1 123
Dori	○	○	○	○	○	PC	0,8%	86%	15 927	76 507	76 300	13 446	77%	774
Fada	●	○	○	○	○	PC	4,3%	86%	38 066	21 758	84 600	12 441	30%	4 560
Garango	●	○	○	○	○	PC	1,1%	93%	39 182	4 988	34 400	4 908	12%	3 079
Gorom-	●	○	○	○	○	PC	1,1%	97%	5 046	8 022	23 000	3 465	69%	4 062
Gourcy	●	●	●	●	●	PC	2,3%	94%	21 912	8 477	27 500	4 099	17%	7 399
Kaya	○	○	○	○	○	PC	1,1%	81%	38 885	98 048	108 400	18 334	44%	817
Komblissiri	●	●	○	○	○	PC	1,0%	91%	17 705	14 923	36 600	5 598	29%	2 285
Komplenga	●	○	○	○	○	PC	0,9%	76%	4 774	2 690	22 700	3 215	67%	3 518
Kongoussi	●	●	○	○	○	PC	1,2%	91%	9 562	14 785	37 800	8 758	57%	2 705
Koudougou	○	○	○	○	○	PC	26,3%	85%	66 985	293 697	245 100	45 070	52%	7 746
Koupéla	●	○	○	○	○	PC	7,0%	99%	14 502	48 531	125 200	19 050	122%	4 911
Leo	●	○	○	○	○	PC	0,6%	82%	15 944	11 176	35 600	5 314	30%	1 395
Manga	●	○	○	○	○	PC	0,9%	85%	15 266	10 293	33 700	5 019	31%	2 445
Nouna	○	○	○	○	○	PC	0,5%	89%	20 167	16 031	25 000	4 052	19%	1 718
Quahigouya	○	○	○	○	○	PC	2,4%	82%	68 831	267 455	227 800	39 325	65%	868
Pô	○	○	○	○	○	PC	1,4%	84%	21 632	22 333	68 600	9 038	38%	2 072
Poura	○	○	○	○	○	PC	1,1%	86%	7 622	3 337	18 800	2 706	36%	5 648
Pouytenga	○	○	○	○	○	PC	5,1%	82%	18 119	15 772	245 300	34 220	174%	1 984
Réo	○	○	○	○	○	PC	0,1%	54%	25 375	14 607	7 100	1 544		504
Sabou	●	○	○	○	○	PC	0,7%	79%	7 420	4 162	9 900	1 519	19%	5 810
Tenkodogo	○	○	○	○	○	PC	2,4%	85%	33 529	38 407	121 900	18 202	50%	1 755
Tougan	●	○	○	○	○	PC	2,4%	71%	16 594	25 688	55 200	8 567	47%	3 684

ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES CENTRES

branchement 1/7hab 70
borne-fontain 1/7hab 20

	Evolution du résultat d'exploitation par centre					contribution au résultat 97	contribution au résultat 97	rendement réseau 96	population 1995	branchement 1000 m3 97	bornes-font. 1000 m3 97	population desservie	taux de desserte	subvention par habitant/an
	1993	1994	1995	1996	1997									
Yako	☺	☺	☺	☺	☺	☺	0,1%	92%	20.263	10.241	13.200	1.411	43%	10
Zabré	☹*	☹	☹	☹*	☹	☹	0,9%	92%	7 665	956	16 200	2 257	28%	5.389
							-			9 219 899	7 730 800	1 419 597	71%	3 172

☺	recouvrement de l'ensemble des coûts	☺	positif
☹	recouvrement des coûts variables et de personnel	☹	negatif (<2,5%)
☹*	recouvrement des coûts variables	☹	negatif (<5%)
☹*☹*	pas de recouvrement des couts	☹☹	tres négatif (>5%) mesures à prendre

Banfora | projet six centres DANIDA
Gabua | projet neuf centres KFW

Niangonzo phase 4B

En conclusion, cette analyse démontre l'intérêt d'évaluer les performances financières des centres et la nécessité de mettre en place un outil d'analyse plus performant pour pouvoir évaluer et suivre la mise en place de mesures de redressement : programme de ressources en eau, d'économie d'énergie, de réduction des fuites (techniques et commerciales), de branchement et de tarification / subvention. En effet, tant que cet outil n'existera pas il sera difficile de sensibiliser et de responsabiliser les chefs de centres, les collectivités locales, les responsables politiques et les consommateurs sur les problèmes de leur alimentation en eau potable.

3.2 Politique tarifaire

3.2.1 Impact de l'augmentation des tarifs en décembre 1997

A partir de la réflexion sur la politique tarifaire engagée depuis 1995 (notamment sur la base de l'étude GOPA), le gouvernement a accordé à l'ONEA une augmentation des tarifs étalée entre 1998 et 2000. Il est à noter que cette augmentation se situe dans un contexte de rareté de la ressource particulièrement sensible à Ouagadougou et dans un certain nombre de centres auxiliaires.

Les augmentations accordées sont récapitulées ci-après. Les tarifs indiqués sont nets de taxes d'assainissement et de TVA.

Décembre 1997 :

- Augmentation de +2,4% pour la fourniture de l'eau aux bornes-fontaines (178 FCFA/m³) et aux branchements des catégories 1 et 2, pour les consommations jusqu'à 10 m³/mois (168 FCFA/m³) ;
- Augmentation de +5,6% pour la fourniture de l'eau aux branchements des catégories 1 et 2, pour les consommations de 11 à 25 m³/mois (338 FCFA/m³) ;
- Augmentation de +7,5% pour la fourniture de l'eau aux branchements des catégories 1 et 2, pour les consommations de 26 à 50 m³/mois (860 FCFA/m³) ;
- Augmentation de +2,4% pour la fourniture de l'eau aux branchements des catégories 1 et 2, pour les consommations au dessus de 100 m³/mois ;
- Pour les autres catégories d'abonnés, suppression des tarifs par tranche de consommation et application du tarif le plus élevé (860 FCFA/m³).

1999-2000 :

- Les mêmes augmentations tarifaires sont reprises chaque année (+7,5% par an pour le tarif le plus élevé).

Au delà de 2000, une nouvelle étude de tarification est envisagée pour proposer la nouvelle structure tarifaire et les niveaux de tarif en tenant compte de l'évolution des ventes d'eau et des coûts après la mise en service du projet Ziga.

Depuis le 1er avril 1994, date où l'impact de la dévaluation du FCFA était répercuté sur les tarifs de l'ONEA, ceux-ci étaient restés inchangés. L'augmentation des tarifs en décembre 1997 a permis de rattraper une partie du retard accumulé depuis cette date.

3.2.2 Analyse de l'impact de l'augmentation de décembre 1997 sur les consommations des catégories 1 & 2

Pour évaluer l'impact des nouveaux tarifs sur les produits de l'ONEA, la variation du tarif moyen en fonction du volume facturé a été analysée. Ce tarif dépend en effet de la distribution des volumes en fonction des tranches tarifaires, et par conséquent varie d'un mois à l'autre pour un même niveau global de consommation. Par exemple, dans le passé, pour un volume de 840.000 m³, le tarif moyen a varié de 4,2% (entre 355 et 370 FCFA/m³).

Sur les trois derniers mois facturés avec les nouveaux tarifs, les tarifs moyens ont varié dans les mêmes proportions que ceux avant la nouvelle tarification. Dans ces conditions, il est difficile d'en évaluer l'impact à partir de ces données globales.

Une seconde analyse par tranche tarifaire a donc été tentée sur un échantillon de trois mois. Le mois d'Octobre 1997 a été choisi comme mois de référence par équivalence avec le niveau global de consommation de février 1998, bien que ces deux mois diffèrent théoriquement de trois jours. En janvier 1998, l'augmentation de la consommation s'explique par un décalage de plusieurs jours dans la relève des compteurs à Ouagadougou.

Il est à noter que la facture de décembre 1997, incluant les nouveaux tarifs n'a été distribuée que fin janvier 1998, et qu'en conséquence, un éventuel impact sur le volume consommé n'a pu théoriquement apparaître qu'en février 1998. A la lecture des résultats, il semble que les consommations aient augmenté dans la première tranche (environ 10.000 m³) en janvier et février 1998. Les variations de consommation situées dans la seconde tranche tarifaire sont difficiles à interpréter en raison des fortes fluctuations des consommations situées dans la troisième tranche (au dessus de 25 m³). Toutefois, on constate une baisse significative de la consommation au cours de février. Il faudra toutefois attendre la facturation de mars pour vérifier ce phénomène. Sur les mois suivants, il ne sera plus possible de tirer des enseignements de l'évolution des consommations en raison de la pénurie de fourniture à Ouagadougou et dans certaines villes (Ouahigouya, Kaya, etc.).

Avec les réserves ci-dessus, l'augmentation moyenne des tarifs a été estimée à +4,5% pour les catégories 1 et 2. L'impact sur les consommations au cours des mois suivants aura finalement été négligeable dans le contexte de pénurie de fourniture.

Autres catégories

L'impact sur les autres catégories est théoriquement plus facile à évaluer en raison de l'adoption d'un tarif uniforme. Cependant, l'évaluation des élasticités à court et moyen terme est aussi délicate que pour les ménages, du fait :

- du décalage de deux mois entre la consommation et le paiement,
- de l'allongement de deux semaines de la période de facturation réparti en décembre 1997 et janvier 1998,
- de la pénurie de fourniture d'eau en avril et mai 1998.

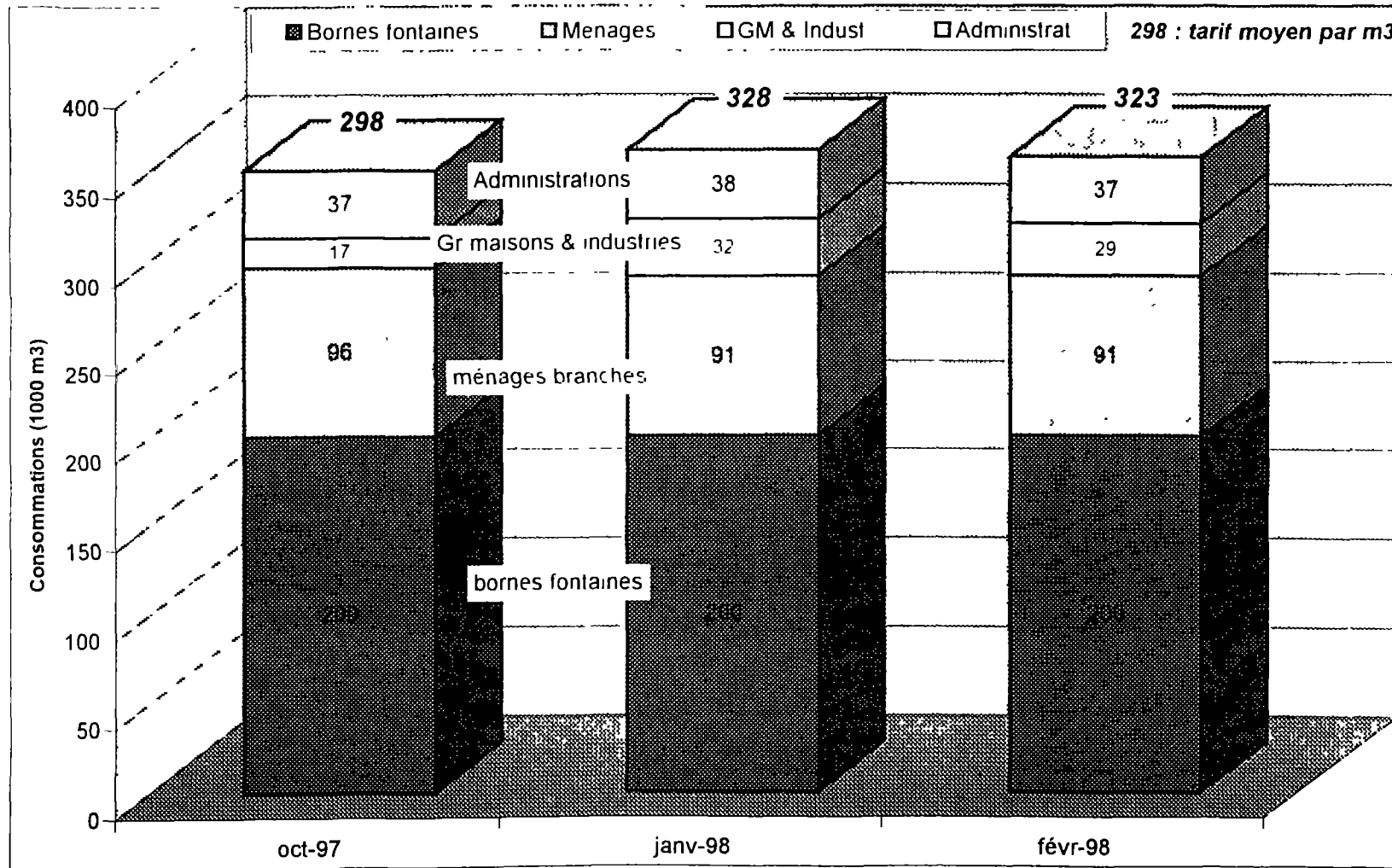
L'augmentation moyenne des tarifs a été estimée à +14,7% sur la base du tarif moyen de 750 FCFA/m³ hors eau brute (source : statistiques de facturation 1997, mars 1998) et du nouveau tarif de 860 FCFA/m³.

Ensemble des catégories

Compte tenu de la structure des consommations, le tarif moyen toutes catégories confondues pourrait augmenter de +5,7% en 1998, sous réserve d'une fourniture normale de l'eau. Sur la base des augmentations prévues et de la structure de consommation de 1997, le tarif moyen devrait augmenter ensuite de +4,3% par an entre 1999 et 2000, soit à un rythme sensiblement équivalent à l'hypothèse d'inflation.

	tarif moyen			Poids	
	1997	1998	Augment.	1000 m ³	%
Bornes-Fontaines	174,0	178,0	2,4%	7 731	37%
Catégories 1 & 2	347,7	363,3	4,5%	9 220	44%
Autres catégories	750,5	860,0	14,6%	4 080	19%
			5,7%	21 031	

Grphe 4 : Structure de la consommation par catgories d'abonnés dans les centres auxiliaires



3.2.3 Prise en compte des contraintes des centres auxiliaires dans la politique tarifaire de l'ONEA

En 1997, l'impact des centres auxiliaires dans l'ensemble des ventes de l'ONEA est de l'ordre de 20%. Après la mise en service des nouvelles infrastructures à Ouagadougou et à Bobo-dioulasso, le poids relatif des centres auxiliaires devrait encore baisser pour se rapprocher de 10%. Dans ce contexte, on serait tenté de considérer que la politique tarifaire devrait satisfaire en priorité les contraintes de coûts dans les deux premiers centres.

Or l'analyse précédente montre que le déficit d'exploitation de l'ONEA provient uniquement des centres auxiliaires. L'ampleur de ce déficit est amplement déterminé par le tarif des bornes-fontaines, qui fournissent 50% des volumes facturés par l'ONEA dans ces centres, et dans une moindre mesure, du tarif de la première tranche pour les ménages branchés.

Nous pensons que cet élément devrait être pris en considération dans la détermination des tarifs sociaux (borne-fontaine et première tranche des branchements pour les ménages). Par exemple, sans supprimer toute forme de péréquation entre les centres et pour des raisons de solidarité, il devrait être possible de moduler ces tarifs dans une certaine limite en fonction des coûts de production des centres, ce qui éviterait que les subventions croisées ne soient détournées automatiquement par certains centres relativement plus riches que d'autres, comme c'est le cas actuellement (prime à la mauvaise gestion ou au mauvais choix d'investissement).

3.3 Stratégie d'investissements à court terme

L'analyse financière des centres auxiliaires nous a montré que la plupart d'entre eux étaient déficitaires. Il convient donc de développer une stratégie d'investissements visant à réduire ces déficits le plus rapidement possible.

Dans cette perspective, ce chapitre propose donc un outil permettant d'identifier les études, les actions ou les types d'investissements à réaliser à court terme dans les centres auxiliaires. Cet outil prédéfinit les grandes options pour mobiliser le potentiel et orienter les analyses. **Il peut, cependant, servir de base pour un futur service de planification pour, d'une part, appréhender rapidement les spécificités propres à chaque centre et d'autre part détecter puis hiérarchiser les projets d'investissement à court terme.**

Pour réaliser une typologie des centres nous avons constitué une base de données (technique et financière) synthétique pour l'ensemble des centres auxiliaires. A partir de cette base de données, l'équipe a tenté de définir les indicateurs les plus significatifs pour caractériser un centre.

Pour parvenir à une typologie des centres, l'équipe a élaboré un algorithme permettant de façon systématique d'appliquer les critères financiers auxquels ont été combinés des critères techniques.

3.3.1 Critères techniques

Afin de déterminer les critères du plan d'investissements à court terme, (1998-2000) les données techniques sur les centres auxiliaires ont été traitées pour retenir trois facteurs-clefs sur le choix du type d'intervention susceptible d'améliorer l'exploitation.

Les données utilisées dans l'analyse proviennent du rapport technique d'exploitation 1996, complétées par des informations collectées dans le cadre du projet hydraulique urbaine phase 4A.

Ces données méritent, cependant, d'être réactualisées périodiquement. Elles n'en constituent pas moins actuellement, à notre sens, une base de données fiables.

Les données démographiques sont issues des statistiques du Club du Sahel-OCDE 1995⁸. En comparant ces données avec celles utilisées par l'ONEA on constate des différences, généralement d'ordre infime. Cependant pour quelques villes on constate de grandes divergences. Ces divergences importantes ont été comparées avec d'autres sources de données telles que les statistiques non officielles du recensement 1996 INSD, et "l'Annuaire séries longues", INSD, qui se base sur le recensement 1991. La cohérence des données OCDE 1995 a donc été vérifiée. Cependant des incertitudes persistent sur deux centres.

Le facteur le plus important concerne la ressource d'eau exploitable, il a été calculé comme le ratio débit maximal de la ressource divisé par la production moyenne du centre. Un ratio supérieur à 1,5 dans le rapport technique d'exploitation 1996 est considéré comme suffisant pour couvrir les variations saisonnières de consommation.

Ce facteur indique si un investissement éventuel doit être ciblé pour augmenter la ressource ou bien si une augmentation des ventes d'eau est envisageable compte tenu de la capacité de production.. Actuellement 16 parmi les 34 centres auxiliaires ont une ressource qui est estimée insuffisante selon ce critère.

L'indicateur production moyenne en litres/habitant/jour (l/hab/j) a été calculé pour les centres, ceci afin de déterminer si une augmentation de la consommation y est possible. La production moyenne globale dans tous les centres est selon les données reçues de 18,8 l/hab/j. Il a été estimé que dans les centres présentant une production inférieure à 20 l/j, il devrait être possible, sous condition de ressources financières suffisantes de la population, d'augmenter la consommation en facilitant l'accès aux branchements particuliers et aux bornes-fontaines. Il s'agit de 24 centres dont la consommation est inférieure à 20 l/hab/j. Pour faciliter l'accès à l'eau potable deux méthodes sont préconisées : (i) densifier le réseau, ou (ii) offrir des branchements particuliers à un prix réduit (iii) soit installer plus de bornes-fontaines.

L'indicateur nombre d'habitants par kilomètre (hab/km) du réseau a été calculé afin de déterminer si une densification du réseau est nécessaire. La moyenne globale dans les centres auxiliaires est actuellement environ de 1.000 hab/km. Il est estimé que dans les villes présentant un ratio supérieur à 500 hab/km, l'ONEA pourrait envisager une densification du réseau. Sur les 34 centres auxiliaires, seuls 2 centres possèdent un réseau suffisamment dense.

Remarque: Il faut noter que ces paramètres permettent seulement, à titre indicatif, de déterminer les opportunités de vente d'eau et que toute décision importante d'investissement ne doit être prise qu'après des études démographiques, socio-économiques, techniques et financières détaillées.

3.3.2 Critères commerciaux et financiers

Les données commerciales et financières retenues pour élaborer la typologie des centres auxiliaires sont issues des mêmes sources que celles utilisées pour l'analyse financière des centres

⁸ Ces données démographiques sont présentées en Annexe D

auxiliaires⁹.

La vente d'eau annuelle par m³ a été retenue comme le critère permettant de classer les centres comme étant des "petits centres" ou des "grands centres". Le seuil a été fixé à 100.000 m³ par an. Ce seuil de 100.000 m³/an nous a semblé suffisamment significatif puisque la moyenne des ventes annuelles de l'ensemble de ces centres se situe autour de 130.000 m³ et la médiane aux environs de 60.000 m³/an. Selon ce critère 15 centres sont considérés comme des grands centres.

Poids relatif des centres auxiliaires : Cet indicateur évalue la part de la contribution du centre au déficit général des centres auxiliaires. Il permet d'évaluer si les pertes ou les gains qu'il génère sont susceptibles de peser sur les comptes de l'ONEA. Le seuil a été fixé pour ce paramètre à 2,5%, en effet la contribution moyenne des centres au déficit de l'ensemble des centres auxiliaires s'établit à 2,9% et près de 50% ont une contribution supérieure à 1,4%. Selon ce critère 10 centres ont une contribution importante au déficit des centres auxiliaires.

Gains/pertes par m³ vendus : Cet indicateur permet rapidement d'apprécier combien un centre rapporte ou perd pour chaque mètre cube qu'il vend. Deux valeurs de cet indicateur sont proposées. La première colonne présente la différence entre les produits réalisés par m³ et l'ensemble des charges imputées (selon les options retenues lors de l'analyse financière des centres chapitre). La deuxième colonne présente la différence entre les produits réalisés par m³ et les coûts directement créés par les centres (hors charges de fonctionnement des services centraux). Notre choix s'est porté sur le premier.

Le seuil de cet indicateur de perte a été fixé à 200 FCFA/m³.

Décomposition des coûts par m³ : Cet indicateur a été décomposé en trois parties :

- **Les coûts variable/m³ :** cet indicateur nous permet d'évaluer s'il est nécessaire dans le centre de réaliser un programme technique de recherche de réduction des coûts d'énergie, de produits chimiques et de frais d'entretien. Le seuil de cet indicateur a été fixé à 125 FCFA/m³ ce qui nous semble significatif puisque sur les 34 centres la moitié présentent un indicateur supérieur à 125 FCFA/m³.
- **Les coûts de personnel/m³ :** cet indicateur nous permet d'estimer si le centre n'est pas en sureffectif et de déclencher le cas échéant une étude plus fine sur le personnel en vue d'abaisser ce ratio. Il est important toutefois de signaler que les coûts de personnel/m³ peuvent être aussi abaissés par l'augmentation des ventes car à la différence des charges variables présentées précédemment les charges de personnel sont faiblement corrélées à la vente du m³ d'eau. Le seuil de cet indicateur a été fixé à 150 FCFA/m³ ce qui représente la moyenne actuelle de l'ensemble des centres.
- **Les amortissements /m³ :** Cet indicateur nous permet d'apprécier le poids financier du renouvellement des infrastructures dans les centres auxiliaires. A l'instar des charges de personnel/m³, ce ratio est amené à diminuer lorsque les ventes augmentent dans une proportion supportable par les infrastructures actuelles. On observe effectivement des effets de seuil important lors de la mise en place de nouveaux investissements destinés à servir plus de clients. Ces effets se font notamment sentir lors de la création de nouveaux réseaux et que

⁹ La source et la cohérence de ces données sont présentées en détail dans le volume 2 de ce rapport.

les ventes d'eau sont encore faibles. Le seuil de ce critère a été fixé à 200 FCFA/m³. 17 centres, soit 50% présentent un ratio amortissement/m³ supérieur à 200 FCFA

Il faut noter que l'augmentation des ventes peut nécessiter des investissements complémentaires. Il convient alors de procéder à une étude de marché afin d'effectuer une analyse de rentabilité de l'ensemble des investissements (anciens et nouveaux).

Le tableau de synthèse de ces indicateurs pour l'ensemble de ces centres est présenté à la page suivante :

ONEA / INDICATEURS FINANCIERS ET TECHNIQUES CARACTERISTIQUES DES CENTRES
ANNEE 1997

	Ventes d'eau (en 10 ³ m ³)	Poids relatif des centres auxiliaires ¹	Gain/perte par m ³ vendu (en FCFA)	Gain/perte par m ³ vendu (en FCFA)	Décomposition des coûts par m ³ (en FCFA)			Ressource		Production	Réseau
					(calcul des coûts évitables) ²	Coûts directs	Coût de personnel	Amortissement	+/-	Ress./Prod	Vhab/j
Ouagadougou	12 514		7	-16	88	50	139				
Bobo	4 467		80	58	103	66	81				
Centres auxiliaires											
Banfora	458	8,9%	-212	-126	76	161	201	+	2,3	23,4	975
Gaoua	158	1,8%	-124	-38	153	96	126	-	1,0	39,5	603
Niangoloko	52	2,6%	-540	-454	233	272	212	+	3,3	14,1	1 835
Léguema	2	0,2%	-1 192	-1 106	0	0	1 276	+			
Orodara	57	1,5%	-295	-209	155	155	205	+	2,2	8,3	1 180
Arbinda	4	2,1%	-5 751	-5 665	428	803	4 624	+	2,7	3,7	508
Bogandé	47	1,7%	-397	-311	146	180	313	+	1,7	13,2	880
Boromo	38	1,2%	-357	-271	134	86	370	+	1,8	9,8	1 161
Dédougou	160	-0,5%	35	121	97	88	160	-	1,3	19,2	981
Djibo	105	1,1%	-119	-33	123	61	110	-	1,0	12,1	3 690
Don	187	0,9%	-56	30	82	112	137	+	1,5	28,7	1 034
Fada	137	5,2%	-414	-328	100	152	391	-	1,1	11,7	1 360
Garango	41	1,4%	-368	-283	140	78	269	+	2,5	3,1	3 014
Gorom-	33	1,3%	-427	-341	132	60	385	-	1,3	15,4	721
Gourcy	39	2,8%	-778	-692	262	220	426	+	3,5	4,7	2 922
Kaya	230	1,4%	-65	21	94	100	84	+	2,2	17,1	1 289
Kombissiri	54	1,2%	-237	-151	107	160	150	-	1,4	8,0	2 213
Kompienga	31	1,0%	-365	-279	99	285	155	(+)	1,0	21,2	1 194
Kongoussi	65	1,4%	-240	-154	158	131	177	+	4,7	14,1	1 198
Koudougou	687	31,8%	-508	-422	177	207	376	+	2,0	37,6	558
Koupéla	186	8,5%	-502	-416	63	239	358	+	1,6	29,4	763
Léo	62	0,7%	-120	-34	112	91	174	-	1,1	11,4	1 772
Manga	52	1,1%	-236	-150	99	107	233	-	1,3	9,8	1 527
Nouna	55	0,6%	-127	-41	116	144	173	+	1,5	9,7	2 240
Ouahigouya	536	2,9%	-59	27	86	91	134	-	1,2	24,8	1 688
Pô	103	1,7%	-182	-96	125	140	171	-	1,0	16,5	1 030
Poura	141	1,4%	-108	-22	133	270	190	(+)	1,4	42,0	693
Pouytenga	264	6,2%	-257	-171	140	29	191	(+)	1,0	40,4	1 647
Réo	28	0,1%	-28	58	154	103	63	+	1,5	2,5	1 208
Sabou	16	0,8%	-552	-466	149	203	477	+	1,7	7,8	1 484
Tenkodogo	191	2,9%	-167	-81	146	80	156	-	1,3	17,5	2 395
Tougan	92	2,9%	-343	-257	103	193	220	+	1,6	19,0	1 844
Yako	103	0,1%	-8	78	71	38	145	+	2,1	13,3	2 250
Zabré	22	1,1%	-553	-467	126	155	490	+	3,4	7,8	1 533

¹ Poids relatif d'un centre auxiliaire par rapport au déficit total généré par les centres auxiliaires

² Les coûts évitables sont considérés comme des coûts que l'ONEA ne supporterait pas si il n'exploitait pas ces centres

3.3.3 Typologie des centres

L'algorithme de décision d'investissement est un outil dans lequel l'équipe a hiérarchisé et combiné les critères techniques et financiers présentés dans la section précédente.

Les 4 critères financiers ont été hiérarchisés de la façon suivante :

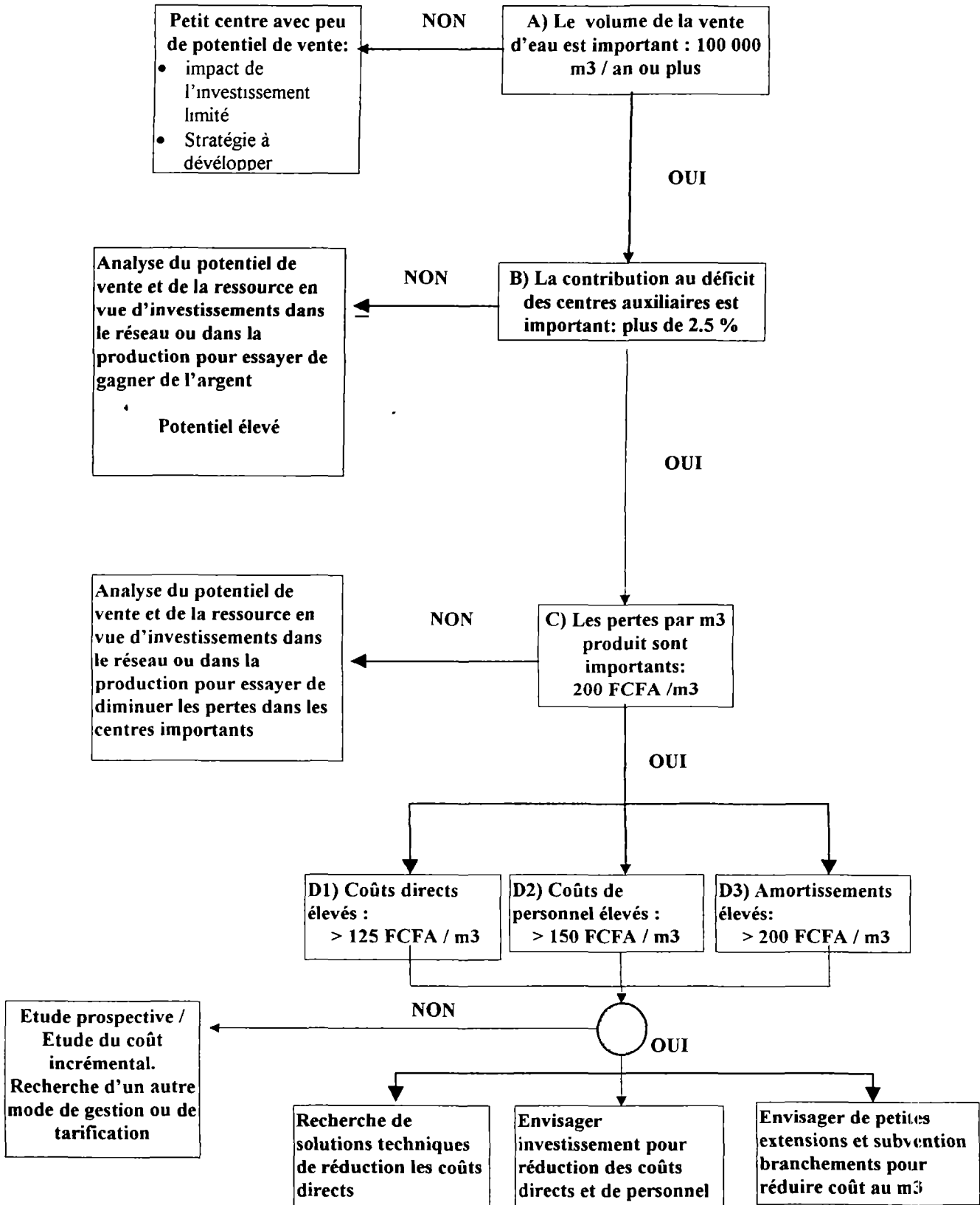
- A) Le volume de la vente d'eau est important $> 100.000 \text{ m}^3$ par an.
- B) La contribution au déficit des centres auxiliaires est $> 2,5\%$.
- C) Les pertes par m^3 vendus sont importantes $> 200 \text{ FCFA/m}^3$.
- D) Coûts par m^3 .
 - 1. Les coûts variables sont élevés $> 125 \text{ FCFA/m}^3$
 - 2. Les coûts de personnel sont élevés $> 150 \text{ FCFA/m}^3$
 - 3. Les amortissements sont élevés $> 200 \text{ FCFA/m}^3$

A chaque critère deux réponses sont proposées oui ou non. Entre le critère A et le critère C chaque réponse négative entraîne une constatation est une proposition d'action ou d'étude. Chaque réponse positive permet d'avancer au critère suivant.

En ce qui concerne les critères D1, D2 et D3 pour chaque centre qui satisfait les trois critères précédents, il est impératif de vérifier quels critères (D1, D2 et D3) sont atteints. Chaque critère de coût propose une action ou une étude ciblée particulière. Enfin, si aucun des trois critères (D1, D2 et D3) ne sont satisfaits par un centre une étude prospective d'étude des coûts incrémentaux devrait être envisagée.

L'algorithme de décision est présenté page suivante :

PROPOSITION DE SCHEMA DE DECISION D'INVESTISSEMENT



L'analyse des caractéristiques techniques et financière des centres à travers les critères définis dans l'algorithme de décision nous donne les résultats suivants :

Critère A) Le volume de la vente d'eau est important >100.000 m³ par an.

Selon ce critère, on peut considérer que l'ONEA gère 19 centres de petite taille dont l'ensemble de leurs ventes ne dépasse pas 18% des ventes des centres auxiliaires. Sur ces 19 centres 12 seulement ne présente aujourd'hui pas de problème de ressource et 18 centres ont une production quotidienne par habitant inférieure à 20l/jour.

Cette production en moyenne s'établit à 9 l/jour/hab. 12 centres ne présentent donc pas de problème de ressource. La faiblesse de la production est due soit à l'existence de sources d'approvisionnement alternatives (puits, marigots, etc.) soit à la faiblesse du pouvoir d'achat des habitants, soit à un réseau insuffisant.

Ces petits centres présentent pour la plupart un faible potentiel actuel de vente, l'impact des investissements est limité et une étude devrait être menée pour savoir si dans les centres qui disposent :

- de la ressource en eau une augmentation des ventes serait possible par le biais de campagne de marketing social
- de peu de ressource un autre mode gestion ne serait-il pas préférable ?

Ces résultats sont présentés de façon synthétique dans le tableau suivant.

Critère A)	Petits centres	Grands centres	Total
Nombre de centres	19	15	34
% des ventes des centres auxiliaires	18%	82%	
Ressources disponibles	12		
Prod hab/j < 20 litres	18		
Prod moyenne l/hab	9		
Réseau peu dense	18		

Critère B) La contribution au déficit des centres auxiliaires est > 2,5%.

Parmi les 15 grands centres retenus à l'aide du critère A), 8 grands centres ont une faible contribution au déficit général de l'ONEA. Ils représentent 24% du déficit de l'ensemble des centres auxiliaires. 3 sur les 8 possède une bonne ressource en eau et la production quotidienne moyenne par habitant est d'environ 23,5litres.

Ces centres doivent faire l'objet d'une analyse du potentiel de leurs ventes et de leur ressource en vue de faire des investissements car ils présentent, a priori, un certain potentiel. Ces huit centres sont : Gaoua, Dédougou, Djibo, Dori, Kaya, Pô, Poura, Yako.

Ces résultats synthétiques sont présentés dans le tableau suivant :

<u>Critère B)</u>	Faible contribution au déficit	Forte contribution au déficit	Total
nb de centres	8	7	15
% des ventes des centres auxiliaires	27%	55%	
Part du déficit des centres auxiliaires	24%	66%	
Ressources disponibles	3		
Prod hab/j < 20 litres	5		
Prod moyenne l/hab	23,5		
Réseau peu dense	8		

Critère C) Les pertes par m³ vendus sont importantes > 200 FCFA/m³.

Parmi les 7 centres contribuant fortement au déficit général des centres auxiliaires 2 centres (Ouahigouya et Tenkodogo) présentent des pertes par m³ vendus inférieures à 200 FCFA. Ces deux centres comptent pour 15% dans le total des ventes d'eau des centres auxiliaires et leur contribution au déficit des centres auxiliaires ne s'élève qu'à 6%.

Ni Ouahigouya, ni Tenkodogo ne disposent a priori de ressources en eau importantes et leur production d'eau quotidienne par habitant s'élève à près de 21,5 litres. Seul le centre de Tenkodogo présente une production quotidienne par habitant inférieure à 20 l/jour.

Ces centres devraient faire l'objet d'étude approfondie pour savoir comment (investissements, promotion branchements etc.) l'ONEA pourrait atteindre rapidement l'équilibre financier dans ces centres.

5 grands centres, au contraire, présentent des pertes par m³ importantes. Il s'agit des centres de Banfora, Fada, Koudougou, Koupéla et Pouytenga. Ces 5 centres représentent 40% des ventes d'eau des centres auxiliaires et 60% des pertes financières générées par les centres auxiliaires.

Il faut cependant souligner que Koudougou représente à lui seul 32% des pertes financières de l'ensemble des centres auxiliaires pour seulement 15% des ventes.

Sur ces 5 centres trois semblent ne pas présenter, a priori, de problème de ressource en eau (Banfora, Koudougou et dans une moindre mesure Koupéla). En revanche dans les centres de Fada et de Pouytenga le problème de ressource en eau semble crucial. Avec la nuance que Koupéla peut être, en principe, alimenté par Pouytenga.

En ce qui concerne la production journalière par habitant seul le centre de Fada ne parvient pas à produire en moyenne 20 l/hab/j, sa production se situe aux environs de 12 l/hab/j.

<u>Critère C)</u>	Faibles pertes par m ³ vendus	Fortes pertes par m ³ vendus	Total
nb de centres	2	5	7
% des ventes des centres auxiliaires	15%	40%	
Part du déficit des centres auxiliaires	6%	60%	
Ressources disponibles	0	3	
Prod hab/j < 20 litres	1	1	
Prod moyenne l/hab	21,5	28,5	
Réseau peu dense	2	5	

Critères D) Coûts par m³.

Ce critère a été appliqué aux cinq centres présentant des pertes financières par m³ élevées (Banfora, Fada, Koudougou, Koupéla et Pouytenga). De l'application de ce critère à ces centres il ressort que :

- **Les coûts variables sont élevés** dans deux centres Koudougou et Pouytenga, il serait souhaitable de rechercher des solutions techniques de réduction des coûts variables.
- **Les coûts de personnel sont élevés** dans 4 centres (Banfora, Fada, Koudougou et Koupéla), il serait souhaitable d'étudier pourquoi ces coûts sont élevés puis peut-être d'envisager soit un programme de réduction du coût du personnel par le biais de petits investissements, soit de parvenir à une augmentation des ventes d'eau.
- **Les amortissements par m³ sont élevés** dans 4 centres Banfora, Fada, Koudougou et Koupéla. Pour ces centres il serait peut-être profitable d'envisager un programme de petites extensions et de subvention des branchements afin d'augmenter les ventes d'eau et de réduire les coûts par m³.

4. Orientations stratégiques de l'ONEA dans le contexte de la décentralisation.

4.1 Contexte

4.1.1 L'évolution du rôle de l'ONEA

Dans un contexte économique et politique en pleine évolution, L'ONEA est en réorganisation permanente depuis environ 15 ans pour pouvoir faire face à ses responsabilités qui n'ont pas arrêté de s'augmenter sans gagner autant en autonomie:

- De 7 à 34 centres en environ 15 ans
- Croissance rapide de la demande dans les grandes villes
- Intégration du sous-secteur assainissement
- Tenir compte du principe de la solidarité: Servir toutes les couches sociales

Compte tenu de ces défis, l'ONEA a déjà obtenu des résultats remarquables, surtout si on le compare avec d'autres sociétés d'eau étatiques ou semi-étatiques en Afrique et dans d'autres pays avec des difficultés économiques semblables. Dans son état actuel, L'ONEA combine les caractéristiques d'une société d'eau visant à une gestion financièrement profitable en vendant de l'eau à ceux qui peuvent payer d'une part, avec celles d'un service public chargé d'offrir le service d'eau potable même à ceux qui ont peu de pouvoir d'achat. Il s'agit notamment des habitants des zones périurbaines et la grande majorité de la population dans les petites villes. L'ONEA cherche donc de trouver l'optimum entre la poursuite de l'objectif commercial et celle de l'objectif social.

L'ONEA n'est pas libre de fixer les tarifs en fonction des coûts réels dans les centres. En moyenne, l'eau se vend moins chère à la borne-fontaine qu'au branchement individuel. Cette situation risquerait de l'amener à accumuler de plus en plus de déficits si on ne limitait pas l'expansion de son activité dans des villes avec faible potentiel commercial. Pour néanmoins pouvoir développer le service d'eau potable dans les centres auxiliaires, on a introduit le système de péréquation nationale avec des tarifs uniformes dans tout le pays.

4.1.2 Le développement des villes secondaires

Selon son contrat avec l'état burkinabé, l'ONEA devrait assurer l'alimentation en eau potable de tous les centres avec plus de 10 000 habitants sous condition qu'une étude de faisabilité indique

que l'investissement est rentable et justifiable. En théorie, cela devrait lui permettre de maintenir l'équilibre financier et sa capacité à l'investissement. En réalité, l'ONEA investit peu dans les centres auxiliaires, sauf avec financement par les bailleurs de fonds.

Aujourd'hui, on constate, que la plupart des systèmes d'alimentation en eau des centres auxiliaires fonctionnent à perte (Voir chapitre 3). Compte tenu de sa situation financière, l'ONEA n'est pas en mesure d'investir dans d'autres centres, et ne peut assumer la charge récurrente d'encore plus de centres déficitaires.

Par contre, force est de constater, que l'ONEA est pratiquement seul, au Burkina Faso, à avoir la compétence technique pour une gestion professionnelle des adductions d'eau. Beaucoup de centres, y compris ceux avec une population moindre que 10 000 habitants voudraient faire appel à cette compétence pour pouvoir assurer un service adéquat d'eau potable dans l'avenir. C'est d'ailleurs pour ces raisons qu'il lui a été demandé fréquemment d'assurer la gestion d'autres centres, dont certains avec une population en dessous du seuil de 10 000. Le fait qu'il lui a fallu quelque fois accepter cette responsabilité pour un petit centre dont la gestion très déficitaire pèserait d'une façon démesurée sur le résultat d'exploitation de l'ensemble des centres auxiliaires, illustre bien le problème. Sans stratégie claire, l'ONEA risquerait donc de se trouver avec bien plus de centres déficitaires.

Les données démographiques disponibles permettent de mieux cerner la magnitude du problème à moyen terme. Il existe déjà 26 centres supplémentaires dont la population actuelle est de 10 000 ou plus. Le nombre de nouveaux centres atteindront 56 d'ici l'an 2009. Ceci pose le problème de la desserte de nouveaux centres auxiliaires.

4.1.3 Le projet de loi de décentralisation

Selon le Projet de Loi portant Orientation de la Décentralisation au Burkina Faso (février 1998), tout centre ayant une population de 5000 habitants pourrait devenir une Commune Rurale. A partir du moment où la population de ces communes atteindrait le nombre de 10 000, elles auraient la possibilité d'accéder au statut de Commune Urbaine. Toujours selon le projet de loi, il pourrait y avoir au Burkina Faso 350 à 400 communes urbaines dans quinze ans.

Ces communes auraient les compétences suivantes:

- Avis sur le schéma directeur d'adduction d'eau
- Participation à la production et/ou distribution de l'eau potable
- Réalisation et gestion de puits et forages et de bornes-fontaines

Par ailleurs, elles seraient mandatées de créer des groupements d'intérêt public avec des partenaires privés ou publics, en vue d'une oeuvre ou d'un service présentant une utilité pour chacune des parties. Finalement, le projet de loi prévoit également la possibilité de créer des communautés de communes.

Sous réserve de l'adaptation de cette loi, ceci entend bien que:

- Les communes sont appelées à commencer à jouer un rôle plus important dans le domaine de la production et de la distribution de l'eau.
- Plusieurs modes de gestion (Public, associatif, privé, communal) peuvent être envisagés.

- Plusieurs niveaux de service (branchements privés, bornes-fontaines, forages et puits) continueront d'exister dans les communes urbaines, c'est-à-dire que l'ONEA ne sera pas le seul acteur dans l'alimentation en eau des communes urbaines, et qu'à terme des acteurs du secteur privé pourront jouer un rôle important dans la gestion de petits réseaux.

Il existe déjà quelques exemples de systèmes d'adduction d'eau à la gestion communale ou communautaire au Burkina Faso, mais ces expériences sont pour l'instant peu concluantes et peu documentées. De toute façon il semble peu probable, sauf exception, que les futures communes au Burkina Faso seront en mesure d'assumer un rôle important dans la gestion des adductions d'eau dans un avenir proche. L'ONEA reste donc pour l'instant la seule institution pouvant assurer le service d'eau urbain d'une façon professionnelle.

On constate un dilemme: l'ONEA en tant qu'entreprise pourrait saisir la meilleure partie du marché avant que d'autres acteurs surgissent. En effet, il lui serait utile de sélectionner un petit nombre de centres à potentiel commercial élevé pour se créer une position favorable face à la concurrence dans l'avenir. Par contre, en tant que service public, l'ONEA pourrait également se trouver dans la situation où il serait forcé de prendre en charge un maximum de centres, même si cela engendrait des pertes de moins en moins supportables.

La solution pour l'ONEA est de se positionner de telle façon qu'il peut jouer un rôle viable de soutien permettant d'autres acteurs d'assumer le rôle de gestionnaire selon différents modèles.

4.2 Tendances actuelles des différents modèles de gestion en Afrique

4.2.1 Décentralisation et privatisation

La majorité des pays d'Afrique se sont lancés dans un processus de décentralisation. Dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, la décentralisation se traduit généralement par le transfert de compétences de l'état vers les autorités territoriales telles que les communes au Burkina Faso. Ces nouvelles structures démocratiques deviennent souvent les propriétaires des infrastructures et sont supposées assumer la responsabilité pour le service de l'eau potable.

Cependant dans la plupart des pays africains le monopole de la production et la distribution de l'eau potable en zone urbaine a été attribué, il y a plusieurs années, à une société publique. Or, dans les grandes villes possédant un réseau, la société publique devient généralement le concessionnaire des communes ou des municipalités.

Les villes de taille plus modeste sans réseau se trouvent dans une situation moins confortable car elles possèdent les compétences juridiques pour assurer un service d'eau potable à leur population sans posséder de compétences techniques et de moyens financiers.

Parallèlement, les gouvernements africains se sont engagés dans un processus de privatisation de l'ensemble de leurs entreprises de services publiques, dont les sociétés d'eau. Une fois privatisées, ces sociétés deviennent commerciales et visent à maximiser leurs bénéfices et de capter la meilleure partie du marché. Pour limiter les effets négatifs éventuels sur le plan social, l'état peut imposer des conditions. Cela se fait lors de la privatisation en définissant des cahiers des charges.

Les privatisations se font généralement à périmètre constant et on assiste rarement à une extension du service de l'eau vers de plus petits centres. En effet, la création de nouveaux réseaux engendre des investissements lourds que les nouvelles entreprises privées se refusent à financer.

Dans ce contexte, les nouvelles autorités territoriales issues de la décentralisation doivent trouver des solutions alternatives pour assurer un service de distribution de l'eau potable à leurs administrés.

4.2.2 L'apparition des nouveaux modèles à la gestion pour les petits centres urbains¹⁰

Deux catégories de modèles apparaissent depuis ces dernières années:

- La catégorie de la gestion à base communautaire. Il s'agit des modèles qui s'appuient sur des capacités locales à la gestion et sur la participation de groupes organisés au sein de la population. Ce type de modèle s'applique actuellement surtout pour des tout petits réseaux avec un niveau de service modeste par bornes-fontaines, avec seulement quelques branchements individuels.
- La catégorie de la gestion par des acteurs privés. Il s'agit de modèles s'appuyant sur différents acteurs privés par des systèmes de délégation et de contractualisation.

La gestion à base communautaire

Dans ce type de modèle, un collectif d'habitants, représenté par un comité ou une association d'usagers, est responsable de la fourniture du service de production/distribution de l'eau. La vente de l'eau par borne-fontaine est souvent confiée à des fontainiers. Le comité ou l'association fait parfois appel à un prestataire de service pour assurer la maintenance et l'entretien. Les relations entre les différents acteurs sont rarement explicitées et formalisées dans le cadre de contrats. Le succès de ce type de modèle dépend fortement de la cohésion sociale et de la motivation d'individus avec la capacité nécessaire.

L'enjeu principal consiste à mobiliser les ressources nécessaires à l'entretien, au fonctionnement et au renouvellement des installations. A ce sujet, la transparence de la gestion est un préalable à l'adhésion des populations et au maintien de la légitimité des structures communautaires. Un niveau certain d'éducation d'une partie de la population est une condition favorable à la transparence.

Gestion privée contractualisée

Dans cette catégorie l'autorité territoriale ou l'état délègue la gestion à un acteur privé sans implication de collectifs d'usagers ou d'associations. Selon la situation il peut s'agir d'une petite entreprise locale, ou une entreprise plus grande venant de l'extérieur. Ce mode de gestion se distingue par une forte contractualisation des obligations mutuelles des différents acteurs.

¹⁰ Il est proposé en annexe H un résumé de l'expérience du "développement et la gestion des systèmes d'alimentation en eau potable des centres ruraux et semi-urbains au Mali."

Il existe différents types de contrat, notamment la concession et l'affermage. Un gérant privé peut également sous-déléguer la gestion d'une partie du système de distribution d'eau, par exemple à des fontainiers.

Le gérant privé peut également faire appel à d'autres sociétés par des contrats de maintenance. !! lui reste à ce moment la gestion commerciale.

4.2.3 Tendances

Dans le domaine du développement et de la gestion des systèmes d'alimentation en eau potable des petits centres urbains ou semi-urbains, différents modèles se développent actuellement dans le contexte de la décentralisation et la présence des compétences locales privées très variées d'un pays à l'autre.

L'ensemble des expériences actuelles indique une tendance générale à l'augmentation du nombre des acteurs, et une désintégration de la chaîne production transport distribution. En conséquence la gestion est de plus en plus assumée par plusieurs acteurs, entre lesquels les seuils et les niveaux de responsabilité ne sont pas toujours clairement définis.

Dans le but de clarifier les responsabilités entre les différents acteurs la contractualisation des rôles semble une solution. Cependant, il n'est pas toujours évident dans des pays de tradition orale de légitimer les contrats écrits. Les expériences actuelles visent à renforcer la légitimité des contrats en développant des relations étroites (triangulaires) entre les usagers, l'exploitant et les élus.

4.3 Développement d'une vision sur l'avenir de l'ONEA et son interaction avec les communes urbaines

Compte tenu de ce qui précède, l'ONEA doit développer une vision sur l'avenir et se positionner de telle façon qu'il puisse continuer d'assumer son rôle actuel dans le domaine de l'alimentation en eau urbaine tout en se préparant pour un avenir où l'interaction et la concurrence avec d'autres acteurs, privés ou publics, prendront plus d'importance.

Pour faciliter la réflexion sur l'avenir le scénario volontariste suivant est proposé dans lequel l'ONEA distingue trois phases principales pour les 15 ans à venir. Dans ce scénario volontariste, l'ONEA part donc de l'idée qu'il doit être possible de remplir sa mission *et* d'assurer l'équilibre budgétaire si les conditions sous lesquelles l'office interviendra dans de nouveaux centres sont bien maîtrisées. Il perçoit la nécessité de moduler son rôle selon différentes catégories de centres en tenant compte des facteurs techniques, économiques, politiques et sociaux. Dans la recherche de solutions, le dialogue est engagé avec le ministère de tutelle et d'autres parties en vue d'identifier des modèles de gestion et des formules de partenariat.

Le plan d'action (voir chapitre 5) se situe dans la phase 1 de ce scénario.

Phase 1 (2001- 2005) : L'ONEA consolide ses acquis en tant que gestionnaire et se positionne comme partenaire technique et prestataire de services

Pendant cette période, des communes se mettent en place avec des degrés de succès variables. Certaines communes urbaines avec un conseil et un maire dynamiques chercheront à participer activement à la production et à la distribution d'eau. Beaucoup d'autres n'auront pas cette

capacité, et feront appel à l'ONEA pour créer et gérer un système d'adduction d'eau. Compte tenu du nombre de centres ayant déjà atteint le seuil de 10 000 habitants, l'ONEA n'aura pas la capacité de répondre à cette demande. Il continuera donc de chercher à améliorer l'exploitation des centres auxiliaires existants. Dans le même temps, il vise à se positionner stratégiquement pour l'avenir.

Fidèle à sa mission d'assurer, dans la mesure du possible, un service d'eau adéquat pour la population dans tous les centres accédant au statut de commune urbaine, l'ONEA engage le dialogue avec le gouvernement et d'autres partis intéressés à la recherche de solutions innovatrices à l'investissement et à la gestion des adductions d'eau dans les communes urbaines.

L'ONEA stabilise le nombre de centres auxiliaires dont la gestion lui est confiée, et met en place un service technique permettant à la DCA, et dans une moindre mesure la DDB de développer son rôle de prestataire de services lui permettant dans l'avenir un service technique rémunéré aux centres dont le système d'adduction d'eau est géré par la commune, par une association d'utilisateurs, ou bien par une entreprise privée.

Dès l'an 1999, le conseil d'administration de l'ONEA adopte des critères explicites pour une exploitation et des investissements rationnels dans les centres dont la gestion lui est confiée. Ceci permet à l'ONEA de mieux rentabiliser les investissements existants. En conséquence, l'ONEA améliore le résultat financier et l'impact de son activité dans les centres auxiliaires en vendant plus d'eau à profit et en augmentant le taux de desserte dans les centres à potentiel technique et commercial.

Phase 2 (2005-2010) : L'ONEA agit comme prestataire de services techniques d'appui à la maintenance dans des centres gérés par d'autres acteurs

A partir de 2005, l'ONEA aura atteint la plupart de ses objectifs de renforcement avec la réalisation et la mise en fonction du grand barrage de Ziga pour Ouagadougou, et un système de gestion performant pour l'ensemble de l'office, ainsi que pour les départements et les centres auxiliaires les plus importants. Les différents niveaux de gestion auront acquis le niveau d'autonomie nécessaire afin de permettre au responsable d'agir comme des entrepreneurs qui prennent des décisions quand il faut pour optimiser leurs résultats.

Pendant cette deuxième phase, l'office aura donc acquis la capacité de pouvoir se positionner flexiblement par rapport à l'évolution du contexte politique et économique dans le pays. Il y aura également plus d'éléments concluants concernant la viabilité de différents modèles à la gestion des adductions d'eau dans les communes urbaines et rurales. Il révisera sa stratégie en fonction de ce contexte.

Pendant cette période, l'ONEA développera son rôle de prestataire de services techniques et de formation. Il visera à contribuer au développement des capacités à l'exécution et à la gestion des réseaux urbains pour ainsi permettre aux communes ou à des petites entreprises privées d'accéder à un service d'eau potable approprié. Dans le même temps, en tenant compte des résultats financiers pour l'ensemble des centres sous sa gestion, l'ONEA prend en charge quelques centres auxiliaires de plus pour mieux se positionner sur le marché. Il transférera la gestion de quelques petits centres dont les pertes pèsent trop lourdement sur ses résultats.

Phase 3 (2010-2015): L'ONEA en tant que service public ou en tant qu'entreprise performant ayant acquis l'autonomie de gestion nécessaire.

Compte tenu de l'évolution de la démographie et l'application de la législation sur la décentralisation, le contexte sera essentiellement différent de celui d'aujourd'hui. Toutefois, il est impossible de savoir à l'heure actuelle dans quel sens va évoluer la situation et comment va se positionner l'ONEA par rapport à cela. A l'heure actuelle, deux scénarios théoriques se dessinent pour la période entre 2010 et 2015

Sous-scénario théorique 1: L'ONEA en tant qu'entreprise performante d'eau urbaine

Ce sous-scénario prend comme hypothèse que les communes auront été établies avec beaucoup de succès. Elles assument donc pleinement leurs rôles, et participent très activement dans la mise en place, l'extension et la gestion des adductions d'eau. Il est également supposé que le secteur privé aura développé la capacité nécessaire pour rendre les services à la maintenance et à la gestion de la production et de la distribution d'eau.

Sous ce scénario, L'ONEA est obligé de se positionner face à la compétition. Sa stratégie visant à devenir une entreprise performante comparable avec les meilleures entreprises privées dans le domaine de la production et de la distribution de l'eau potable en milieu urbain est couronnée de succès.

Grâce à son positionnement stratégique pendant la période 2000- 2010, l'Office est en mesure de se concentrer donc sur les grands centres avec un bon potentiel de vente, c'est-à-dire des vrais réseaux urbains tout en renforçant sa capacité dans le secteur de l'assainissement. Il vise à un nombre limité de centres urbains, et s'engage dans un processus de transfert progressif de gestion des centres déficitaires aux communes qui feront appel aux sociétés privées selon besoin. L'effectif du personnel est progressivement diminué. Les anciens ingénieurs et techniciens de l'ONEA se mettent à leur compte ou s'intègrent dans des sociétés privées existantes. Grâce à la diminution du nombre de centres et une meilleure rentabilisation des investissements, l'ONEA fait des profits lui permettant de dégager des fonds à l'investissement pour faire face à la demande dans les grands centres

Sous-scénario théorique 2: L'ONEA en tant que service public

Ce sous-scénario part de l'hypothèse contraire du sous-scénario théorique 1. On suppose que beaucoup de communes dites urbaines ne seront pas en mesure d'ici 2010 d'assumer leur nouveau rôle. Le secteur privé s'est concentré sur les petits réseaux pour lesquels les financements étaient plus faciles à trouver, c'est-à-dire des réseaux ou des installations à un niveau de service plus modeste, mais plus facilement gérable par la population ou des individus à formation artisanale.

Compte tenu du faible succès de beaucoup de communes urbaines ne réalisant ni leur budget ni leurs objectifs, elles sont déclassées en communes rurales avec une autonomie plus limitée. Riche de cette expérience la législation est amendée et on augmente le seuil pour le statut des communes urbaines à 20 000 ou 25 000 habitants. Le nombre des nouvelles communes urbaines est alors réduit à environ 55 à 60 au total. Ce nombre estimatif tient compte des 26 centres ayant atteint le seuil de 10 000 au nombre de centres actuel.

Face à une demande de plus en plus urgente, le gouvernement oblige l'ONEA à partir de 2005 de prendre en charge la maîtrise d'ouvrage pour le développement de nouvelles adductions d'eau. Après 2010, l'ONEA doit donc gérer l'ensemble des réseaux urbains dans environ 60 centres.

Un grand programme d'investissement est négocié avec un consortium de bailleurs de fonds et de banques. Une augmentation très considérable des effectifs s'impose. L'Office abandonne sa poursuite d'un équilibre sur le plan financier pour une période de 10 ans, en reconnaissant plus pleinement son rôle en tant que service public. Dans ce sous-scénario, l'état s'assure de l'engagement des bailleurs de fonds et de l'accès aux crédits nécessaires aux investissements et aux amortissements. Pour éviter que cette situation affecte la performance de la DDO, de la DDB et des plus grands centres auxiliaires, et pour alléger la gestion très lourde occasionnée par le grand nombre de centres auxiliaires, il est décidé de rendre autonome la gestion des réseaux commercialement viables par un partenariat avec une grande entreprise privée de l'extérieur du pays. L'Office continue d'exister pour assurer le service d'eau dans les autres centres urbains. L'état utilise les revenus de la vente d'une partie de son patrimoine pour une participation aux investissements dans ces centres pour ainsi augmenter le taux de couverture des besoins au maximum de ses capacités.

4.4 Stratégie à l'investissement orientée vers le long terme

Tout en tenant compte des sous-scénarios théoriques opposés, il semble clair que dans tous les cas de figure, il serait judicieux pour l'ONEA d'en tenir compte. Il semble logique de concentrer les investissements importants dès maintenant sur des centres auxiliaires à bon potentiel commercial, en tout cas pour ce qui concerne ceux qui se rentabilisent sur une période dépassant 10 ans. Dans le cas de figure où l'ONEA agirait dans l'avenir comme une vraie entreprise commerciale, cela lui mettrait en bonne position de concurrence. Dans le cas où l'ONEA agirait plutôt comme service public, avec privatisation des réseaux les plus rentables, cela permettrait à l'état de maximiser le produit de vente pour disposer d'un fonds d'investissement conséquent quand il en aura le plus besoin.

Actuellement les investissements ne sont pas programmés stratégiquement. L'ONEA a élaboré un plan d'investissement par centre à l'horizon 2005. Ce plan prévoit des investissements hors Ziga pour un montant à prix 1996 d'environ 33 milliards de FCFA. Pour les centres auxiliaires, ce programme s'élève à environ 14 milliards FCFA, ce qui correspond par année au chiffre d'affaires de ces centres en 1997.

Basé sur une comparaison, pour une dizaine de centres, entre les prévisions de branchements de ce plan et la demande évaluée par les chefs de centre, il est probable que le plan n'est pas réaliste.

Afin d'orienter les financements, qui dans le cadre des centres auxiliaires ne peuvent malheureusement pas toujours être financièrement rentables, du moins au niveau de l'ONEA¹¹, il paraît nécessaire d'identifier et de définir un ensemble de critères d'efficience des investissements en rapport avec les conditions d'exploitation et de maintenance et le potentiel des centres (Voir typologie, chapitre 3). En testant et en mettant en application une procédure de prise de décision approuvée par le conseil d'administration, il serait plus facile d'engager le dialogue avec l'état et avec les communes en vue de solutions qui n'engageraient pas la capacité à l'investissement de l'ONEA au delà de ce qui serait rentable.

Il s'en ressort que d'autres outils d'analyse seraient à développer. Ces outils d'analyse devraient permettre en particulier;

¹¹ La rentabilité économique est cependant moins incertaine, le surplus étant accaparé par les fontainiers, les vendeurs d'eau et les consommateurs.

- à l'ONEA de répondre aux sollicitations des maires et des responsables politiques, et de négocier leur contribution au financement de ces centres sur des bases plus rigoureuses qu'actuellement (définition de la subvention de la collectivité et de la contribution de l'ONEA) ;
- aux bailleurs de fonds intéressés par la sélection des projets, et la définition des conditions de financement.

L'élaboration des outils d'analyses devrait notamment comprendre :

- l'analyse du coût incrémental ;
- les tests de sensibilité des résultats à différents paramètres économiques et financiers : niveau de la consommation (facteurs de saisonnalité, climatologie annuelle), capacité à payer cash (changement positif et négatif du niveau de revenu), ratios d'exploitation, taux d'actualisation, etc.
- les analyses des subventions croisées (financières et économiques) des consommateurs non domestiques à l'égard des ménages, des consommateurs branchés à l'égard des consommateurs aux bornes-fontaines ;
- les règles de cohérence à appliquer pour vérifier que les investissements tiennent des contraintes d'équilibre d'exploitation des centres.

Tout en tenant compte de l'évolution du contexte et son positionnement sur le marché, une bonne application de ces outils permettrait à l'ONEA de définir une politique de gestion de la demande dans ces centres, y compris une politique tarifaire appropriée, de préciser et de planifier avec les collectivités les conditions d'extension, d'exploitation et de maintenance.

La politique de gestion de la demande devrait notamment répondre à certaines conditions qui;

- vérifient au maximum la cohérence entre cette demande (branchement et consommation) et les tarifs appliqués ;
- spécifient la politique de branchement et d'installation de bornes-fontaines (présence de ressources alternatives ou non) ;
- si possible, précisent la participation de la collectivité aux mesures incitatives à la conservation de la ressource en eau, aux travaux d'extension, de branchement, et de construction des bornes-fontaines ;
- spécifient le périmètre de desserte, la durée de fourniture du service (en fonction de la ressource en eau disponible, et des heures de fourniture de l'énergie par la SONABEL), les délais de paiement (notamment des administrations), les tarifs, les exemptions fiscales, etc.
- prévoient les instruments et désigne les responsables chargés de la supervision du service fourni au niveau de l'ONEA et de la collectivité.

Les relations entre l'ONEA et la collectivité pourraient, cas échéant dans l'avenir, être formalisées dans le cadre d'un contrat de prestation de service négocié par l'ONEA avec la

mairie.

4.5 Développement des capacités: Stratégie en matière de ressources humaines

4.5.1 Introduction

Dans le cadre de sa coopération avec la GTZ, l'ONEA a fait un grand effort pour améliorer sa *gestion du personnel en tant que composante du système de gestion par objectif*. Il s'agit d'un effort dans le cadre du redressement de l'ONEA visant à des résultats à court terme. Les procédures et les outils reflètent cette orientation.

A présent les facteurs sont réunis pour orienter les efforts vers un horizon de 10 ans, c'est à dire de développer une vraie stratégie de développement des ressources humaines. Cette stratégie pourrait être développée en tenant compte des résultats de l'audit social et du dispositif résultant des négociations en cours concernant le nouveau statut du personnel. Une information de base importante est le positionnement des postes.

Une stratégie pour le développement des ressources humaines orientée vers le développement des capacités institutionnelles et humaines contribuera à établir les conditions nécessaires à la délégation progressive des pouvoirs de décision à la gestion des centres auxiliaires.

4.5.2 Principes du développement des ressources humaines

Dans la stratégie à développer, il convient de tenir compte des principes suivants:

- L'importance et la qualité de l'organisation dépendent des individus qui la composent.
- L'organisation utilise son personnel d'une façon rationnel si l'expérience et la connaissance des subordonnés sont respectées au même titre que celles des supérieurs.
- L'encadrement est par définition une activité individualisée et systématisée.
- Le développement des capacités et l'amélioration des performances demande l'engagement à la fois du supérieur immédiat et du subordonnés.
- Dans une organisation compliquée avec des interactions multiples entre les niveaux et les différents types de postes, l'évaluation ou la notation transparente du personnel suppose un encadrement et un suivi systématiques, individualisés et documentés.
- Le développement des capacités doit prendre le capital humain en place comme point de départ.
- Il convient de distinguer la gestion administrative et financière du personnel, de la gestion des ressources humaines.

4.5.3 Vers un encadrement systématique

L'encadrement est la responsabilité du supérieur direct de chaque membre du personnel. Un bon encadrement suppose que chaque supérieur (voir Plan Emploi Ressources (PER)) puisse

effectivement réserver suffisamment de temps pour des entretiens périodiques d'encadrement personnalisés et documentés avec chaque membre de son équipe. Si l'évaluation du personnel a lieu tous les ans, il faut normalement deux de ces entretiens par an pour constituer une base pour l'évaluation. Si l'évaluation a lieu tous les deux ans, on peut envisager de diminuer la fréquence. Il faut compter environ une demie journée pour la préparation, la conduite et le rapportage de chaque entretien. Deux exemples d'outils pour la conduite des entretiens sont présentés (en annexe I).

On constate que dans certaines fonctions, telle que celle du DCA, l'encadrement de tous les subordonnés immédiats demanderait beaucoup de temps. Dans ces cas, on peut constater que l'éventail des personnes à superviser est trop large. Cela implique que le supérieur n'est pas en mesure de bien gérer son personnel, et qu'il faut envisager de modifier la structure interne de son unité pour pouvoir déléguer la responsabilité pour la gestion d'un nombre du personnel à certains de ses collaborateurs.

Dans la DCA, cette délégation pourrait s'effectuer en tenant compte du positionnement des postes pour les chefs de différents centres et de la capacité des individus en question à l'encadrement et à la gestion. Déléguer la responsabilité pour l'encadrement de certains responsables de centre par d'autres responsables de centres reviendrait à un regroupement des centres, processus déjà engagé par la DCA dans la mesure où certains centres sont gérés par des chefs de centres stationnés ailleurs, et où certains responsables de centre reçoivent l'appui technique de techniciens appartenant à ces équipes d'autres centres.

Un aspect important est la capacité à l'encadrement par la communication interpersonnelle et non-hiérarchique. Cette capacité doit être développée à partir des échelons les plus hauts pour ainsi permettre un changement de culture à la coopération entre les niveaux hiérarchiques. Il est recommandé dans ce cadre d'organiser des sessions de formation ponctuelles à la communication et la planification participatives au profit des membres de la Direction Centrale, y compris le Directeur Général et les Directeurs de Départements.

4.5.4 Développement et adaptation des profils spécifiques de poste dans les centres auxiliaires.

Les projets de profils de postes pour les centres auxiliaires sont très généraux, et ne tiennent pas compte des spécificités des centres, l'évolution de la situation, et de la composition des équipes. Tout en respectant certains critères de qualité des descriptions et des profils de poste, il serait souhaitable de réactualiser la description et le profil de poste à chaque fois qu'un poste est vacant, car c'est le moment de renforcer les unités par rapport à ce qui est nécessaire. Il serait bon d'associer des membres des équipes en place à la définition ou l'adaptation du profil pour ainsi avoir des critères de sélection pour le recrutement intérieur ou extérieur.

4.5.5 Identification individualisée des besoins en formation et suivi du rendement

Le centre de formation professionnelle organise des sessions de formation suivant un plan de formation annuel. Le centre dispose d'une bonne infrastructure et l'éventail des stages couvre un champ assez vaste. Le nombre d'heures de formation moyen programmé est d'environ 50 heures par an et par agent. Cela représente environ 5 % des coûts de personnel. Avec cet effort important à la formation, on arrive à une situation où la plupart des agents, et certainement les responsables de centres ont suivi parfois plusieurs, et quelquefois des dizaines de stages. Il serait alors normal qu'on puisse évaluer le rendement de la formation. Ceci n'est pas le cas, car les besoins en

formation ne sont pas identifiés pour les individus en précisant à quelle amélioration de performance on s'attend, mais pour des groupes cibles généraux d'une part, et car il n'existe pas d'outil ou de méthodes pour évaluer l'impact de la formation. Or, tout ce qu'on peut faire c'est de faire des tests à chaud, au moment des stages pour vérifier le niveau de compréhension ou de savoir faire au CFP.

Pour pouvoir mettre plus d'accent sur l'aspect qualitatif et sur le rendement de la formation, il serait bon de mettre l'accent sur l'identification des besoins individuels de formation et de répondre aux besoins en choisissant les sujets, les méthodes et les lieux de formation en fonction de ce qui paraît le plus efficace.

Les besoins individualisés de formation peuvent au mieux être identifiés par les encadreurs/superviseurs, et parfois par des tuteurs jouant le rôle de formateurs sur le tas comme par exemple le service conseil. Une proposition de fiche d'identification des besoins en formation a été développée dans le cadre de cette étude en concertation avec le chef du CFP. Elle est présentée (en annexe I). Cette fiche pourrait par exemple être remplie à la suite d'un entretien structuré d'encadrement, et transmise à la DRH avec copie au CFD.

En ce qui concerne le rendement de la formation, ceci n'est possible que si on a une idée suffisamment claire au sujet du rendement souhaité. Il faut donc commencer par une meilleure identification des besoins tout en indiquant le rendement souhaité par ce qu'on pourrait appeler les clients: le supérieur hiérarchique et l'agent voulant suivre la formation. C'est en fonction de ces éléments qu'on peut cibler la formation et déterminer les méthodes les mieux adaptées. A noter que la formation pratique sur le tas et dans les conditions du travail a l'avantage de pouvoir faire la comparaison entre la situation avant et après formation, surtout si on assure un suivi (Voir projet de fiche de suivi-formation destinée aux tuteurs/formateurs en annexe I). A noter également qu'en diminuant le ratio entre les heures-scolaires-stagiaires et un nombre d'heures scolaires ou plutôt d'heures formateurs de 10 à 3 par exemple, on diminue fortement le nombre d'heures total consacré à la formation et l'ensemble des coûts de la formation tout en augmentant l'impact à condition de mettre beaucoup plus d'accent sur la formation et le suivi sur le terrain.

En ce qui concerne la formation de longue durée (plus de trois mois), le principe devrait être qu'il y a à la fois un intérêt clair pour l'ONEA et pour le membre du personnel en question. Il faudrait que les décisions en la matière soient prises en suivant une procédure transparente avec des conditions explicites à remplir, par exemple:

- Evaluation du membre du personnel indiquant son potentiel à accéder à des responsabilités accrues.
- La direction des ressources humaines a développé un plan provisoire de carrière individualisé indiquant les étapes possibles de l'avancement de l'agent et la formation nécessaire afin de pouvoir réaliser le potentiel.
- Le membre du personnel s'engage à faire des sacrifices (par exemple, plusieurs années sans avancement, contribution financière aux coûts etc.)
- Accord du supérieur direct dans la hiérarchie (des objections éventuelles doivent être motivées).

4.5.6 Système de motivation et d'incitation à la productivité

Ce système est en négociation, et il n'est pas clair quels seront les résultats. Toutefois, on peut considérer qu'un système de primes et d'indemnités ne contribuera pas beaucoup à l'amélioration de la motivation et de la productivité à long terme. Le meilleur système est celui d'une gestion transparente du personnel avec un encadrement systématique et des barèmes de salaires qui sont réactualisés régulièrement. De toute façon, il ne s'agit pas tellement de motiver les membres du personnel les plus performants, mais plutôt de renforcer l'esprit d'équipe par un changement de culture.

4.6 Stratégie à la délégation progressive

4.6.1 L'engagement, le suivi et la révision des budgets des centres auxiliaires

La centralisation extrême au niveau de la Direction Financière (service du budget) des engagements des dépenses a été mise en place par l'ONEA, il y a quelques années. Cette centralisation constituait la réponse de la Direction Générale à la dérive financière que les anciennes Directions Régionales avaient créée. Aujourd'hui, on ne constate plus de dérive financière au niveau des engagements mais le système actuel introduit des rigidités et des délais qui pèsent sur l'exploitation des centres (retard d'approvisionnement, non autorisation de dépense sans explication etc).

La révision budgétaire est actuellement une prérogative du Conseil d'Administration de l'ONEA. Le Directeur Général peut, quant à lui, seul réaliser des arbitrages budgétaires entre des lignes de même objet. Ce processus est lent et mal adapté aux besoins dynamiques de la réalisation des budgets. Une délégation fonctionnelle de certains pouvoirs de décision pourrait résoudre le problème, si les outils adaptés à la gestion budgétaire existaient. Cela n'est pas le cas aujourd'hui.

Il est donc important de procéder rapidement à la mise en place d'outils de gestion budgétaire au niveau des départements et des centres auxiliaires. Ces outils devraient répondre aux besoins des responsables qui doivent disposer de données chiffrées périodiques, pouvoir analyser les tendances, et pouvoir prendre des mesures correctives appropriées quand il faut.

Un outil de gestion budgétaire consiste donc avant tout en un outil d'aide à la décision pour les acteurs de l'exploitation des centres auxiliaires. Parallèlement, la mise en place d'un tel outil au niveau des départements et des centres auxiliaires permet aux directions centrales notamment (DF, DEX et DG) de disposer d'informations pertinentes et fiables pour s'assurer que les objectifs commerciaux, financiers et d'investissements de l'ONEA dans les centres auxiliaires sont atteints.

La gestion budgétaire au niveau des départements et des centres auxiliaires doit de plus permettre d'assurer une cohérence entre le long et le court terme, entre prévisions et réalisations et enfin entre les centres opérationnels (centres auxiliaires) et les directions fonctionnelles (DCA, DF, DEX...)

4.6.2 Cohérence entre le plan stratégique de développement à long terme et la gestion budgétaire

Il est important dans l'élaboration et le suivi des budgets de tenir compte de la stratégie de

l'ONEA pour les centres auxiliaires. Le cadre stratégique est constitué du plan d'action, une stratégie à l'investissement à court terme, et le plan stratégique à élaborer qui formulera les objectifs à long terme pour les centres auxiliaires. Ces objectifs vont par la suite impliquer la programmation d'actions et de moyens dont leur réalisation dépasse le cadre annuel.

Ces objectifs étant rarement atteints dans leur totalité, il convient, pour maintenir une cohérence de la stratégie de la société à long terme, de les réviser par l'intermédiaire d'un plan pluriannuel « glissant ».

Dans le processus de gestion budgétaire, le budget consiste donc en la mise au point détaillée de la première année du plan de développement à moyen et long terme et sert en plus d'instrument de contrôle de ce dernier.

4.6.3 Développement d'une méthodologie à l'élaboration des budgets des centres auxiliaires

La constitution du budget général des centres auxiliaires doit être un processus itératif qui cherche à atteindre l'objectif défini par le plan à moyen et long terme, tout en tenant compte des demandes exprimées par les différents centres et leurs projections concernant la production et la vente d'eau aux différentes catégories de consommateurs.

Pour l'élaborer, les services centraux (DEX / DF) doivent posséder des informations quant à l'évolution de grandes masses du compte d'exploitation sous la contrainte définie par le plan de développement stratégique. Ces informations sont généralement disponibles grâce à un outil de projections financières. L'absence aujourd'hui d'un outil de projections financières détaillées par centre (qui pourrait être intégré au modèle général actuel de projections financières de l'ONEA), ne permet pas aux services centraux d'assurer d'une manière efficace la cohérence entre les objectifs à long terme et les moyens budgétaires annuels alloués aux centres pour atteindre ces mêmes objectifs. Les départements et les centres auxiliaires doivent posséder les informations sur les grandes masses issues des résultats de la simulation financière réalisée par les services centraux.

Par ailleurs, ils doivent savoir élaborer correctement et à temps les budgets (exploitation & investissements), notamment en terme de prévisions

Finalement, ils doivent avoir une connaissance assez fine des coûts engendrés par les centres auxiliaires soit par le développement d'une comptabilité analytique, soit dans un premier temps, par une analyse pragmatique¹² des coûts issus des centres auxiliaires et des services centraux de

¹² Dans le cadre actuel de l'ONEA, la mise en place d'une comptabilité analytique est un impératif. Cependant si la mise en place de cet outil est primordiale, il ne faut pas oublier qu'une comptabilité analytique n'est utile seulement si la comptabilité générale est à jour. On entend par connaissance pragmatique des coûts une connaissance par expérience des coûts suffisamment fine pour permettre l'élaboration du budget annuel. Cette étape se doit d'être transitoire et doit être, à terme, rapidement remplacée par une comptabilité analytique appropriée. Une fois ces informations en leur possession, les centres doivent réaliser avec l'appui des départements leurs budgets annuels (investissements, exploitation). Les budgets détaillés par ligne budgétaire doivent être élaborés par les centres. Ces budgets doivent respecter les maquettes de budget fournies par la Direction Financière et en ce qui concerne le budget d'exploitation, ce dernier ne doit pas négliger la prévision des recettes.

l'ONEA.

Les départements, quant à eux, après avoir appuyé les centres dans l'élaboration de leurs budgets détaillés, doivent contrôler les informations en provenance des centres en vérifiant par rapport aux budgets et au suivi l'exécution budgétaire de l'année précédente si aucune erreur flagrante ne s'est glissée dans les prévisions réalisées par les centres. Les départements élaborent ensuite une synthèse de telle sorte qu'ils puissent disposer à la fois des comptes de résultat prévisionnels pour chaque centre et un compte prévisionnel synthétique pour l'ensemble des centres.

Les données agrégées doivent être alors comparées aux prévisions issues du modèle de projection ce qui permet d'apprécier comment les estimations en provenance des centres (court terme) s'adaptent avec les prévisions issues du plan de développement stratégique (long terme).

Si les grands équilibres du compte d'exploitation issus des projections financières sont respectés (recettes, produits chimiques, électricité, entretien, achat et services consommés, besoins d'investissement), les départements peuvent alors considérer que les prévisions à court terme coïncident avec les prévisions de développement à long terme.

Dans le cas contraire, une étude approfondie du budget prévisionnel doit être effectuée pour :

- identifier le ou les postes qui créent les distorsions;
- analyser pour chacun de ces postes les prévisions effectuées par les centres

Une demande de justification de ces prévisions doit être effectuée auprès des centres concernés. Si la justification est acceptable, le département doit alors étudier comment il peut procéder à l'intégration de cette prévision dans le budget annuel sans sortir du cadre défini par les projections financières. Pour ce, il faudrait connaître avec précision les montants des exécutions budgétaires des exercices antérieurs.

4.6.4 Stratégie de vente d'eau pour les centres auxiliaires

L'analyse conjointe réalisée à Ouagadougou a montré dans quelles conditions il était possible de développer une politique de branchements auprès des ménages.

- Les candidats à un branchements doivent disposer de revenus mensuels supérieurs à 100.000 FCFA, la taille du ménage doit être supérieure à 9 membres, et les consommations individuelles doivent être élevées (au dessus de 30 litres par jour) ;
- La qualité du service fourni par l'ONEA doit être régulière et surtout reconnue par les clients, et non pas seulement au niveau interne à l'ONEA.

Ces conditions ne seront pas réunies avant plusieurs années dans la plupart des centres auxiliaires, et la couverture des besoins par des bornes-fontaines devra rester une priorité. Dans certains centres où la capacité de production est sous utilisée, il serait toutefois souhaitable de développer une politique de branchement afin d'augmenter les ventes. Pour cela, le coût du branchement devra être abaissé par extension du réseau sous certaines conditions de densité de l'habitat, standardisation de la fourniture des branchements, et réalisation des travaux de fouille par exemple à la charge du client. C'est seulement en fonction de la diminution de coût obtenu que le prix pourra éventuellement être partiellement subventionné.

La promotion de ces branchements devrait s'appuyer sur des modalités adaptées en terme de prix et de financement, par exemple, un prix de branchement autour de 100 000 FCFA , et des mensualités de paiement comprises entre 5 000 et 10 000 FCFA, étalées sur 12 mois. Il serait néfaste pour l'ONEA de proposer des modalités trop favorables, car elles auraient pour effet d'aggraver le déficit des centres (augmentation des coûts, sans augmentation des produits). Il n'est pas nécessaire que ces modalités soient les mêmes qu'à Ouagadougou et Bobo-Dioulasso. Différents échéanciers de paiements pourraient également être proposés aux candidats, l'objectif étant que l'augmentation des ventes soit supérieur à l'augmentation des coûts : amortissement du branchement, entretien du compteur, relève et facturation, recouvrement des factures.

Une proposition de subvention de branchements particuliers se trouve en Annexe E.

Un programme de marketing social pourrait être conçu pour les centres auxiliaires, en tenant compte des études sociologiques effectuées pendant les années 1996 et 1997. Par ailleurs, on pourrait s'inspirer des expériences à Ouagadougou et à Bobo-Dioulasso.

5. Plan d'actions

5.1 Introduction

L'étude organisationnelle a abouti à un plan d'actions visant d'une part à mieux positionner l'ONEA dans un contexte national en pleine évolution, et à développer sa capacité à faire face à la croissance de la demande dans les centres dont la population est supérieure à 10 000 habitants au Burkina Faso.

Aujourd'hui on constate, que la plupart des systèmes d'alimentation en eau des 34 centres auxiliaires de l'ONEA fonctionne à perte. Beaucoup d'autres centres, y compris ceux possédant une population inférieure à 10 000 habitants souhaiteraient avoir un service de production et de distribution d'eau potable. Cependant l'ONEA ne peut pas faire face à une croissance rapide du nombre de centres auxiliaires. Il est donc nécessaire de positionner l'ONEA de façon à ce que la durabilité et la qualité de l'exploitation des centres actuels puissent être assurées et améliorées. Parallèlement, il est prévu que la compétence et les moyens techniques de l'ONEA puissent être mis à la disposition d'autres acteurs potentiels de la gestion de l'eau, tels que les futures communes urbaines en contrepartie d'une rémunération.

Le plan d'actions pour la période 2000- 2005 se situe dans ce cadre et propose que l'ONEA consolide ses acquis en tant que gestionnaire et commence à se positionner comme partenaire technique et prestataire de services d'autres opérateurs de la gestion de l'eau

L'amélioration des résultats financiers des centres auxiliaires actuels est une priorité du plan d'actions. Pour y parvenir une série de mesures notamment en ce qui concerne une planification stratégique des investissements, un programme par centre de réduction des coûts d'exploitation ainsi que des objectifs de développement sont proposés

Parallèlement il est important que l'ONEA assure un service de maintenance et de dépannage rapide, efficace et continu pour l'ensemble de ses centres auxiliaires actuels. Pour y parvenir, il est proposé de créer un service technique au sein de la DCA qui dans un premier temps participerait à l'amélioration du niveau des prestations techniques dans les centres auxiliaires puis dans l'avenir pourrait proposer ses services en échange d'une rémunération aux nouveaux opérateurs des systèmes d'adduction d'eau potables au Burkina-Faso (communes, associations d'utilisateurs, entreprises privées.)

Cependant il est clair que les actions visant l'amélioration de l'exploitation des centres auxiliaires doivent être aussi accompagnées par une stabilisation du nombre de centres qui est confié à l'ONEA, ceci afin d'éviter la dilution de ses efforts, par un trop grand nombre de centres.

5.2 Objectifs

Le plan d'actions vise à maximiser l'objectif de l'ONEA. C'est à dire contribuer à une couverture maximum des besoins en eau potable de toutes les couches sociales de la population tout en assurant son équilibre financier. L'optimisation de cet objectif passe :

- par une clarification du positionnement de l'ONEA vis à vis des futurs centres qui développeront des systèmes d'adduction d'eau potable ainsi que de leurs gestionnaires potentiels (communes, entreprises privées, association d'utilisateurs)
- une meilleure planification des investissements,
- une meilleure connaissance des potentiels de l'offre (ressources en eau) et de la demande des consommateurs,
- le renforcement de son système de gestion,
- le renforcement de la DCA.

La mise en œuvre de ce plan d'actions est susceptible de renforcer les capacités de l'ONEA. Ce renforcement de capacité a été libellé sous forme d'objectifs à atteindre par l'ONEA à moyen terme (2005). Ces objectifs ont été présentés à l'ONEA puis évalués au cours d'une séance de travail. Le résultat de cette évaluation montre que 80% des objectifs proposés été jugés impératifs et réalisable par les cadres de l'ONEA les autres étaient cependant souhaitables et réalisables

Ces objectifs sont les suivants :

Axe 1 Objectifs en termes d'une meilleure exploitation des centres

1. La couverture des coûts d'exploitation dans les centres auxiliaires s'est améliorée selon spécification (Voir tableau ci-joint)
2. Consommation moyenne toute consommation confondue s'est accrue selon spécification par centre à potentiel (Voir tableau ci-joint)
3. Toutes les stations et forages où cela s'avère rentable et faisable doivent être connectés au réseau électrique de SONABEL.
4. Système de gestion à la maintenance viable par la définition et l'intégration des fonctions du service-conseil dans la DCA et la DDB.

Remarques sur le calcul des objectifs 1 et 2 :

Dans le tableau suivant il est proposé que l'effort de réduction des pertes financières soit proportionnel aux pertes actuelles générées par les centres. En d'autres termes, plus les pertes actuelles d'un centre sont importantes plus l'effort demandé à ce centre pour atteindre l'objectif général est important. L'objectif général proposé est de diminuer d'environ 50 % les pertes financières des centres auxiliaires à l'horizon de 2005.

En ce qui concerne l'objectif 2, il est proposé que dans les centres où la ressource est trop faible la production soit maintenue à son niveau actuel. En revanche, dans les autres centres, il est proposé un niveau de production possible en fonction du niveau de la ressource et du niveau de la production actuelle.

Tableau détaillé par centre des objectifs n°1 et n°2 à atteindre par l'ONEA à l'horizon de 2005.

Désignation	Ventes d'eau (en 1 000 m³)	%Ventes d'eau	% Ventes d'eau cumulées	Poids relatifs des pertes totales du centre ¹	RI Résultat après amortissements et prov ² 1997	Objectif n°1 résultat après amortissements (en 10 ⁶ FCFA) 2005	Ressource	Production l/hab/j	Objectif n°2 l/hab/j
Koudougou	687	15,5%	15,5%	31,8%	(248 404)	(154.000)	+	37,6	45
Banfora	458	10,3%	25,8%	8,9%	(36 135)	(9.876)	+	23,4	30
Koupéla (+PEA Zorgho & Bousa)	186	4,2%	30,0%	8,5%	(64 480)	(39.184)	+	29,4	Maintien
Pouytenga	264	6,0%	36,0%	6,2%	(42 974)	(24.617)	(+)	40,4	Maintien
Fada(+PEA Diapaga)	137	3,1%	39,0%	5,2%	(38 843)	(23.504)	-	11,7	Maintien
Tenkodogo	191	4,3%	43,4%	2,9%	(11 059)	(2.421)	-	17,5	Maintien
Ouahigouya	536	12,1%	55,4%	2,9%	28 712	37.270	-	24,8	Maintien
Tougan	92	2,1%	57,5%	2,9%	(18 460)	(9.926)	+	19,0	30
Gourcy	39	0,9%	58,4%	2,8%	(24 459)	(16.258)	+	4,7	20
Niangoloko	52	1,2%	59,6%	2,6%	(19 494)	(11.895)	+	14,1	30
Arbinda	4	0,1%	59,7%	2,1%	(21 716)	(15.497)	+	3,7	10
Gaoua(+PEA Diébougou)	158	3,6%	63,2%	1,8%	(1 544)	3.752	-	39,5	Maintien
Pô	103	2,3%	65,5%	1,7%	(5 657)	(592)	-	16,5	Maintien
Bogandé	47	1,1%	66,6%	1,7%	(12 153)	(7.103)	+	13,2	30
Orodara	57	1,3%	67,9%	1,5%	(9 308)	(4.766)	+	8,3	25
Kongoussi	65	1,5%	69,3%	1,4%	(7 480)	(3.270)	+	14,1	30
Poura	141	3,2%	72,5%	1,4%	7 978	12.110	(+)	42,0	45
Garango	41	0,9%	73,4%	1,4%	(10 640)	(6.555)	+	3,1	10
Kaya	230	5,2%	78,6%	1,4%	11 499	15.551	+	17,1	30
Gorom-	33	0,7%	79,4%	1,3%	(10 660)	(6.854)	-	15,4	Maintien
Boromo	38	0,9%	80,2%	1,2%	(9 345)	(5.677)	+	9,8	20
Kombissiri	54	1,2%	81,4%	1,2%	(5 623)	(2.165)	-	8,0	Maintien
Djibo	105	2,4%	83,8%	1,1%	(1 538)	1.830	-	12,1	Maintien
Mangā	52	1,2%	85,0%	1,1%	(6 172)	(2.855)	-	9,8	Maintien
Zabré	22	0,5%	85,5%	1,1%	(9 268)	(5.980)	+	7,8	15
Kompienga	31	0,7%	86,2%	1,0%	(6 058)	(3.000)	(+)	21,2	30
Dori	187	4,2%	90,4%	0,9%	11 784	14.598	+	28,7	40

Désignation	Ventes d'eau (en 1 000 m ³)	%Ventes d'eau	% Ventes d'eau cumulées	Poids relatifs des pertes totales du centre ¹	R1 Résultat après amortissements et prov ² 1997	Objectif n°1 résultat après amortissements <i>(en10' FCFA) 2005</i>	Ressource	Production l/hab/j	Objectif n°2 l/hab/j
Sabou	16	0,4%	90,8%	0,8%	(6 498)	(4.111)	+	7,8	15
Léo	62	1,4%	92,2%	0,7%	(420)	1.584	-	11,4	Maintien
Nouna	55	1,2%	93,4%	0,6%	88	1.971	+	9,7	20
Léguema	2	0,0%	93,4%	0,2%	(2 213)	(1.568)	0,0	0,0	
Yako	103	2,3%	95,8%	0,1%	9 175	9.399	+	13,3	25
Réo	28	0,6%	96,4%	0,1%	2 473	2.684	+	2,5	10
Dédougou	160	3,6%	100,0%	-0,5%	23 448	24.952	-	19,2	Maintien

1 Poids relatif du centre dans le déficit des centres auxiliaires après imputation des charges variables, frais de personnel, amortissements et de l'ensemble des charges de fonctionnement des services centraux

2 Résultat sans imputation de l'ensemble des charges de fonctionnement des services centraux (fournitures, transports, autres services consommés, taxes)

Axe 2 Objectif en termes de planification stratégique des investissements pour une gestion durable.

5. Investissements réalisés rationnellement par l'ONEA selon un système transparent de planification et de décision.
6. L'ONEA s'est positionné clairement dans le cadre de la décentralisation, et est en mesure d'offrir des services rémunérés à d'autres intervenants dans la gestion des petits réseaux urbains.

Axe 3 Objectifs en termes de réajustement des fonctions et des procédures dans le cadre de la structure actuelle.

7. La DCA est plus autonome avec une bonne vue intégrale jouant un rôle de gestionnaire de centres auxiliaires et de prestataire de service.
8. Un système d'approvisionnement et d'achat efficace et rapide permettant de minimiser les manques à gagner et d'éviter des coûts supplémentaires.
9. Délégation aux départements de plus de pouvoirs en terme d'engagements budgétaires.

Axe 4 En termes de développement des outils à la gestion

10. Dans les centres on élabore et on suit les budgets et les indicateurs avec des informations actuelles et fiables.
11. Le système de gestion des stocks permet de fournir une information précise et cohérente à tout moment et les sorties de stock sont imputées sur les lignes budgétaires des centres.

Axe 5 En termes de changement de culture à la gestion et au développement des ressources humaines

12. On encourage chaque employé à s'améliorer dans l'intérêt de l'ONEA et de l'individu.
13. Esprit d'entreprise stimulé par la circulation de l'information et le feed-back continu.
14. L'image de marque de l'ONEA est promue par chaque employé avec des messages clairs en cohérence avec une attitude positive envers le client.

5.3 Plan d'actions

Le plan d'actions ci-dessous est un plan ONEA. Il se base sur les 14 objectifs retenus par l'ONEA au cours de cette étude. Chaque objectif est traduit en un certain nombre d'actions à entreprendre par l'ONEA d'ici l'an 2005. Les actions proposées sont de diverses natures telles que des études, des appuis institutionnels, la création d'outils de gestion, des investissements etc.

La majorité des actions proposées feront parties du projet d'assistance technique de la DANIDA. Les autres devront être réalisées par l'ONEA soit par ses propres moyens soit avec l'appui d'autres bailleurs de fonds.

Cependant, certaines de ces actions¹³ doivent être entreprises immédiatement par l'ONEA car elles constituent des préalables à la mise en place du projet DANIDA.

Dans les pages qui suivent, le plan d'actions est illustré par 5 tableaux reprenant les 5 axes d'orientation décrits dans le chapitre précédent. Chaque tableau reprend les objectifs propres à l'axe d'orientation et décline les actions à réaliser pour atteindre un objectif.

Pour chaque action, il est identifié un responsable ONEA, l'assistance technique potentielle et la durée indicative de réalisation. Enfin une colonne identifie les sources potentielles de financement de ces actions.

¹³ Ces actions sont détaillées dans le chapitre « Les actions à engager par ONEA à court terme »

MEILLEURE EXPLOITATION DES CENTRES

N°	OBJECTIFS	ACTIONS	QUI ¹⁴	QUAND	FINANCEMENT
1	La couverture des coûts d'exploitation dans les centres auxiliaires s'est améliorée selon spécification (Voir tableau page 63)	Développer des indicateurs pour les petits investissements	SPD, Ass. Tech. B	1998	Danida
		Analyse et développement des options techniques rentables	Dépt., Ass.Tech. A	1999	ONEA/Danida
		Exécution du programme réduction coût	SPD,Dépt., Ass.Tech.A	1999-2002	Danida
		Petits investissements (Production/Réseau)	ONEA, Entrepreneur	1998-2001	Danida/ONEA
2	Consommation moyenne toute consommation confondue s'est accrue selon spécification par centre à potentiel (Voir tableau page 63)	Préparation	DEX , Départements , Ass. Tech. A & B	1999	Danida / ONEA
		Sélection des centres et programmation des travaux			
		Conception et planification campagne marketing social	DEX, Consultant G	1999	Danida
		Exécution	Dépt., Consultant G	2000-2002	Danida/ONEA
		Réalisation campagne marketing social			

¹⁴ Voir Chapitre 6 pour les indicateurs des Ass Tech et Consultants, Figur page [Error! Bookmark not defined.](#)

N°	OBJECTIFS	ACTIONS	QUI ¹⁴	QUAND	FINANCEMENT
		<p>Extensions /BF</p> <p>Campagne branchement subventionné</p>	<p>Entrepreneur</p> <p>Entrepreneur, ONEA</p>	<p>2000-2005</p> <p>2000-2005</p>	<p>Danida/ONEA</p> <p>Danida/ONEA</p>
3	<p>Toutes les stations et forages où cela s'avère rentable et faisable sont connectés au réseau électrique de la SONABEL.</p>	<p>Etudes</p> <p>Exécution des travaux</p>	<p>SPD, Bureau d'étude</p> <p>Entrepreneur</p>	<p>1998-1999</p> <p>2000-2002</p>	<p>Danida</p> <p>ONEA/Danida</p>
4	<p>Système de gestion à la maintenance viable par la définition et l'intégration des fonctions du service-conseil dans la DCA et la DDB.</p>	<p>Intégration des fonctions du service-conseil dans la DCA et la DDB</p> <p>Définir plus clairement les futures fonctions du service-conseil</p> <p>Préparer description de poste et profil</p> <p>Inclure les activités dans le budget prévisionnel pour l'an 2000</p> <p>Recrutement ou nomination d'un agent dans le service exploitation des ressources.</p> <p>Continuation des activités de service-conseil</p>	<p>DDB,DCA,DEX,</p> <p>Ass.Tech.A,</p> <p>Consultant C</p> <p>DCA, DDB</p>	<p>1999</p> <p>2000-2005</p>	<p>ONEA/Danida</p> <p>ONEA</p>

N°	OBJECTIFS	ACTIONS	QUI ¹⁴	QUAND	FINANCEMENT
		<p>Procédures et critères de performance du système de gestion et d'appui à la maintenance</p> <p>Evaluation de l'exécution du plan de maintenance</p> <p>Révision et identification des besoins individuels de formation</p> <p>Préparation d'un nouveau cycle du plan de la maintenance</p>	<p>DEX, Dépt.,</p> <p>Ass.Tech.A</p>	2000	Danida

PLANIFICATION STRATEGIQUE DES INVESTISSEMENTS POUR UNE GESTION DURABLE

N°	OBJECTIFS	ACTIONS	QUI	QUAND	FINANCEMENT
5	<p>Investissements réalisés rationnellement par l'ONEA selon un système transparent de Planification et de décision.</p>	<p>Elaboration du plan stratégique d'investissement pour les centres auxiliaires.</p> <p>Etudes de faisabilité pour déterminer les investissements rentables</p> <p>Programme initial d'investissements nouveaux dans les centres gérés par l'ONEA</p> <p>Réhabilitation des stations de production d'eau de certains centres</p>	<p>SPD, Ass.Tech. B</p> <p>SPD, Ass.Tech. B</p> <p>SPDI, Entrepreneur</p> <p>SPDI, Entrepreneur</p>	<p>1998-1999</p> <p>2000</p> <p>2000-2003</p> <p>1999-2001</p>	<p>Danida</p> <p>ONEA/Danida</p> <p>ONEA/Danida</p> <p>Danida</p>
6	<p>L'ONEA s'est positionné clairement dans le cadre de la décentralisation, et est en mesure d'offrir des services rémunérés à d'autres intervenants dans la gestion des petits réseaux urbains</p>	<p>Mise en place d'un service technique au sein de la DCA</p> <p>Définition et suivi des prestations de service (Temps, qualité, prix de vente)</p> <p>Projet de recherche-formation-action (identifié dans les cadre de l'élaboration du plan stratégique)</p>	<p>DCA, Ass.Tech. A</p> <p>SPDI ,Départements, Ass.Tech. A, Consultant</p> <p>DEX</p>	<p>1999-2003</p> <p>2000-2003</p> <p>2000-2005</p>	<p>ONEA/Danida</p> <p>ONEA/Danida</p> <p>ONEA</p>

REAJUSTEMENT DES FONCTIONS ET DES PROCEDURES DANS LE CADRE DE LA STRUCTURE ACTUELLE

N°	OBJECTIFS	ACTIONS	QUI	QUAND	FINANCEMENT
7	La DCA est plus autonome avec une bonne vue intégrale jouant un rôle de gestionnaire de centres auxiliaires et de prestataire de service.	Donner suite à l'étude organisationnelle: Exploitation du catalogue des options pour une meilleure gestion.	ONEA	1998-2000	ONEA
8	Un système d'approvisionnement et d'achat efficace et rapide permettant de minimiser les manques à gagner et d'éviter des coûts supplémentaires.	Elaboration des procédures d'achat et du suivi pour les centres auxiliaires	Ser. Logistique, Service Achat, Consultant C	1999	Danida/ONEA
		Mise en place d'un système informatique d'achat et d'approvisionnement.	ONEA	1999	ONEA/(CFD ?)
9	Délégation aux départements de plus de pouvoirs en terme d'engagements budgétaires.	Suivi des indicateurs et du budget à la DCA	DF, Ass.Tech. A, Consultant C	1999-2005	Danida/ONEA
		Délégation pouvoir décision budget en étapes	Conseil d'Adm., DG, DF	1999,2000, 2003,2005	ONEA
		Développement et test d'un outil de délégation formalisée (réciprocité)	Dépt., Ass.Tech. A, Consultant C	2001	Danida/ONEA

DEVELOPPEMENT DES OUTILS DE GESTION

No	OBJECTIFS	ACTIONS	QUI	QUAND	FINANCEMENT
10	Dans les centres on élabore et on suit les budgets et les indicateurs avec des informations actuelles et fiables.	Comptabilité analytique Des outils de comptabilité pour les centres auxiliaires Développement d'un outil de suivi budgétaire et formation DCA et Chef de centre Définition des informations essentielles par niveau / Simplification SIM / Procédure d'agrégation uniforme Procédure / Indicateur de feed-back / Test et amélioration Formation des formateurs sur la maîtrise des outils informatiques	Bailleurs de Fonds DF , Ass.Tech. A , Consultant C Départements , Consultant C, Ass.Tech. A Départ. , SIM , Consultant I Départ. , SIM , Consultant I , (GtZ) DEX, Dépt. , Consultant H	1998-1999 1999-2002 1999-2002 1999-2002 1999-2002 1999-2000	CFD ?/ GtZ ? Danida Danida ONEA/Danida ONEA/Danida Danida
11	Le système de gestion des stocks permet de fournir une information précise et cohérente à tout moment et les sorties de stock sont imputées sur les lignes budgétaires des centres.	Révision du système existant Mise en en place du système GESCOM Formation	DEX, Service Logistique, Service d'achat, Magasin central et décentral	1998-2000	ONEA

CHANGEMENT DE CULTURE D'ENTREPRISE EN MATIERE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

N°	OBJECTIFS	ACTIONS	QUI	QUAND	FINANCEMENT
12	On encourage chaque employé à s'améliorer dans l'intérêt de l'ONEA et de l'individu.	Formulation objectifs DRH Stratégie Encadrement systématique individualisé. Responsabiliser par un système de rapport d'entretien. Développement système d'élaboration de profil spécifiques Identification individualisée des besoins en formation Suivi des rendements de la formation sur le tas Amélioration du système d'évaluation performance Test des outils	DRH , Consultant D	2000 (après approbation nouveau statut du personnel)	ONEA/GtZ/ DANIDA pour centres auxiliaires

13	Esprit d'entreprise stimulé par la circulation de l'information et le feed-back continu	<p>Formation des haut-cadres en communication et planification participative.</p> <p>Définition du temps de réaction en tant que indicateur de performance.</p> <p>Comité ad-hoc d'évaluation et de suivi du réajustement organisationnel (Comité de déblocage)</p>	<p>DEX, CFP, Consultant E</p> <p>DG , Chefs de centre, cadre moyens de la DDB et de la DDO, Assistance Technique</p>	<p>1999-2001</p> <p>1999-2001</p>	<p>DANIDA</p> <p>ONEA/ DANIDA</p>
14	L'image de marque de l'ONEA est promue par chaque employé avec des messages clairs en cohérence avec une attitude positive envers le client.	<p>Développement de messages</p> <p>Formation à la communication</p>	DG - Chefs de centre , Consultant F	2000-2005	ONEA

5.4 Calendrier prévisionnel de réalisation du plan d'actions

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1 La couverture des coûts d'exploitation dans les centres auxiliaires s'est améliorée selon spécification (Voir tableau page 63)								
2 Consommation moyenne toute consommation confondue s'est accrue selon spécification per centre a potentiel (Voir tableau page 63)								
3 Toutes les stations et forages où cela s'avère rentable et faisable sont connectés au réseau électrique de SONABEL								
4 Système de gestion à la maintenance viable par la définition et l'intégration des fonctions du service-conseil dans la DCA et la DDB								
5 Investissements réalisés rationnellement par l'ONEA selon un système transparent de planification et de décision								
6 L'ONEA s'est positionné clairement dans le cadre de la décentralisation, et est en mesure d'offrir des services rémunérés à d'autres intervenants dans la gestion des petits réseaux urbains								
7 La DCA est plus autonome avec une bonne vue intégrale jouant un rôle de gestionnaire de centres auxiliaires et de prestataire de service								
8 Un système d'approvisionnement et d'achat efficace et rapide permettant de minimiser les manques à gagner et d'éviter des coûts supplémentaires								
9 Délégation aux départements de plus de pouvoirs en terme d'engagements budgétaires								
10 Dans les centres on élabore et on suit les budgets et les indicateurs avec des informations actuelles et fiables								
11 Le système de gestion des stocks permet de fournir une information précise et cohérente à tout moment et les sorties de stock sont imputées sur les lignes budgétaires des centres								
12 On encourage chaque employé à s'améliorer dans l'intérêt de l'ONEA et de l'individu								
13 Esprit d'entreprise stimulé par la circulation de l'information et le feed-back continu								
14 L'image de marque de l'ONEA est promue par chaque employé avec des messages clairs en cohérence avec une attitude positive envers le client								

- Identifie et renforce, avec l'avis de la coopération danoise, la structure qui au sein de la DCA assurera le suivi budgétaire des centres, engagera les dépenses et analysera les données issues de la comptabilité analytique.

Personnel

Un travail très important a été réalisé par l'ONEA et l'assistance technique allemande pour proposer un nouveau statut du personnel et des changements profonds des méthodes de gestion du personnel. Les actions proposées, en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, dans le cadre du projet d'assistance technique ne pourront s'appuyer sur aucune information fiable si d'une façon ou d'une autre le nouveau statut du personnel n'est pas rapidement approuvé et mis en place à l'ONEA.

Il est donc très souhaitable que l'ONEA

- Puisse rendre public les résultats des négociations au sujet du nouveau statut du personnel tout en précisant quels aspects méritent d'être reconsidérés.

DCA / Technique

En ce qui concerne directement la Direction des Centres Auxiliaires, certaines actions doivent être engagées par l'ONEA préalablement au démarrage du projet assistance technique. Ces actions sont essentiellement d'ordre logistique et organisationnel. Cependant, la prise de décision peut être longue. C'est pourquoi l'ONEA doit, dès maintenant, s'attacher à réaliser les actions suivantes :

Il est important que l'ONEA

- Identifie des locaux pour la DCA afin que ses services soient regroupés. L'ONEA doit ensuite déménager les services de la DCA dans ces locaux dans lesquels il faut prévoir un bureau pour le futur assistant technique.
- Prépare la création d'un service technique au sein de la DCA en tenant compte de l'expérience du service conseil, notamment en ce qui concerne les compétences requises et le matériel nécessaire.
- Finalise l'intégration du service conseil au sein de la DCA
- Affecte les équipes tournantes de dépannage et évalue sur des bases objectives si le positionnement de deux véhicules à Ouagadougou et un à Bobo-Dioulasso est plus efficace qu'un autre schéma de positionnement tel qu'un véhicule à Ouagadougou, un à Banfora et un à Ouahigouya. Il semble en effet important de limiter la possibilité d'intervention des équipes mobiles aux centres auxiliaires.

Direction Générale

L'ONEA présente aujourd'hui le profil d'une organisation très centralisée dont le pouvoir de la plupart des décisions est concentré au niveau du Directeur Général. Avant qu'une demande de décision lui parvienne le processus de décision connaît généralement de nombreux blocages (justifiés et non justifiés). L'ONEA doit supprimer les blocages non justifiés aux niveaux intermédiaires ceci afin d'améliorer la gestion des affaires courantes et les relations entre les agents.

Parallèlement la Direction Générale, doit pouvoir prendre des décisions, en toute connaissance et doit pour cela recevoir régulièrement (1 fois par trimestre) des informations précises sur les difficultés

être étroitement lié aux actions de renforcement des compétences de l'ONEA au niveau central. Dans un souci de cohérence des actions au niveau central et au niveau des centres auxiliaires, il est nécessaire que des actions préalables à ce projet soient accomplies par l'ONEA.

Gestion / Comptabilité

La délégation du suivi budgétaire au niveau des départements et des centres auxiliaires pose le problème de l'adaptation de l'outil informatique à ce type de délégation.

Le schéma directeur informatique a été financé par la CFD en 1993. Sa mise en place n'est, actuellement toujours pas achevée et la CFD réalise actuellement un audit¹⁵ pour évaluer, d'une part, les tâches restant à accomplir et d'autre part si les options prises, en 1993, sont toujours cohérentes avec le développement et les besoins de l'ONEA.

Le système actuel de gestion budgétaire et de gestion des stocks est actuellement inadapté à la délégation des compétences en matière d'engagement et de suivi budgétaire. Dans un souci d'une part, d'optimisation de la fonction gestion budgétaire et gestion de stock de l'ONEA et d'autre part, d'intégration du projet assistance à la gestion des centres auxiliaires, il serait préférable que ces deux fonctions soient opérationnelles avant le commencement du projet danois.

Cependant, rendre parfaitement opérationnelles ces deux fonctions peut prendre plusieurs mois voire plusieurs années, la lenteur de la mise en service des applications informatiques proposées dans le schéma directeur en est la preuve. Il apparaît important que l'ONEA s'engage sur quelques points clés et qu'en contrepartie l'assistance technique future s'attache, quant à elle, à l'intégration des outils de gestion qu'elle mettra en place pour les centres auxiliaires avec les applications informatiques de la Direction Financière.

L'équipe souhaite toutefois signaler que dans l'hypothèse où l'audit de la CFD propose un changement radical d'application informatique il serait alors impératif de prendre en compte le besoin des centres auxiliaires et des départements en matière d'outil de gestion budgétaire et de comptabilité analytique.

Il est donc recommandé que l'ONEA :

- S'engage, à la suite de l'audit informatique de la CFD, sur la mise en service très rapide d'une gestion de stock informatisée jusqu'au niveau des magasins régionaux interfacée avec le logiciel de comptabilité générale. La mise en place d'un tel système de gestion peut être réalisée en 12 mois, l'ONEA se doit, dès la remise du rapport d'audit CFD, de lancer un appel d'offre pour la réalisation de ce travail et d'achever ce travail au plus tard en juillet 99.
- S'engage sur une option de comptabilité analytique ainsi que sur les délais de sa mise en service. L'ONEA devra rechercher un financement pour ce projet en concertation le bailleur de fonds.
- Prenne des mesures explicites pour diminuer les retards de tenue de la comptabilité générale pour assurer une efficacité immédiate à la comptabilité analytique lors de sa mise en service.
- Définisse précisément les nouveaux principes de délégation des engagements budgétaires tant en ce qui concerne les niveaux de délégation que le calendrier de mise en place.

¹⁵ La remise du rapport par le consultant est prévue au mois de juillet 1998.

6.5 Composantes de l'assistance technique et Budget indicatif

6.5.1 Introduction

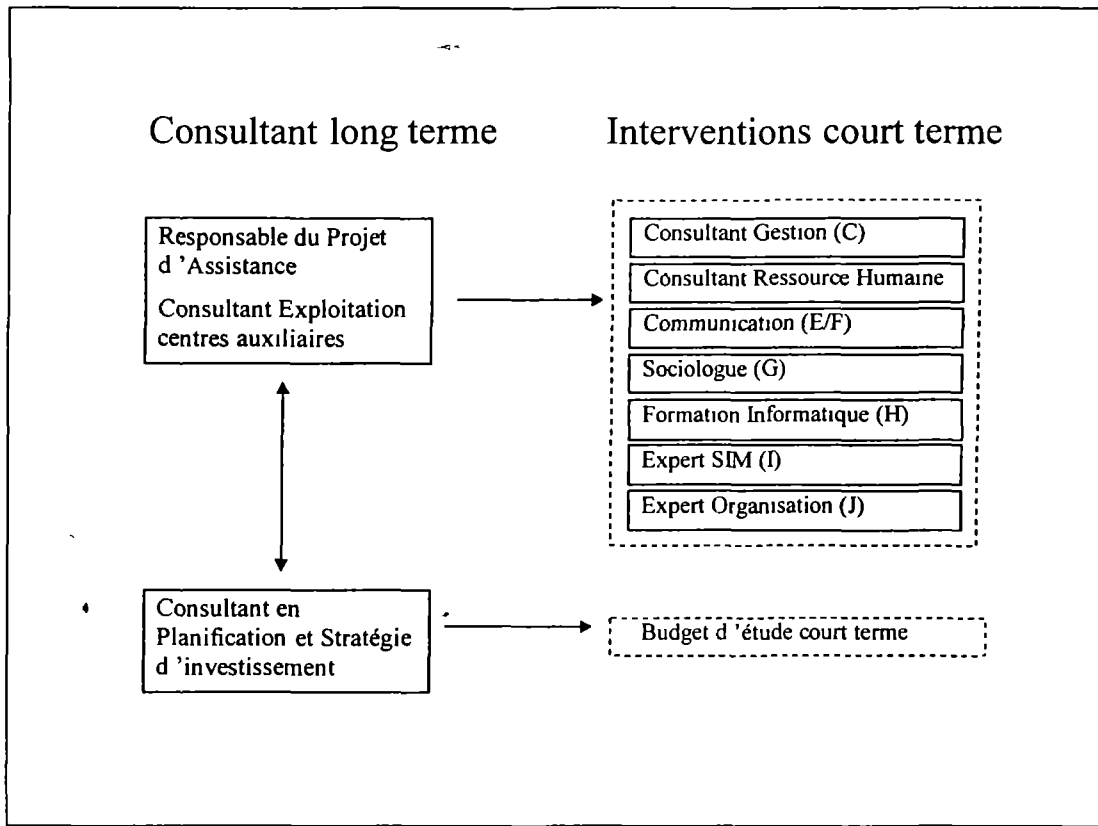
Les pages suivantes présentent une synthèse du projet d'assistance technique. Pour chaque expert, les tâches et les responsabilités sont identifiés, et reliés aux objectifs à atteindre.

Il est possible que plusieurs experts travaillent à la réalisation d'un même objectif. C'est le cas, par exemple, de l'objectif n° 1 "Amélioration de la couverture des coûts d'exploitation".

Les responsables ONEA sont aussi identifiés ceci afin de montrer que l'assistance technique et les agents de l'ONEA doivent continuellement travailler ensemble pour atteindre les objectifs que l'ONEA s'est fixés.

Enfin une durée indicative du temps d'intervention de l'assistance technique est indiquée.

Cette organisation des travaux long terme et court terme est illustrée dans le schéma suivant :



Tdr	Consultants court terme	A exécuter	Objectifs a atteindre	Responsable ONEA	Temps d'intervention	Homm es/mois
C	Gestion	Gestion budgétaire, mise en place d'une comptabilité budgétaire. Formation et encadrement des chefs de centre. Mise en place d'un système d'achat. Suivi des indicateurs et du budget à la DCA. Développement des outils de gestion.	6 (8,9) (10,11)	DF, DEX, DCA	1998 1999 – 2005	4 12
D	Ressource humaine	Amélioration du système d'évaluation de performance / Test d'outils Formulation objectifs DRH stratégie / Encadrement systématique individualisée / Développement système d'élaboration de profil spécifique / Identification individualisée des besoins de formation / Responsabiliser chaque niveau par des rapports entre d'entretien 'encadrement	12,13	Le DRH et DEX	2000 2001 2002 – 2003	3 3 2
E	Communication interne	Formation des haut-cadres en communication et planification participative.	13	DEX - Responsable CFP - Formation	1999 1999-2001	2 3
F	Communication externe	Développement des messages. Formation à la communication	14	DEX – Responsable Chefs de centre	2000-2005	4

Tdr	Consultants court terme	A exécuter	Objectifs a atteindre	Responsable ONEA	Temps d'intervention	Homm es/mois
G	Sociologue	Conceptualise un programme de marketing social, réalisation du programme.	2	DEX - Conceptualisation	1999	2
				Dept. - Execution	2000 - 2002	6
H	Formation informatique	Formation au plusieurs niveau d'utilisation informatique des certains outils de base. Formation des formateurs	10	DEX/Départements	1999-2000	4
I	SIM expert	Définition des informations essentielles par niveau / simplification SIM Procédure / indicateur de feed back (qualité, quantité, temps). Procédure d'agrégation uniforme. Test et amélioration. Définition des besoins informatiques et l'architecture informatique.	10	SIM Contrôle. SPDI (DEX) et SP (DCA)	1999 1999-2002	4 8
J	Organisation	Appui au réajustement organisation, mis en place de la gestion du bureau. Organisation de la procédure de travail et communication entre Départements et DEX	7	DCA et son Secrétariat	1999 - 2001	4
K	Bureau d'étude	Etude de branchement des stations et forages à SONABEL	3	SPD / DEX	1998 - 1999	3

TOTAL

208 Hommes Mois ≅ 26 mio Dkk

6.5.3 DIVERS

	Unités	Nombres	Prix/unit mio Dkk	Total Dkk
Equipement informatique DCA	Station	40	0,055	2,2
Logiciel gestion & Sim	Logiciel	2	0,1	0,2
Etudes court terme planification	Etude	A déterminer		3,6

TOTAL 6 mio Dkk

6.5.4 INVESTISSEMENTS PARTIELLEMENT FINANCEES PAR Danida

Exécution	Action	Responsable ONEA	Responsable AST	Temps d'exécution	Finance Danida	Finance ONEA
Entrepreneur	Petits investissement (Production/Réseau)	SPD, Dept.	Consultants A, B et K	1998-2001	5,0	0,2
Entrepreneur	Extensions et bornes-fontaines	Dept.	Consultants A, B et K	2000-2005	4,5 0,8	0,18 0,03
(SONABEL)/Entrepreneur	Exécution travaux de branchement des stations et forages à SONABEL	SPD, Dept.	Consultants A, B et K	2000-2002	6,2	0,25
Entrepreneur	Réalisation du programme initial d'investissement dans les centres aux. après étude de rentabilité.	SPD, Dept.	Consultants A, B et K	2000-2003	P.M.	P.M.
Entrepreneur	Réhabilitation des centres auxiliaires existants. Après étude de rentabilité.	Dept.	Phase 4 A	1998-2000	P.M.	P.M.
Entrepreneur	Campagne de branchement subventionné	SPD, Dept.	Consultants A et B	1999-2005	3,5	0,34
					20	4

TOTAL Financement 20 mio Dkk

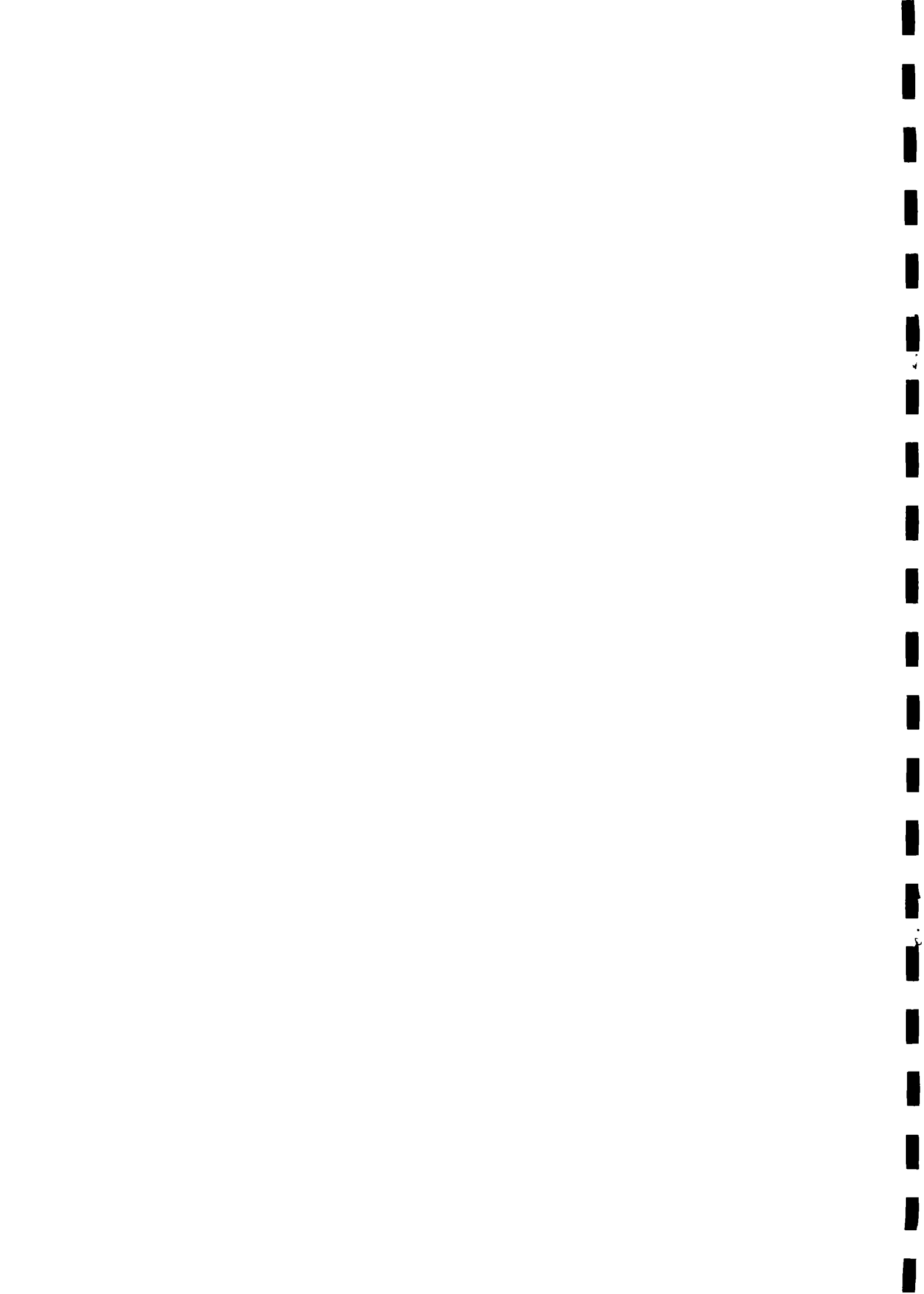
+ Enveloppe financière pour programme d'investissements et de réhabilitations à définir par Danida

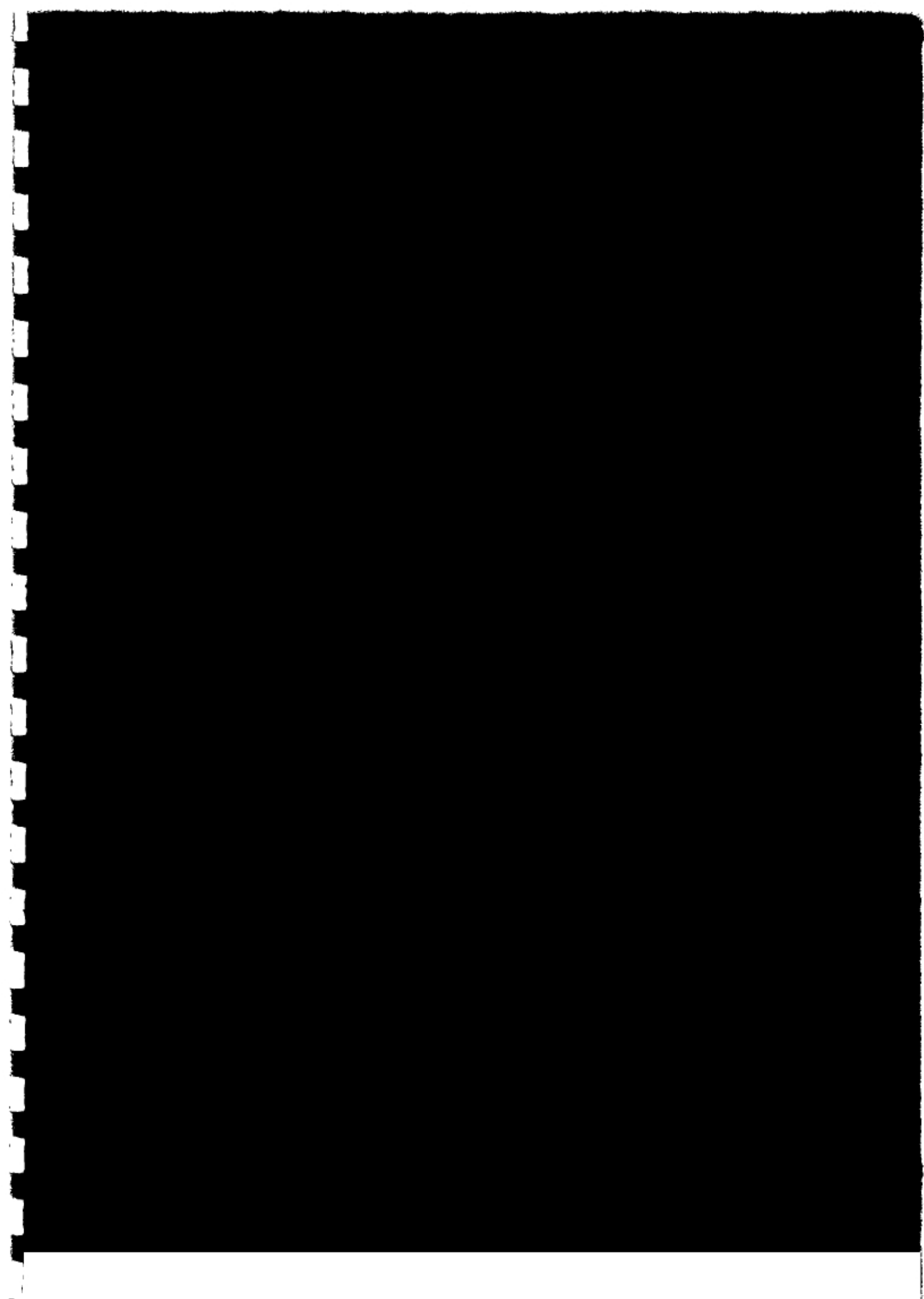
GRAND TOTAL 52 mio Dkk

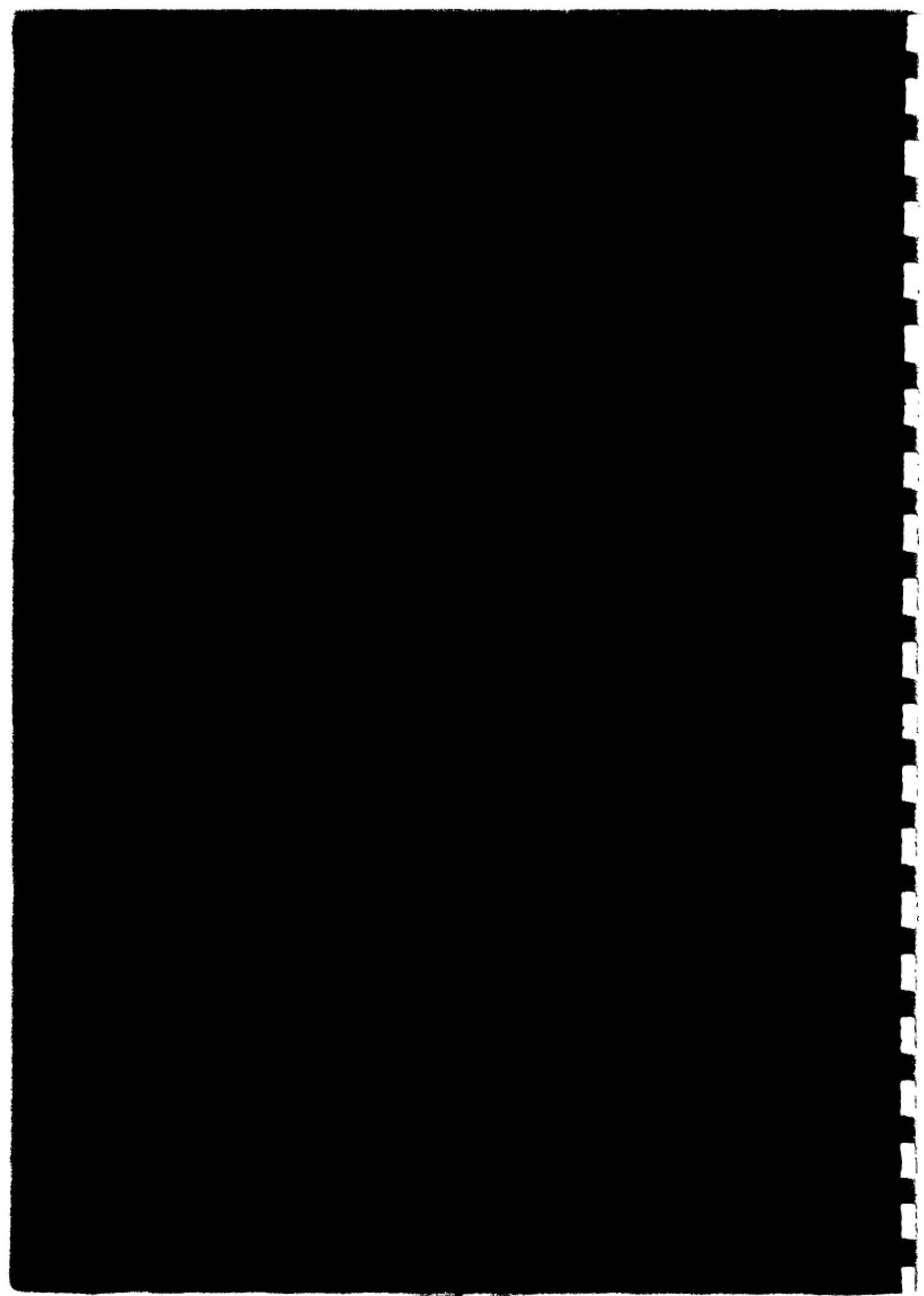
+ Enveloppe à définir par Danida pour des investissements et réhabilitations des centres

6.5.5 Chronogramme prévisionnel des interventions de l'assistance technique.

	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	h/m
Consultant "Exploitation"								72
Planification et Investissement								72
Gestion								16
Ressource humaine								8
Communication interne								5
Communication externe								4
Sociologue								8
Formation informatique								4
SIM expert								12
Organisation								4
Bureau d'étude								3
								208







Ministère des Affaires Etrangères

**Etude Organisationnelle
pour l'amélioration de
l'exploitation et de la
maintenance des centres
auxiliaires de l'ONEA**

Volume 2: Description et analyse de la
situation actuelle et annexes

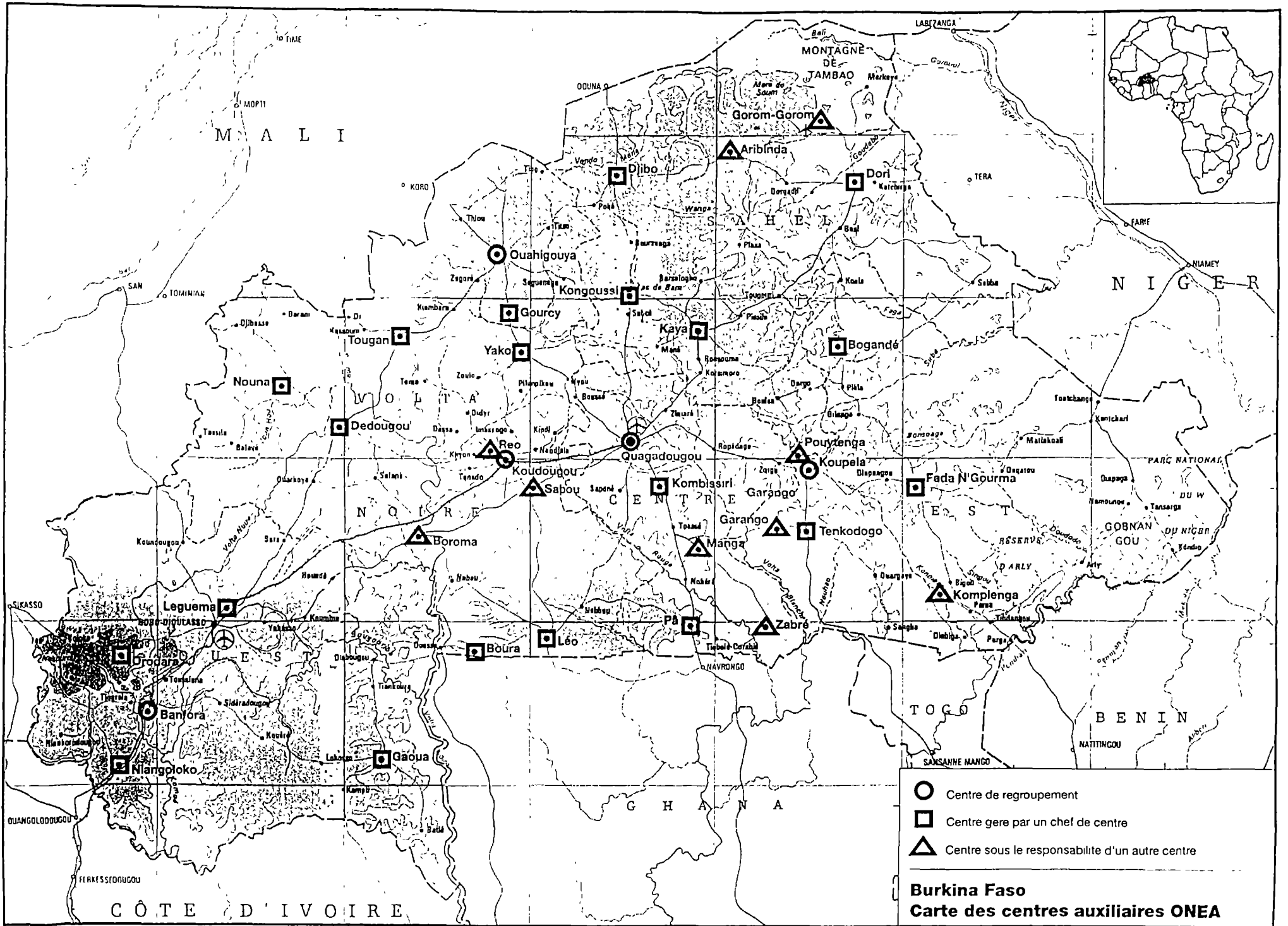
Rapport provisoire

Juin 1998

LIBRARY IRC
PO Box 93190, 2509 AD THE HAGUE
Tel.. +31 70 30 689 80
Fax: +31 70 35 899 64
BARCODE: 14988
LO:

Abréviations

l/hab/jour	Litre par habitant par jour
CFC	Centre de Formation Professionnelle
CFD	Caisse Française de Développement
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
DASS	Direction de l'Assainissement
DCA	Direction des Centres Auxiliaires
DDB	Direction du Département de Bobo-Dioulasso
DDO	Direction du Département de Ouagadougou
DEX	Direction de l'Exploitation
DF	Direction Financière
DG	Direction Générale
DKK	Couronnes Danoises
DRH	Direction Ressources Humaines
FCFA	Franc Communauté Financière Africaine
GESCOM 4,0	Logiciel de gestion des stocks
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GRH Finance	Gestion des Ressources Humaines Finance
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Coopération Allemande)
hab/km	Habitant par kilomètre
INSD	Institut Nationale de Statistique et de Démographie
KFW	Kreditanstalt für das Wiederaufbau
OCAM	Ancien plan comptable de l'Afrique de l'Ouest
OCDE	Organisation à la Coopération et au Développement Economique
ONEA	Office National de l'Eau et de l'Assainissement
PER	Plan Emploi Ressource
SCG	Service Contrôle Général
SIM	Système d'Information Management
SONABEL	Société Nationale Burkinabè de l'Electricité
SPD	Service Planification et Développement
SYSCOA	Nouveau plan comptable de l'Afrique de l'Ouest
TCA	Taxe sur le Chiffre d'Affaires



M A L I

N I G E R

G H A N A

C Ô T E D I V O I R E

T O G O

B E N I N

MONTAGNE DE JAMBAO

Aribinda

Djibo

Dori

Ouahigouya

Kongoussi

Gourcy

Kaya

Bogandé

Nouna

Dedougou

Reo

Quagadougou

Pouytenga

Koupela

Fada N'Gourma

Koudougou

Sabou

Kombissiri

Garango

Tenkodogo

Boroma

Manga

Komplenga

Leguema

Borodara

Boua

Léo

PA

Zabré

Banfora

Gaoua

Centre de regroupement

Centre gere par un chef de centre

Centre sous le responsabilite d'un autre centre

Burkina Faso
Carte des centres auxiliaires ONEA

Table des matières

1	Introduction	1
2	Les ressources humaines	3
2.1	Evolution de la gestion des ressources humaines	3
2.2	Les ressources humaines dans les Centres Auxiliaires	6
2.3	Les ressources humaines des directions centrales et des départements	9
2.4	Appréciation du dispositif à la gestion du personnel	9
3	Le système d'information	11
3.1	Le système d'information en ce qui concerne les centres auxiliaires	12
3.2	Agrégation de l'information et analyse	13
3.3	Le retour d'information	14
3.4	Contrôle du Système d'Information Gestion	14
4	La maintenance	16
4.1	Description du service réseau/production	16
4.2	Ateliers	17
4.3	Laboratoires	18
4.4	Magasins	20
4.5	Sous-traitances	21
4.6	Appréciation de la maintenance	21
5	La gestion commerciale	23
5.1	La gestion commerciale au niveau des centres auxiliaires	23
5.2	Analyses au niveau des centres auxiliaires	25
5.3	L'appui à la gestion commerciale	27
6	La procédure d'achat/approvisionnement	28
6.1	Description de la procédure	28

6.2	L'appui à l'approvisionnement des centres	29
6.3	Analyse du processus	31
7	La gestion budgétaire	32
7.1	Elaboration du budget dans les centres auxiliaires	32
7.2	Le suivi budgétaire	33
7.3	L'appui à l'élaboration du budget et au suivi budgétaire	33
7.4	Analyse	34
8	Les outils de gestion financière	35
8.1	La mise en place des outils de gestion au sein de l'ONEA	35
8.2	La situation actuelle	37
8.3	Gestion comptable et financière des centres auxiliaires	38
8.4	L'appui à la gestion comptable et financière des centres auxiliaires	39

Annexes

- A. Description des centres visités
- B. Situation au sujet de la maintenance
- C. Analyse par centre des produits et des charges attribuables à l'activité de production et de distribution d'eau
- D. Données Démographiques
- E. Branchements subventionnés
- F. Projet de termes de référence a
- G. Projet de termes de référence b
- H. Développement et gestion des systèmes d'alimentation en eau potable dans les centres ruraux et semi-urbains au Mali
- I. Outils proposés d'entretien d'encadrement
- J. Réception du rapport mensuel
- K. Personnes rencontrées au cours de la mission
- L. Programme d'étude
- M. Bibliographie
- N. Termes de référence de l'étude

1 Introduction

Le rapport de l'étude organisationnelle se compose de deux volumes:

- Volume 1: Rapport Principal
- Volume 2: Description et analyse de la situation actuelle et annexes

Le volume 1 présente les résultats finaux de l'étude après le deuxième séjour de l'équipe au Burkina Faso:

- Le résumé des constats et des recommandations dont la plupart a été présentée à la fin de la première étape de l'étude au mois de mai 1998.
- L'analyse technique et financière du potentiel des centres auxiliaires
- Un outil de décision pour rationaliser les investissements à court et moyen terme
- Les éléments pour une stratégie à plus long terme.
- Le plan d'action à l'horizon 2005
- Une proposition de projet d'assistance technique et financière

Le volume 2 présente le résultat complet de l'étude après le premier séjour au Burkina Faso.

Le chapitre 2 présente une analyse de l'évolution de la gestion des ressources humaines depuis 1994, y compris une appréciation du dispositif actuel.

Le chapitre 3 décrit le système d'information prévu en identifiant certaines contraintes au sujet de son application.

Le chapitre 4 traite en détail le dispositif logistique et technique à la maintenance en identifiant des contraintes au niveau de la gestion des stocks mais en constatant que la maintenance est effectuée correctement d'une manière générale.

Le chapitre 5 décrit les opérations de gestion commerciale d'une manière générale pour ensuite présenter une analyse plus détaillée de la gestion commerciale au niveau des centres auxiliaires. On y présente également le système d'appui à la gestion commerciale.

Le chapitre 6 traite le système d'achat et d'approvisionnement avec une analyse plus approfondie des contraintes actuelles qui engendrent des difficultés de planification de l'approvisionnement par les services centraux.

Le chapitre 7 décrit le processus d'élaboration du budget dans les centres en évoquant des faiblesses certaines et en identifiant le besoin d'améliorer le suivi budgétaire.

Finalement, le chapitre 8 analyse certaines lacunes dans la mise en application des outils à la gestion financière, tout en identifiant des options pour améliorer la gestion comptable et financière des centres auxiliaires.

Ce volume 2 comprend également les annexes diverses regroupées.

L'équipe veut réitérer ses remerciements à l'ONEA et à l'ambassade danoise pour leur soutien et leur coopération constructive tout au long de l'étude.

2 Les ressources humaines

2.1 Evolution de la gestion des ressources humaines

L'étude d'audit social et sa suite

L'ONEA vise à une gestion et un développement rationnels des ressources humaines afin d'assurer un fonctionnement optimum des unités. La gestion des ressources humaines est donc considérée comme une des composantes essentielle de sa stratégie pour l'amélioration continue de la performance de l'ensemble de organisation ainsi que des différentes unités.

Pour arriver à une gestion et à un développement rationnels, l'organisation a fait faire un audit social il y a quelques années dont le rapport provisoire date de novembre 1995. On se base sur ce rapport dans ce qui suit

L'étude de l'audit social a été effectuée sous financement de la coopération technique Allemande(GTZ) dans le cadre du projet "Renforcement de l'ONEA". Dans le rapport provisoire toute une gamme de propositions et de recommandations sont formulées portant sur:

- La mise en oeuvre du plan social. Ce plan comporte la confirmation à leur poste actuel des agents maintenus, le redéploiement d'agents dans un poste correspondant mieux à leur qualification et compétences, le remplacement des fonctionnaires dont le retour à la fonction publique est nécessaire, le licenciement des agents non-performants ou dont le poste est supprimé, la mise à la retraite, et la défonctionnarisation des fonctionnaires pouvant être maintenus au sein de la société.
- Le recrutement du personnel pour des postes vacants
- L'introduction d'un nouveau système de rémunération et d'incitation à la productivité.
- Le renforcement de la gestion des ressources humaines La mise en place d'un plan de carrière, formation selon un plan annuel de formation, ré-adaptation annuelle du plan Emplois Ressources (PER) donnant le détail des effectifs etc.

Les recommandations de l'étude d'audit social ont été suivies jusqu'ici dans une large mesure:

- Le plan social a été mis en oeuvre. On a diminué les effectifs, créé de nouveaux postes, et recruté certains cadres avec les qualifications requises.
- Par ailleurs, le changement de statut du personnel est en négociation dans une commission composée de cinq représentants du syndicat et 5 personnes nommées par le Directeur Général.

Le changement du statut du personnel porte sur la procédure de recrutement, le plan de carrière, le positionnement des fonctions et les grilles de salaires, la gestion des affectations, et le système de rémunération et d'incitation à la productivité. Compte tenu de l'interdépendance des différents changements du statut et les implications pour des individus, les négociations paraissent assez compliquées, et semblent avancer assez lentement. Elles sont entourées de confidentialité. On note toutefois qu'un facteur complicateur est que les implications financières des différents amendements sur la proposition faite par la Direction Générale doivent systématiquement être évaluées pour éviter une situation où l'ONEA devrait faire face à des charges de personnel trop lourdes. Il a été noté que la proposition pour le nouveau positionnement de postes n'a pas fait l'objet de consultations avec l'ensemble du personnel, ni, semble-t-il, avec les Directeurs de Département. Pourtant, le schéma de positionnement (tel que proposé, mais aussi s'il est modifié au cours des négociations) aura un impact assez important sur les perspectives de promotion, des statuts individuels, et les relations de travail.

Développement des outils et des procédures à la gestion des ressources humaines

En prenant comme hypothèse que le dispositif d'outils proposés dans le cadre du nouveau statut sera en principe adopté, on peut considérer que l'ONEA disposera des outils suivants

- Une description de poste pour chaque fonction,
- Des profils de poste pour la plupart des fonctions
- Des tableaux de bord pour le suivi des performances,

A noter toutefois que les "tableaux de bord" ne sont pas proprement dit des outils à la gestion des ressources humaines, mais plutôt une fiche de suivi par rapport à la gestion par objectif: c'est-à-dire qu'on suit l'évolution des résultats et non de la performance des individus. En effet un membre du personnel peut avoir une bonne performance même si les objectifs ne sont pas suffisamment atteints, car ceci dépend également de l'interaction avec d'autres personnes et services. Par ailleurs, une bonne performance selon les indicateurs peut très bien être le résultat de conditions techniques de maintenance favorables ou l'existence d'une bonne ressource.

Il existe également une proposition de fiche d'évaluation de performance du personnel. Cette fiche, en projet dans le cadre de la définition du nouveau statut, remplacerait la fiche de notation existante en introduisant une évaluation de la performance sur plusieurs critères

La classification des postes et le plan de carrière

Le système de classification de postes en négociation comporte 10 niveaux. Le niveau le plus élevé est celui du Directeur Général (Niveau 0), le plus bas étant celui du gardien (Niveau 9). Le niveau est déterminé en fonction de cinq critères.

- Compétence professionnelle (Formation + expérience)
- Niveau d'encadrement
- Relations extérieures
- Niveau de responsabilité
- Risque de la fonction sur les objectifs de l'entreprise

Le niveau résulte des scores (1 à 6) sur les cinq critères. A titre d'exemple, la fonction du Directeur Général a un score de 36,0. Les autres fonctions de Direction ont un score entre 28,5 et 34 (Niveau 1). Les fonctions de responsables de centres se situent à plusieurs niveaux. Celle de Koudougou a un score de 24 et se trouve au niveau 2. Celles de Banfora, Kaya, Koupéla, de Ouahigouya se trouvent au niveau 3, tandis que d'autres se trouveraient au niveau 4 ou 5. Selon ce système de positionnement et les profils de postes proposés, les opportunités pour des chefs de centre à monter en grade seraient sensiblement meilleures qu'aujourd'hui, mais avec des qualifications supérieures à celles requises jusqu'ici. Les postes de responsable de petit centre sont positionnés comme points d'entrée pour des jeunes cadres (techniciens supérieurs et ingénieurs). A titre d'exemple, le centre de Niangoloko est actuellement géré par un plombier. Dans le plan de positionnement de postes, ce poste est prévu pour un technicien supérieur.

Le Plan Emploi Ressource (PER)

Chaque année l'ONEA réactualise son PER. Le PER est la représentation sur l'organigramme des postes existants, et prévus pendant l'année. C'est donc un instrument de planification dont la nouvelle version est adoptée avec le budget par le Conseil d'Administration. En 1998 les changements prévus se résument comme suit:

Directions	Effectifs 1997	Effectifs 1998	Différence
DG	15	17	+2
DASS	14	13	-1
DEX	45	45	0
DF	30	35	+5
DRH	18	18	0
DDO	152	149	-3
DDB	113	105	-8
DCA	146	147	+1
Total	533	529	-4

On constate une augmentation prévue des effectifs au niveau des Directions Centrales de 6, et une diminution au niveau des départements de 10. On note également que les effectifs des Directions Centrales représenteront presque 25% du total, avec un coût de salaire moyen relativement élevé.

Le plan de formation annuelle

Chaque année l'ONEA (DRH et CFP) élabore un plan de formation qui est débattu dans une commission. Le plan comprend:

- Les formations internes qui se déroulent au Centre de Formation Professionnelle (CFP) et sur sites par les agents de l'ONEA;
- Les formations qui se réalisent au CFP par des prestations externes à l'ONEA;
- Les formations externes qui se réaliseront à l'extérieur de l'ONEA par des spécialistes selon les thèmes bien ciblés.

Selon le Projet de Programme de Formation 1998, les formations par des prestataires externes spécialisés sont dispensées sur base d'une analyse des offres de formation pour choisir des thèmes susceptibles de répondre aux besoins. Le public cible est choisi en fonction du thème.

Les formations externes prévues concernent essentiellement les domaines de l'informatique, de la gestion du réseau, de la maintenance, du pilotage des installations de production, de l'analyse financière, de la formation des formateurs, et du management des ressources humaines.

En ce qui concerne la formation interne, on identifie les besoins en formation à partir des constats lors des tournées d'inspection, de suivi ou de contrôle, divers rapports dont le rapport d'évaluation du personnel de 32 centres AEP du projet Danois, des orientations et des instructions données par les directeurs et chefs de service lors des rencontres avec le CFP.

Pour 1998 il est prévu l'organisation d'environ 60 stages en formation interne pour 178 agents avec un volume horaire total de 2640 heures scolaires et 26 040 heures-scolaires-stagiaires. Le nombre de modules de stages différents mentionnés dans le plan de formation est de 29.

2.2 Les ressources humaines dans les Centres Auxiliaires

Aperçu de la situation actuelle

Au niveau des centres auxiliaires, les types de postes figurant dans le PER sont les suivants: Responsables de centre, responsable de production station, agent labo, électromécanicien, agent appui, agent accueil litige, agent clientèle, caissier, plombier, aide plombier, manoeuvre, releveur, chef de quart, aide de quart, chauffeur, magasinier, gardien, et agent guichet accueil. Dans l'ensemble des centres sous le DCA, le nombre de postes est de 120. Dans les centres sous le DDB, le nombre de postes est de 25. Certains postes sont actuellement occupés par des gardiens temporaires.

En se basant sur un aperçu de la situation au sujet de la maintenance et des ressources humaines dans les centres où intervient le service conseil (voir Annexe B), on constate que:

- Le nombre et la qualification de personnel est déterminé surtout par conditions techniques de la maintenance de la production.
- La longueur du réseau ou le nombre d'abonnés et de bornes-fontaines n'est pas un facteur très déterminant pour la composition des équipes et le nombre de personnel.
- Les stations et les forages sont souvent gérés techniquement par des gardiens qui jouent dans certains cas un rôle essentiel dans la production d'eau.
- Les responsables de centre sont pour la plupart des électromécaniciens qui consacrent l'essentiel de leur temps à des tâches de gestion
- La performance des responsables de centre ne dépend pas nécessairement de leur qualification

Par ailleurs on constate que la plupart des problèmes techniques sur le plan électromécanique ne sont pas ou ne peuvent pas être résolus par les responsables sur place. Il s'agit notamment du renouvellement de certains équipements ou de grosses pannes.

Ces problèmes ont été ou seront résolu pour la plupart dans le cadre de l'assistance danoise. On note également que de plus en plus de stations sont branchées sur SONABEL, ce que allège le problème de la gestion des groupes électrogènes.

Les problèmes techniques les plus importants et les plus compliqués sont à présent la gestion de la ressource d'eau et le traitement d'eau .

Compte tenu des indicateurs de performance dans le cadre de la gestion par objectifs, la gestion du réseau et de la clientèle ont pris une bien plus grande importance.

On peut conclure que les ressources humaines dans les centres auxiliaires sont d'une manière générale adéquates en nombre, mais que le choix des responsables et la composition des équipes ne semble pas suffisamment compte de l'ensemble des conditions, de l'évolution de la situation dans les centres auxiliaires.

Comparaison de la situation actuelle avec les nouveaux profils

On réfère aux profils provisoires élaborés (série 7) pour les centres auxiliaires Ces profils sont actuellement examinés par la commission qui se penche sur la mise en place du nouveau statut du personnel.

En ce qui concerne les responsables de centre, le profil suivant est proposé pour Koudougou, Ouahigouya, Banfora, Koupela, Kaya, Centre de Regroupement:

- Etre un leader
- Avoir une personnalité équilibrée et polyvalent, sens de résolution pratique des problèmes
- Ingénieur ou technicien supérieur

- Un nombre d'années d'expérience selon le positionnement du poste dans le plan de carrière (Ingénieur avec 15 ans de carrière pour Koudougou, Ingénieur ou technicien supérieur avec 10 ans de carrière pour Kaya)

Pour d'autres centres, la prérogative d'être un leader est remplacée par : Avoir un bon sens d'encadrement. La qualification requise est sensiblement la même en ce qui concerne le niveau de formation, mais avec moins d'expérience requise. Dans le cas des petits centres, l'expérience pratique à la gestion des centres est un critère de sélection pour ceux qui n'ont pas le niveau de formation visé.

En ce qui concerne les autres postes, la qualification minimum est CEPE avec une expérience de quelques années.

En ce qui concerne la qualité exigée, on constate qu'on demande pour tous les postes quelqu'un de dynamique, ordonné, très vigilant et ferme, calme, honnête. Dans la plupart des cas, on préfère recruter des hommes. Pour les responsables de centre l'on envisage la possibilité de recruter des femmes.

À noter que c'est seulement dans le profil des gardiens qu'on précise qu'ils devraient avoir un esprit ouvert. Les gardiens devraient également avoir une très bonne santé, une moralité exceptionnelle, le sens de la propreté et de sécurité. Par ailleurs, les chauffeurs devraient être non toxicomane, être disponible et avoir le permis polyvalent.

On constate que:

- Les profils ne correspondent pas nécessairement aux besoins spécifiques des centres auxiliaires.
- Le personnel en place, notamment les responsables de centres ne correspond pas nécessairement aux profils proposés.
- Les profils sont très généraux et ne constitue qu'un outil très provisoire d'ordre conceptionnel.

Or, le recrutement ou la promotion interne basé sur les descriptions de poste et des profils proposés n'améliorera pas nécessairement la situation actuelle où la composition des équipes ne tient pas suffisamment compte des conditions actuelles et de l'évolution de la situation. C'est-à-dire que le nouveau système risque d'engendrer des nouveaux problèmes et des nouveaux coûts.

On conclut qu'il serait prudent de mettre plus d'accent sur l'ensemble des compétences requises dans les équipes, de tenir compte de l'évaluation de la situation, de bien évaluer la valeur des membres du personnel en place (notamment les gardiens), et de développer des profils plus spécifiques en tenant compte de la situation sur le terrain et de l'avis du personnel en place dans les centres.

On conclut également que l'aspect stratégique et dynamique de la gestion des ressources humaines dans les centres n'a pas été suffisamment pris en compte

dans le dispositif proposé. L'aspect individuel et humain du développement des ressources humaines est sous-représenté dans les outils proposés. Par conséquent l'application de l'ensemble du dispositif sous sa forme actuelle, bien que apparemment logique et cohérent, comporte des risques qu'il convient de minimiser par une meilleure préparation.

2.3 Les ressources humaines des directions centrales et des départements

En se basant sur l'organigramme et le PER, on constate que les effectifs de la DCA au niveau central sont est de 25 personnes, à comparer avec les effectifs de la DEX qui sont de l'ordre de 45. Certaines fonctions au sein de la DEX semblent similaires à des fonctions au sein des départements. Dans certains domaines, la DDO et la DDB semblent avoir les effectifs et les fonctions leur permettant de fonctionner de façon assez autonome. Par contre, la DCA ne dispose pas de tous les moyens, et certaines fonctions d'appui aux centres auxiliaires sont actuellement rattachées à la DEX

On peut également constater qu'au sein de la DEX certains services sont orientés vers la planification et le suivi (SPD, Service Labo), tandis que d'autres sont orientés vers l'appui à la maintenance dans les centres auxiliaires et l'administration des clients (Magasin central, service logistique Service Production Réseau).

Or, le PER fait ressortir l'image d'une DEX qui est en cheval entre un département (c'est-à-dire une direction qui gère des réseaux) et une direction ou service centrale à la Planification et au suivi.

Compte tenu de qui précède, il est difficile d'évaluer les capacités requises. Il y a trop de chevauchement des fonctions, et de fait un niveau de gestion de trop quand il s'agit de l'appui aux centres auxiliaires.

2.4 Appréciation du dispositif à la gestion du personnel

Si le dispositif proposé semble peut-être applicable pour les Départements de Bobo Dioulasso et de Ouagadougou, ceci est beaucoup moins le cas pour le Département des Centres Auxiliaires. Son inconvénient principal semble être un certain manque de prise en compte des réalités sur le terrain et sa lourdeur en gestion. Par ailleurs, le dispositif proposé ne tient pas suffisamment compte des aspects de psychologie humaine et de la valeur de chaque individu dans l'organisation.

En liant la performance des individus directement à la performance de l'ONEA, on les met sous pression plutôt que de les encourager. Cela peut être bon pour ceux qui aiment la compétition et qui ont une position permettant de réellement influencer les conditions de succès de l'ONEA ou des Centres Auxiliaires, mais risque de pénaliser ceux qui ont des responsabilités sans avoir

les pouvoirs de décision en fonction de cela. Or, sans une délégation logique des pouvoirs le dispositif risque de renforcer la centralisation avec la gestion des ressources humaines comme instrument de contrôle sur base d'indicateurs à prédominance quantitative. Un tel système peut, bien entendu avoir des avantages pour ceux qui sont positionnés près des centres de décision et peuvent combler les insuffisances du système par la communication directe et interpersonnelle, mais avec un risque de sous-évaluation des qualités et de la performance de ceux qui sont dans la périphérie du pouvoir. L'effet non voulu de l'introduction du nouveau statut et les outils qui l'accompagnent pourrait donc être, dans les centres auxiliaires, de renforcer la compétition et l'incertitude, plutôt que de stimuler l'esprit d'équipe et la loyauté aux objectifs de l'ONEA .

Il convient de souligner que l'atteinte des niveaux de performance selon un cadre logique de planification n'implique pas automatiquement que les ressources humaines soient gérées et développées de façon rationnelle ou optimale. Se fier complètement à méthode de la gestion par objectifs sans introduire des éléments plus stratégiques de planification et de gestion est en réalité peu rationnel. C'est-à-dire qu'on n'arriverait pas à une gestion et à un développement rationnels des ressources humaines et des capacités individuelles des membres du personnel.

3 Le système d'information

La mise en place de la nouvelle structure de l'ONEA a été accompagnée par l'introduction d'instruments de gestion (normes de performance, descriptions de poste, tableau de bord, procédures etc.) qui sont liés directement avec le plan emplois ressources (PER)

Le Système d'Information Management (SIM) fait partie de ces outils. Il a été mis en place en 1994/95. L'objectif du système est de pouvoir augmenter l'efficacité de la gestion de l'ONEA grâce à la mise en place d'un schéma général de circulation de l'information.

Le système a été défini en tenant compte des tableaux de bord et des descriptions de postes préalablement mis en place à l'ONEA avec l'assistance de la coopération allemande. La cohérence entre ces différents outils de gestion (normes de performance, descriptions de poste, tableau de bord, procédures etc.) est considérable et leur formalisation est très professionnelle. La plupart des procédures et descriptions sont correctement harmonisées et systématisées selon des lignes très claires et précises. A noter que certains outils n'ont pas encore été validés

La mise en place du système d'information s'est accompagnée par la création d'une fonction «Sim contrôle » dépendant directement de la Direction Générale ce qui atteste de l'intérêt que le Directeur Général de l'ONEA porte au suivi des indicateurs de son entreprise.

Le service de Contrôle Gestion (CG) a été, quant à lui, désigné comme responsable de la vérification, de l'élaboration des rapports, de leur centralisation et de la ventilation des informations.

Dans la situation actuelle, la circulation de l'information est basée sur le principe suivant :

Le demandeur d'information est lui-même responsable de la recherche de l'information qu'il souhaite obtenir.

Une des conséquences de ce principe (paradoxal) réside dans le fait que l'information remonte régulièrement au niveau des directions centrales «poids

hiérarchique oblige » mais aucun retour d'information synthétisé n'est effectué en direction des centres.

3.1 Le système d'information en ce qui concerne les centres auxiliaires

Pour chaque unité organisationnelle de l'ONEA, un schéma synoptique des flux d'information a été défini. Dans ce schéma, toutes les informations normalement accessibles sont définies. La relation entre les unités organisationnelles est clairement définie et l'ensemble des «output/input » d'information circulant entre les unités est recensé.

Cependant une analyse de la circulation réelle des informations confirme que le schéma synoptique ne décrit pas une image réelle de la circulation de l'information mais plutôt, les itinéraires préconisés et possibles pour la circulation des informations. On peut aussi constater que le schéma synoptique ne fait aucune distinction entre les données importantes et les données secondaires.

Au niveau des agents de l'ONEA, chaque poste de responsable d'unité organisationnelle (y compris les chefs de centre) est défini par une fiche de description de poste, un tableau de bord et un schéma synoptique SIM¹. A l'aide de ces outils chaque responsable doit pouvoir clairement distinguer ses obligations de transmission d'information et ses possibilités pour obtenir des informations.

Un des plus importants supports de transmission de données est constitué par le rapport mensuel d'exploitation que les chefs de centre doivent réaliser. A l'origine, ces rapports étaient transmis au département pour synthèse et analyse, puis transmis au directeur de l'exploitation. Cependant, la lenteur avec laquelle la DEX recevait les synthèses l'a conduite à demander directement les rapports mensuels au niveau des chefs de centre. Les chefs de centre doivent donc aujourd'hui fournir deux copies de leur rapport, une à la DEX l'autre au département. Cependant, dans la situation actuelle les rapports sont plutôt transmis en un exemplaire à la DEX pour une première saisie et ensuite (avec un délai parfois considérable) transmis aux agents responsables de la saisie et la synthèse au niveau du DCA. Là encore, une double saisie de l'information est effectuée au sein de l'ONEA.

La collecte des informations au niveau des chefs de centre pour le compte des directions centrales est dans l'ensemble bien acceptée. Les chefs de centre communiquent régulièrement les informations. Cependant peu de contrôles sont réalisés pour vérifier la fiabilité des informations collectées par les chefs de centres².

¹ La totalité des responsables d'unité organisationnelle visitée au cours de la mission possèdent dans leur bureau accroché au mur le schéma synoptique « SIM »

² A titre d'exemple la mission a assisté dans le centre de regroupement de Koudougou à une réunion de chefs de centre au cours de laquelle un chef de centre présenté un indicateur

Les informations collectées par les chefs de centres sont celles définies dans le tableau de bord accompagnant la fiche de description du poste de chef de centre. Ces informations concernent les domaines suivants :

- Production et Distribution
- Gestion Clientèle et Consommation Eau
- Maintenance
- Qualité de l'eau
- Consommation d'énergie – Groupe électrogène
- Heure de production
- Compteur
- Coûts du Personnel

Plus d'un tiers des informations formant la base de données nécessaire pour effectuer le suivi des indicateurs prévus dans le contrat plan est donc inclus dans les rapports mensuels³. La saisie et le traitement rationnel et optimal des ces informations semble important, non seulement dans la réalisation du suivi efficace du Contrat Plan, mais aussi pour l'élaboration et le développement d'un futur outil de gestion.

3.2 Agrégation de l'information et analyse

La synthèse des informations est actuellement faite par différents services centraux (DEX, DCA, DF et DRH). La saisie d'une même information à plusieurs reprises par des services différents est courante. Le traitement manuel et dispersé permet difficilement de disposer d'une vue générale de l'ensemble des informations disponible à un moment donné au sein de l'ONEA. Le fractionnement des informations ne permet pas une analyse générale selon plusieurs axes.

Chaque service central semble avoir construit, avec plus ou moins de succès, son propre système de traitement et d'analyse des informations. Cela est le cas non seulement pour les informations provenant des rapports mensuels, mais aussi pour l'ensemble des données techniques et commerciales.

L'agrégation dispersée à différents niveaux d'une même information par des agents différents atteste de l'importance que les cadres de l'ONEA accordent à la maîtrise de l'information. Cependant ces différentes agrégations sont aussi le résultat d'une absence de responsabilité clairement définie dans l'élaboration d'une base de données unique et fiable.

de rendement faux en raison d'une mauvaise compréhension du calcul mathématique à effectuer.

¹ Ces données sont fournies en annexe.

3.3 Le retour d'information

Les départements n'ont pas actuellement les capacités techniques ni les compétences pour traiter les informations ou faire des synthèses qui pourraient servir d'outils d'appui aux centres.

Ces synthèses sont donc actuellement réalisées par les services de la Direction de l'Exploitation. En principe, les informations doivent être retransmises aux centres dans un délai d'un mois. Ce n'est actuellement pas le cas.

Mensuellement, les directeurs de département organisent des réunions dans les centres de regroupement pour analyser l'activité des centres et connaître les difficultés auxquelles ils sont confrontés.

Au cours de ces réunions, les chefs de département tentent de faire analyser par les chefs de centre leur activité commerciale et d'exploitation tout en proposant des solutions pour améliorer l'efficacité commerciale des centres (actions de recouvrement, autorisation de coupure des clients sensibles, augmentation des objectifs de gestion commerciale....)

Les réunions mensuelles, qui sont généralement animées par le directeur du département sont censées être un « forum » de retour et d'analyse de l'information. C'est un bon principe, qui sert à encadrer et à former les chefs de centre

Il semble néanmoins que les réunions mensuelles servent plutôt à une transmission orale des informations déjà incluses dans le rapport mensuel, qu'à un véritable retour et une analyse des informations. Ces réunions ont, cependant, un effet positif pour les chefs de centre qui se sentent écoutés par leur département. De plus, elle développe aussi le sentiment, au niveau des chefs de centre, d'appartenir à un corps reconnu de l'ONEA au sein duquel on peut échanger sur ses expériences de gestion d'un centre.

Le traitement de l'information sous différents formats par différents services est contraire au principe de transparence systématique souhaitée lors de la mise en place du SIM.

3.4 Contrôle du Système d'Information Gestion

Un système de contrôle de gestion et de suivi de l'application SIM est prévu dans le Contrat Plan, ce qui se traduit dans l'organigramme actuel. Dans le Contrat Plan conclu, en juillet 1997, entre l'Etat et l'ONEA, les obligations de ce dernier dans le domaine du contrôle interne et du système d'information de gestion sont définies de la façon suivante :

« L'ONEA assurera un contrôle régulier de tous les centres concernant les finances, la comptabilité et l'application des procédures. Il installera au plus tard

le 31 décembre 1997 un système d'information de gestion sous la forme de tableau de bord. Il mettra aussi en place une comptabilité analytique en 1997⁴.

Le contrôle SIM, se trouve au sein de service de Contrôle de Gestion et il doit selon le présent PER comprendre un agent SIM chargé d'effectuer le contrôle organisationnel et assurer le système de collecte d'information. Cependant, l'affectation d'un agent spécialement responsable du contrôle du SIM n'est toujours pas prévue dans le PER 1998. Le service de Contrôle comprend actuellement un Directeur et 3 agents de contrôle interne. L'ensemble de leurs activités est constitué :

- Du contrôle interne des procédures dans l'ensemble de l'ONEA.
- De l'élaboration des informations (statistiques) sur les abonnés et la gestion.
- De l'élaboration des rapports sur l'exécution des indicateurs Contrat Plan

Parallèlement ce service doit répondre aux sollicitations des directions, en cas d'irrégularités, et déclencher des inspections/contrôle sur place.

La conception du système SIM est étroitement liée aux indicateurs définis dans le Contrat Plan, en conséquence il y a une tendance à ce que la circulation des informations se concentre sur l'objectif «suivi du Contrat Plan» au lieu de réellement fonctionner comme un outil de gestion quotidien.

⁴ CONTRAT PLAN ENTRE L'ETAT BURKINABE ET L'ONEA, juillet 1997, page 8

4 La maintenance

4.1 Description du service réseau/production

L'équipe a visité 11 centres et a pu constater que la maintenance des équipements est effectuée correctement. Le personnel suit les consignes de maintenance et la propreté générale constatée dans les centres en est la preuve.

Les registres de production, de suivi de la qualité de l'eau et de maintenance sont tenus méthodiquement et sont mis à jour quotidiennement. L'élaboration des rapports mensuels d'exploitation est régulière et conforme aux procédures en vigueur. Les agents rencontrés ont manifesté une motivation importante sur les tâches de maintenance qui leur incombent.

Le service réseau production dépend du DCA et se compose de 9 personnes : 1 chef de service, 1 technicien supérieur de réseau, 1 agent extension logistique et 1 chauffeur, à l'atelier : 1 chef d'atelier, 1 électromécanicien, 2 mécaniciens et 2 manœuvres, cellule topographique : 2 topographes et 1 dessinateur.

Le service réseau production s'occupe de la planification et l'exécution de la maintenance des installations. Le service reçoit régulièrement les rapports mensuels des centres auxiliaires, et en tire les informations nécessaires pour la planification de la maintenance.

Les plans de maintenance sont élaborés en collaboration avec les centres et le service conseil pour une période de 6 mois. Une réunion mensuelle décide des grandes lignes des interventions, et une fois par semaine un programme de maintenance dans les centres auxiliaires est élaboré. Ce programme est détaillé, indiquant le type et la durée des interventions, ainsi que les ressources à utiliser.

Un tableau décrivant:

- les conditions techniques de la maintenance
- les ressources humaines
- les qualifications du responsable de centre
- une diagnostique de l'exploitation et de la gestion

des 26 centres auxiliaires couverts par l'assistance danoise se trouve en annexe B.

4.2 Ateliers

4.2.1 Atelier central

Géographiquement, ce service est placé au centre de Ouagadougou à la station de traitement de Ouagadougou, loin des autres bureaux s'occupant des centres auxiliaires. La raison de cet emplacement est la présence du bâtiment qui abrite l'atelier.

L'atelier central dispose d'une équipe tournante d'intervention. Cette équipe assure la maintenance préventive en suivant le planning annuel de maintenance. Elle effectue aussi la maintenance curative à la demande des centres de regroupement lorsque ces derniers ne peuvent réaliser eux-mêmes les dépannages dans les centres auxiliaires.

La présence à l'ONEA d'une seule équipe tournante de maintenance allonge souvent les délais d'interventions. Il serait préférable, comme il a été prévu dans le contrat passé avec le service conseil, que les équipes tournantes soient renforcées et placées à Ouahigouya, Ouagadougou et Bobo, soit - comme le préfère l'ONEA - 2 équipes tournantes à Ouagadougou et 1 équipe à Bobo-Dioulasso

En ce qui concerne les locaux, l'atelier central se présente comme un grand hangar ouvert et poussiéreux. Il ne possède pas de bancs de travail. La mission le juge inadapté pour des réparations importantes.

Paradoxalement un atelier de réparation de voitures moderne et équipé se situe dans les locaux du Centre de Formation Professionnelle (CFP). Cet atelier est commun à l'ensemble des services de l'ONEA. L'emplacement de cet atelier est bien choisi, car il permet aux élèves du CFP de participer à des travaux pratiques. On peut toutefois s'interroger sur les besoins de l'ONEA de posséder un atelier de réparation de véhicules compte tenu du nombre de garages privés dans la capitale et du désir de la Direction Générale à externaliser cette activité.

4.2.2 Ateliers centres de regroupement

Uniquement le centre de Koudougou est pourvu d'un atelier, les autres centres de regroupement n'ont aucune possibilité d'effectuer des réparations durables.

Un plan de réhabilitation (y compris les outils et l'équipement nécessaire) de ces ateliers, ainsi que des petits ateliers dans les autres centres auxiliaires est proposé dans le rapport du Projet Hydraulique Urbaine Phase 4A, "Grands travaux à effectuer dans les 32 centres auxiliaires, mai 1997", et un budget a été réservé à la réalisation.

4.2.3 Ateliers centres auxiliaires

Dans les centres auxiliaires visités, aucun centre n'est doté d'atelier pour effectuer les réparations sur place. Comme mentionnée ci-dessus un plan de réhabilitation de ces ateliers, est prévu.

4.3 Laboratoires

4.3.1 Laboratoire central

Le service laboratoire central dépend de la DEX et est chargé du contrôle de la qualité de l'eau produite par l'ONEA. Cette responsabilité a été déléguée dans les centres auxiliaires et dans les centres de regroupement. Le laboratoire possède des équipements pour les analyses chimiques et bactériologiques relatives au traitement de l'eau et au contrôle de sa qualité. Un nouveau poste d'analyse de métaux est en voie d'installation, ce que permettra les analyses pour les métaux nocifs tels que le plomb, le mercure, le cadmium, le chrome, etc...

Les centres auxiliaires ont chacun leurs appareils de mesure. Ils suivent quotidiennement la qualité de l'eau, en analysant le contenu de chlore libre et le pH de l'eau traitée à la sortie de la station et dans le réseau.

Ces analyses sont contrôlées trimestriellement par les laboratoires dans les centres de regroupement, et le laboratoire central effectue un contrôle dans les centres de regroupement 2 fois par trimestre et dans les autres centres une fois par semestre. Il est prévu de procurer deux enregistreurs automatiques de chlore libre afin de contrôler plus efficacement le traitement. Ces appareils seront prévus pour circuler dans les centres environ deux mois dans chaque centre.

Les dosages de chlore sont légèrement plus forts que la norme préconisée. Ces légers surdosages permettent aux chefs de centre de se prémunir contre les dysfonctionnements des pompes doseuses. D'autre part ces dosages permettent de maintenir un niveau relativement élevé de chlore libre dans l'eau servie au niveau des bornes-fontaines. En effet, les récipients utilisés par les consommateurs pour le transport de l'eau de la borne-fontaine à leur domicile constitue la cause principale de contamination de l'eau. Un niveau de chlore élevé permet de désinfecter les récipients contaminés.

Afin de palier au sous-dosage en chlore fréquent des pompes doseuses, le laboratoire central effectue actuellement un essai de dosage en chlore par des pastilles de chlore placées directement dans le château d'eau. Elles se dissolvent ainsi lentement grâce au courant d'eau claire des pompes. Cet essai permettra l'abandon des pompes doseuses dans les petits centres approvisionnés en eau brute par des forages. L'essai pilote de cette méthode a été réalisé à Kombissiri.

Un essai de production d'eau de Javel dans le centre de Koudougou est en cours et apparaît comme un succès aux dires du laboratoire central. Il est envisagé de procurer des installations similaires aux autres centres de regroupement, afin

d'assurer une fourniture d'un produit de qualité stable aux centres auxiliaires. Ceci permettra en outre d'éviter l'utilisation d'hypochlorite de calcium qui n'est pas stable. Il subit en effet une perte de concentration de 68% à 30 % pendant son stockage.

La fourniture des réactifs et appareils de mesure dans les centres auxiliaires est assurée par le service de laboratoire central, qui expédie la consommation prévisible bimestrielle des centres. Sur demande, les produits manquants, hors fournitures régulières, sont expédiés dans les centres.

4.3.2 Laboratoires centres de regroupement

Les laboratoires dans les centres de regroupement sont équipés avec les appareils pour les analyses pH, chlore, bactériologie, turbidité, conductivité, SO₄, O₂, TA, TAC, matières en suspension, dureté, Cl tot, NO₂, NO₃, PO₄, Fetot, c'est-à-dire les paramètres normaux de qualité de l'eau.

Ces laboratoires assurent un contrôle trimestriel dans les centres auxiliaires rattachés afin de vérifier le suivi journalier, normalement pH et chlore libre et pour contrôler les autres paramètres.

Pendant les visites dans les centres, (11) l'équipe a constaté trois anomalies de fonctionnement, manque de réactifs pour les tests biologiques et panne de l'appareil d'analyse pour O₂ à Koupéla, et fourniture non conforme d'appareil de test biologique à Banfora. Ces anomalies ont été signalées au service laboratoire central, qui a son tour a procédé à la rectification

4.3.3 Laboratoires centres auxiliaires

Les laboratoires dans les centres auxiliaires sont équipés d'un équipement minimum de contrôle fondamental des paramètres importants pour le traitement de l'eau et pour assurer la fourniture d'une eau potable aux abonnés. Les analyses sont effectuées chaque jour sur l'eau brute et l'eau traitée, et sur l'eau du réseau aux différentes bornes-fontaines.

Les analyses sont normalement effectuées par les chefs de centre avec des comparateurs colorimétriques simples à manipuler et suffisamment précis à condition que les réactifs ne soient pas périmés. Les approvisionnements réguliers de la part du laboratoire central permettent aux centres de disposer de réactifs opérationnels.

En cas d'absence du chef de centre, les analyses dans certains centres sont effectuées par le personnel des centres de santé dans la région, dans le cas où le personnel ONEA restant ne posséderait pas les qualifications nécessaires.

4.4 Magasins

4.4.1 Magasin central

Le magasin central est placé à Pissy près du CFP. Ce magasin sert à l'approvisionnement en matériel réseau aux centres auxiliaires et à la DDO et à la DDB. Le magasin comprend environ 1.300 articles différents.

Il est constitué de deux bâtiments de stockage, un pour les pièces de rechange et les accessoires du réseau et l'autre pour les produits chimiques.

La surface de ces bâtiments est insuffisante, une grande partie du matériel, notamment les accessoires réseaux en fonte, et les tuyaux en PVC sont stockés dans la cour, soumis aux intempéries et au soleil.

Le magasin est bien maintenu, des rayons bien organisés y sont installés pour les petites pièces. Le magasin comprend une petite section où sont stockées les pompes, les pièces de rechange électriques et mécaniques, mais ce stock n'est pas très actif.

Le système de gestion est manuel, (Cardex). Des bons d'entrée et de sortie sont effectués à chaque opération. Le système Cardex est mis à jour au fur et à mesure que les opérations sont effectuées. Les bons de sortie sont expédiés au service logistique de DEX qui assure la saisie dans le système GESCOM 4.0.

Dans le stockage des produits chimiques le chlore et les autres produits ne sont pas séparés, une telle séparation est préférable, les sacs de sulfate d'aluminium et de chaux sont attaqués par les vapeurs de chlore

Au niveau de la station de traitement de Ouagadougou il y a un autre magasin qui sert uniquement à la DDO.

Le niveau de stocks est estimé suffisant, notamment après la distribution des pièces de rechange fournies par le projet d'AEP urbaine.

4.4.2 Magasins des centres de regroupement

Dans les centres de regroupement, il existe des magasins correctement aménagés, avec des systèmes de gestion manuelle, les inventaires sont envoyés toutes les semaines au magasin central à Ouagadougou. Les magasins visités sont bien entretenus.

4.4.3 Magasins des centres auxiliaires

Dans certains centres auxiliaires, les conditions physiques sont mal adaptées pour le stockage des pièces de rechange, à Niangoloko les pièces pour les pompes décentralisées (hors du centre) se trouvent dans la salle de commande, sans aucune précaution apparente.

4.5 Sous-traitances

Actuellement, certaines tâches sont sous-traitées par l'ONEA, il s'agit notamment :

- du gardiennage de certains sites
- des travaux de génie civil, extensions et maintenance des bâtiments
- de la maintenance des véhicules

L'équipe n'a pas trouvé d'autres secteurs ou une sous-traitance pourrait être profitable, il n'existe pas dans le secteur privé actuel d'ateliers mécaniques ou électriques couvrant le territoire.

Dans certains centres le gardiennage des installations, notamment les groupes électrogènes décentralisés est assuré par des gardiens employés en tant que temporaires.

Cette méthode est déconseillée, les gardiens n'ont aucune responsabilité ou de motivation. Dans ces centres un raccordement au réseau SONABEL (si elle est présente) pourrait résoudre le problème, et en même temps diminuer les frais d'exploitation de ces groupes.

4.6 Appréciation de la maintenance

Ateliers

Le service de maintenance et de réparation assuré par l'atelier fonctionne assez bien malgré le manque de moyens humains et techniques. Une amélioration des conditions de travail ainsi qu'une augmentation du nombre d'équipes tournantes pourraient augmenter l'efficacité du service assuré par les ateliers.

Laboratoire

Le service des laboratoires chargé de la supervision de la qualité de l'eau est bien organisé. Il assure les tâches d'une façon adéquate, et assure un suivi du contrôle de qualité suffisamment complet pour garantir une eau de qualité minimum.

Les laboratoires de contrôle (central et des centres de regroupement) assurent un feed-back immédiat des paramètres analysés dans les centres, afin de s'assurer que les corrections nécessaires sont apportées aux analyses et/ou au traitement.

L'emplacement des différents laboratoires est logique, le laboratoire central étant placé dans le centre de consommation, Ouagadougou, où toutes les analyses relatives à la qualité et la potabilité de l'eau pourront être effectuées.

Les laboratoires dans les centres de regroupement sont placés dans les villes où il y a un traitement d'eau de surface nécessitant un équipement plus complexe que les eaux souterraines. (Sauf Ouahigouya), et ces villes sont bien placées géographiquement pour assurer le contrôle dans les centres auxiliaires.

Les consignes d'analyses sont correctes, et le personnel rencontré paraît être bien formé à cette tâche.

Magasins

Le système actuel de gestion centralisée est efficace pour ce qui concerne les pièces de réseau, de branchements etc. Mais en ce qui concerne les pièces de rechange des centres auxiliaires le stockage centralisé crée des retards d'approvisionnement.

La politique récemment adoptée par le service conseil, notamment de stocker les pièces au sein des centres auxiliaires est préférable, car les réparations peuvent être exécutées plus rapidement.

En ce qui concerne le magasin central, il serait souhaitable de rendre le système gestion plus efficace et plus logique. Au minimum l'entrée et la sortie des pièces doit être sous l'entière responsabilité du service magasin. Cette responsabilité étant aujourd'hui partagée entre le service achat qui assure les entrées en magasin, et le service magasin responsable des sorties.

Le système informatique actuel de gestion, GESCOM 4.0 est sous-utilisé à tel point que les opérations de sortie/entrée sont suivies par des méthodes manuelles. A ce sujet un audit informatique actuellement financé par la CFD doit se prononcer sur le maintien ou le changement de cette application informatique au sein de l'ONEA.

5 La gestion commerciale

5.1 La gestion commerciale au niveau des centres auxiliaires

Le souhait de l'ONEA de décentraliser la gestion commerciale au niveau des centres auxiliaires et tout particulièrement l'édition de la facturation l'a conduit à identifier des centres de tailles importantes et de les équiper d'une application informatique en réseaux. L'application informatique et les réseaux sont sous la responsabilité d'un agent d'appui correspondant du service informatique de la Direction Financière

Description

Les opérations déléguées de gestion commerciale sont identiques dans tous les centres quelle que soit leur taille. Seuls le nombre d'agents impliqués et le degré d'informatisation des tâches varient en fonction de la taille du centre. En effet parmi les 34 centres secondaires on distingue .

- 4 centres possèdent un réseau informatique⁵ . Dans ces centres, l'équipe de gestion des abonnés est constituée du chef du centre, d'un agent d'appui, d'un ou plusieurs plombiers/releveurs et d'un caissier.
- 19 centres dans lesquels l'équipe de gestion commerciale est constituée du chef de centre et d'un plombier/releveur.
- 11 centres dont l'équipe de gestion des abonnés se résume à gardien et/ou un plombier sous la responsabilité et l'assistance du chef de centre rattaché.

La gestion des abonnés dans les centres de petite taille

Ces centres sont gérés par un chef de centre qui assure toutes les fonctions de la gestion des abonnés.

Demande de branchement et réalisation:

Le chef de centre accueille les clients désirant un devis de branchement. Il vérifie les documents justificatifs du client, contrôle si le client ne fait pas partie de la liste des mauvais clients de l'ONEA. Il encaisse le forfait relatif au devis et prend rendez-vous avec le client pour effectuer un métré. Le chef de centre peut effectuer localement tout devis de branchement dont le diamètre est < 50

⁵ Ces centres auxiliaires informatisés sont les suivants : Koudougou, Banfora, Ouahigouya et Koupéla

mm. Dans le cas contraire, il transmet la demande au service réseau et production du département.

Le chef de centre réalise le métré puis établit un devis. Si le devis est accepté par le client, le chef de centre effectue lui-même les travaux de branchement.

Pose de compteur :

Lorsque le client souhaite consommer de l'eau, le chef de centre établit une police, encaisse la facture de souscription puis réalise les travaux de pose de compteur. L'ensemble des informations relatives au branchement et à la police de souscription est transmis au centre de regroupement dont dépend le centre pour enregistrement informatique.

Relevé d'index et facturation :

Cette phase est réalisée par le chef de centre qui reçoit l'appui du centre de regroupement. Le chef de centre effectue la relève des index mensuellement et la transmet au centre de regroupement pour saisie. L'application informatique établit le calcul des consommations, édite des états d'anomalies qui sont communiqués au chef de centre pour correction. Après justification du chef de centre, les factures sont imprimées au niveau du centre de regroupement puis transmises au chef de centre qui en assure la distribution.

Recouvrement des factures :

Le chef de centre assure le recouvrement des factures. Si certains de ses abonnés paient par virement bancaire local, le chef de centre est le destinataire de l'avis de crédit. Le chef de centre met alors à jour son portefeuille de clients. Les sommes encaissées localement sont déposées par le chef de centre sur un compte de dépôt ONEA sur une banque de la place. Dans le cas d'un paiement réalisé par un client dans un centre différent d'où il est abonné, le chef de centre recevra cette information de la part du service commercial du département via le centre de regroupement.

Coupure et dépose du compteur à la suite de non-paiement :

Le chef de centre est aidé dans cette tâche par le centre de regroupement qui émet en même temps que les factures une liste de proposition de coupures. Deux factures successives non payées placent le client sur la liste des coupures. La dépose est proposée par le système informatique lorsque trois factures successives ne sont pas réglées par le client.

Pour éviter la coupure, le chef de centre est libre de négocier avec le client les modalités des échéanciers de remboursement pour que le client rattrape son retard de paiement. Il lui revient, ainsi, l'initiative de couper ou déposer le compteur de l'ensemble de ses abonnés lorsqu'il juge que le client ne pourra plus tenir ses promesses de remboursement.

Cependant, dans la pratique le chef de centre ne coupe ou ne dépose un compteur sur sa propre initiative, que lorsqu'il s'agit d'un abonné privé. Dans le cas d'un fontainier, il a toute liberté d'enlever la gérance de la borne-fontaine à un fontainier mauvais payeur et de l'attribuer à une autre personne. En ce qui concerne les abonnés publics et tout particulièrement les autorités locales ou les représentants de l'Etat, le chef de centre préfère se référer au niveau du Directeur du Département avant de réaliser une coupure.

La gestion des abonnés dans les centres de taille moyenne

La gestion des abonnés dans ces centres est effectuée de la même manière que dans les centres de petite taille. La seule différence réside dans la présence d'un plombier ou d'un aide plombier qui réalise les tâches suivantes à la place du chef de centre :

- Réalisation du devis de branchement et du branchement ;
- Pose du compteur ;
- Relève des compteurs et distribution des factures ;
- Coupure et dépose ;
- Intervention.

La gestion des abonnés dans les centres informatisés (appelés centre de regroupement)

Les 4 centres auxiliaires et Ouagadougou abritant dans leurs locaux les services informatiques du centre de regroupement sont équipés de terminaux (IBM AS 400) sur lesquels est installée l'application commerciale permettant la gestion des abonnés

La gestion des abonnés s'effectue selon les mêmes procédures que dans les centres de taille inférieure, cependant les tâches telles que (i) la création d'un abonnement, (ii) le calcul du devis pour un branchement, (iii) les encaissements sont informatisés et réalisés instantanément.

L'ensemble des informations relatif à la gestion clientèle est enregistré au niveau des systèmes informatiques des centres de regroupement mensuellement. Les informations relatives aux encaissements sont transférées sur support informatique dans l'application comptabilité générale de l'ONEA.

5.2 Analyses au niveau des centres auxiliaires

En ce qui concerne la gestion commerciale, l'ONEA a mis en place un système décentralisé efficace et cohérent.

Les chefs de centre sont responsables de la validité de l'ensemble des données transmises aux centres de regroupement qui fonctionnent comme un pool de saisie et d'élaboration des factures. Le rapprochement des saisies des données commerciales de la source d'information garantit une bonne communication entre centres auxiliaires et centre de regroupement ainsi qu'une optimisation du système de facturation.

La délégation de la totalité des responsabilités de la gestion commerciale au niveau des chefs de centre confie à ces derniers un rôle-clé au niveau de l'ONEA. A ce titre, leurs activités doivent faire l'objet de contrôles réguliers de la part de l'inspection compte tenu des sommes d'argent importantes que le chef de centre encaisse pour le compte de l'ONEA. Cependant, l'organisation actuelle de la gestion commerciale ne privilégie pas suffisamment les actions de contrôles ce qui entraîne quelque fois des malversations et la persistance d'erreurs de comptabilisation. Ces points sont régulièrement soulignés dans les rapports d'inspection (pas assez fréquents à notre avis) que le contrôle de gestion réalise.

Le rôle important que l'ONEA attribue à ses chefs de centre dans la gestion commerciale n'est malheureusement pas concrétisé par un système de rémunération motivant et un plan de carrière dynamique. D'autre part les agents des départements considèrent bien souvent les chefs de centre comme leur subordonné compte tenu de leur éloignement des services centraux. Cette attitude n'est pas en rapport avec le rôle-clé que la décentralisation de la gestion commerciale a confié aux chefs de centre.

En ce qui concerne l'application informatique de gestion commerciale, ces fonctionnalités répondent correctement aux tâches déléguées aux chefs de centre. Cette application est intégrée par l'intermédiaire de cartouches informatiques à l'application de comptabilité générale. Cependant, cette intégration n'est que partielle et un travail de saisie est effectué au niveau de la comptabilité générale. D'autre part certaines difficultés sont rencontrées dans la gestion des encaissements réalisés en dehors du centre de facturation. Des différences régulières apparaissent entre les soldes de l'application de gestion commerciale et ceux de la comptabilité générale. De plus cette application ne permet pas de suivre les impayés de manière optimale (balance âgée). Les chefs de centre ne peuvent donc pas connaître avec précision leur taux de recouvrement.

Récemment, en février 1998, la DEX a saisi la Direction Financière (DF) pour qu'elle puisse remédier aux problèmes exposés précédemment. La DF s'est engagée à remédier à ces problèmes, sans pour autant fixer une date précise.

En ce qui concerne les indicateurs de performance de la gestion commerciale le chef de centre est responsable de leur élaboration. Ces derniers sont classés en six catégories :

- point de livraison de l'eau
- relevés, facturations,
- recouvrement,
- coupures, déposes et résiliation des polices,
- plainte,
- ouverture des guichets,
- résiliation des nouveaux branchements,
- délai de distribution des factures.

Ces indicateurs sont exhaustifs et prennent en considération l'ensemble des tâches concernées par la gestion des abonnés. Leur périodicité d'élaboration est

correctement définie. Cependant l'absence de fonctionnement de l'application du Système d'Information et de Management (SIM) ne permet pas leur utilisation de manière optimale.

5.3 L'appui à la gestion commerciale

Cet appui des chefs de centre est bien effectué au niveau du service commercial qui est relayé au niveau des centres de regroupement par l'agent d'appui en charge de l'application commerciale informatique. Ce service :

- assure une circulation des informations financières concernant les encaissements que certains clients auraient pu effectuer hors de leur centre de facturation,
- appui à la compréhension des procédures et effectue la synthèse des informations commerciales.

Le suivi et la synthèse des informations apparaissent comme la tâche principale de ce service qui dispose de peu de moyens informatiques pour assurer l'automatisation de ce traitement. Il faut souligner que l'ensemble des services d'appui aux centres auxiliaires au niveau de la gestion commerciale ne dispose que d'un seul ordinateur «vétuste» pour l'ensemble des agents (commercial, logistique, GRH finance). L'ensemble des informations collectées est ensuite transmis au directeur du département et au service administration clientèle de la DEX.

L'analyse des documents de synthèse transmis à la DEX par ce service nous a montré que la synthèse des informations commerciales en provenance des centres étaient très incomplète et que les informations concernant le montant des impayés de la plupart des centres n'était plus fournies depuis le milieu de l'année 1997.

Le faible niveau d'informatisation de service d'appui commercial contraste avec l'informatisation de la gestion commerciale des centres. Il apparaît de façon évidente que la plupart des informations synthétisées au niveau du service commercial pourraient s'agréger automatiquement au niveau des centres de regroupement. Cette solution libérerait du temps au service commercial pour appuyer, sur le terrain, les chefs de centre.

En effet, les agents du service commercial devraient passer une partie importante de leurs temps à réaliser des missions d'appui dans les centres. Ces missions d'appui pourraient permettre dans le cadre d'une politique commerciale définie par le chef du département :

- d'uniformiser sur l'ensemble des centres la politique commerciale de l'ONEA,
- d'effectuer les contrôles nécessaires pour éviter tout dérapage de la gestion commerciale des chefs de centre,
- de s'assurer de la qualité de service et surtout d'aider les chefs de centre à mettre en place une politique commerciale cohérente et soutenue

6 La procédure d'achat/approvisionnement

6.1 Description de la procédure

La procédure d'achat et d'approvisionnement des centres auxiliaires de l'ONEA est très centralisée. Les chefs de centres expriment leur besoin en pièces de rechange ou en consommables par l'intermédiaire d'un bon de réquisition. Cependant ce besoin est exprimé sur aucune base budgétaire ou de coûts.

Dès l'émission du bon de réquisition le chef de centre n'a plus de responsabilité dans le processus d'approvisionnement et/ou d'achat.

Ce bon de réquisition est transmis pour les petits centres au magasin du centre de regroupement auquel ils sont rattachés. En ce qui concerne les bons émis par les centres de regroupement ou bien pour les centres rattachés à Ouagadougou, les bons sont transmis au département qui, par l'intermédiaire de son agent appui logistique, vérifie le bien fondé de la demande⁶. Lorsque la demande est justifiée, l'agent logistique vérifie si le matériel n'est pas disponible au niveau du magasin du département.

En cas d'absence de ce matériel, le département transmet à la Direction de l'Exploitation le bon de réquisition pour vérifier si le matériel demandé par le centre n'est pas disponible au niveau du magasin central.

En cas d'absence de ce matériel au niveau central, le service logistique vérifie si une commande concernant ce matériel est en cours de réalisation. Si aucune commande n'est en cours, le service logistique central émet une demande d'achat qu'il transmet à la Direction Financière.

Le service achat fait effectuer une cotation du prix du matériel demandé en consultant plusieurs fournisseurs. Le fournisseur le moins disant est retenu et l'ensemble des pièces justificatives est transmis à la section du budget.

Compte tenu des informations qu'elle possède sur le niveau d'engagement des lignes budgétaires la section budget autorise ou refuse le lancement de la commande. Dans le cas d'un refus, le bon de réquisition est retourné à la DCA

⁶ A titre d'exemple, il est arrivé qu'un centre auxiliaire émette un bon de réquisition pour de l'huile de moteur pour un groupe électrogène alors que ce centre n'est pas doté groupe

par l'intermédiaire de la DEX en portant la mention ligne budgétaire épuisée. Le département est normalement chargé d'avertir le chef de centre que sa commande ne sera pas honorée.

Si la ligne budgétaire est suffisante le service achat lance la commande par l'intermédiaire :

- d'un bon d'achat si le prix du matériel est < à 1. M.FCFA;
- d'une lettre de commande si le prix du matériel est compris entre 1 M. FCFA et 15 M.FCFA;
- par l'intermédiaire d'un appel d'offre et d'un marché si le prix est supérieur à 15 M.CFA.

Pour les achats effectués au Burkina Faso, le temps de réception du matériel est très variable et durera, selon le responsable des achats, entre 4 jours et 1 mois.

La réception du matériel s'effectue généralement par le service logistique centrale qui avertit le département de l'arrivée du matériel. Le département achemine ensuite le matériel au niveau du centre demandeur.

6.2 L'appui à l'approvisionnement des centres

L'appui à l'approvisionnement des centres auxiliaires est assuré par l'agent d'appui extension et logistique. Il centralise les besoins des centres, contrôle le bien fondé des demandes et transmet les demandes à la logistique centrale⁷.

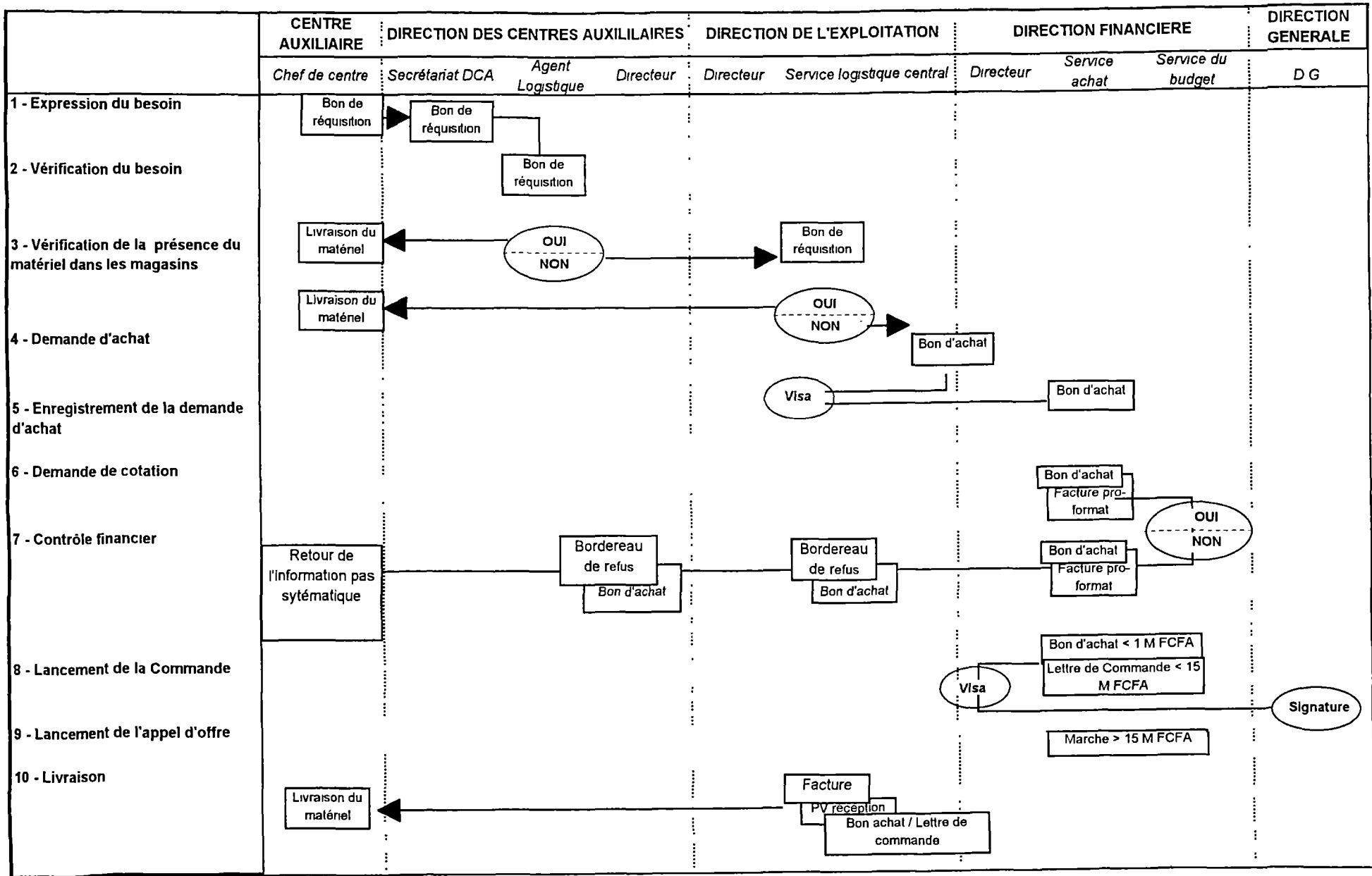
Compte tenu du mauvais fonctionnement du système d'approvisionnement des centres auxiliaires, cet agent utilise son temps à régler des problèmes urgents de fourniture de matériel. Cependant, cet agent ne reçoit que peu d'information de la part des services achat et logistique centrale de la DEX au sujet de l'état d'avancement des approvisionnements. Il joue cependant un rôle important dans la solution des problèmes de logistique. Cette fonction de « facilitateur » devrait être à notre sens être formalisée au niveau des départements sur la base d'un engagement réciproque entre les chefs de centre et l'appui logistique.

La définition d'obligations pour les chefs de centre pourrait, par exemple, les amener à fournir des demandes de réquisition correctement remplies, codifiées et correspondant à une dotation budgétaire en contre partie au niveau de l'appui logistique d'un engagement de communication sur l'état d'avancement des commandes et sur les délais

Ce processus est présenté sous la forme d'un diagramme page suivante.

⁷ Son rôle a été clairement défini dans la description de la procédure d'approvisionnement des centres auxiliaires partie La procédure d'achat/approvisionnement de ce rapport

PROCEDURE D'APPROVISIONNEMENT ET D'ACHAT



6.3 Analyse du processus

A partir des prévisions budgétaires, le service logistique centrale planifie pour l'ensemble de l'ONEA les commandes prévisionnelles groupées (telles que les produits de traitement, le matériel de réseau). Ces commandes sont lancées de façon à éviter toute rupture de stock. Cependant, les lenteurs d'approbation du budget, approuvé, cette année⁸, au mois d'avril, introduisent des décalages importants au niveau de l'approvisionnement de ces matériels. Il n'est pas rare que les centres reçoivent avec un décalage de 9 mois le matériel commandé.

Parallèlement, le matériel non stocké fait l'objet de commandes ponctuelles. Cependant, les erreurs d'estimation budgétaires ont pour conséquence d'épuiser rapidement les dotations budgétaires prévues ce qui ne permet pas de satisfaire les besoins de l'ensemble des centres. Au cours de l'exercice seul le Directeur Général est autorisé à effectuer des arbitrages entre dotation budgétaire, tout en respectant le montant global de l'enveloppe budgétaire accordée par le Conseil d'Administration. L'autorisation de dépassement d'un montant d'une ligne budgétaire est difficile à obtenir.

Ces difficultés de planification de l'approvisionnement par les services centraux sont chroniques et sont associées à des insuffisances budgétaires presque systématiques. Dans ces conditions, le chef de centre ne peut être assuré de disposer à temps du matériel qu'il souhaite. D'autre part le faible niveau de retour de l'information au niveau du chef de centre sur l'impossibilité d'honorer sa demande ne lui permet pas de réajuster sa demande en fonction des soldes budgétaires existants.

Ce cas pratique a été constaté par la mission. Lors de la visite du centre, une soufflante était arrêtée en raison d'une rupture de courroie. Le chef de centre avait pressenti la panne au cours d'une visite d'entretien (il y a 7 mois) et avait émis une demande de réquisition pour des courroies (10). Cependant, sa demande de réquisition n'a pas été honorée sans qu'il n'en connaisse la raison. La mission a effectué une recherche au niveau du service achat. La demande de réquisition n'a pas été effectuée en raison d'insuffisance budgétaire. Cependant le chef de centre ne disposant pas de l'information n'a pas pu effectuer, avant que la panne ne survienne, une nouvelle demande ajustée au solde budgétaire restant. Aujourd'hui, le matériel ne fonctionne pas

⁸ Le budget est généralement approuvé plus tôt (janvier – février)

7 La gestion budgétaire

L'élaboration des budgets des centres auxiliaires est réalisée par les chefs de centre.

7.1 Elaboration du budget dans les centres auxiliaires

Au niveau des centres auxiliaires, la responsabilité de l'élaboration du budget revient au chef de centre. Suivant un calendrier établi par la DF, le chef de centre doit élaborer son budget d'exploitation et son budget d'investissement.

Pour ce faire, il reçoit de la part des services centraux, vers le mois de juillet, un document standard pour l'élaboration de son budget. Cependant, les chefs de centre se plaignent de ne pas recevoir d'information relative aux enveloppes budgétaires que la Direction Générale pense leur accorder. Les chefs de centre relèvent aussi l'absence d'information concernant les postes budgétaires à maîtriser tout particulièrement.

Entre le mois de juillet et septembre, le chef de centre doit organiser les travaux de préparation du budget au sein de leur centre et procéder à la collecte des informations nécessaires. Le chef de centre est assisté dans l'élaboration de son budget par les agents des départements qui assurent à la fois un appui et un contrôle des documents.

La délégation de responsabilité dans l'élaboration des budgets garantit une meilleure prise en compte des besoins du centre et permet, en théorie, à l'ONEA de disposer de budgets adaptés aux besoins des centres. Cependant plusieurs facteurs rendent délicate l'élaboration des budgets par les chefs de centre :

- Certains d'entre eux n'ont jamais reçu de formation pour l'élaboration d'un budget et n'ont des connaissances que sommaires en matière de gestion,
- Aucun chef de centre ne possède d'éléments sur l'état des exécutions budgétaires qu'il a effectué au cours des exercices antérieurs,
- Aucun chef de centre ne dispose d'information fiable sur les prix unitaires des dépenses à budgétiser.

Dans ce contexte, l'élaboration des budgets devient rapidement pour les chefs de centre « un casse-tête » présentant qu'un intérêt limité pour eux. A ces diffi-

cultés, s'ajoute le fait qu'au cours de l'exercice, les chefs de centre ne peuvent généralement pas disposer de la totalité des montants qui leur ont été accordés (aussi bien en ce qui concerne l'exploitation que l'investissement). Dans ces conditions, il apparaît difficile de motiver un chef de centre dans l'élaboration de son budget.

7.2 Le suivi budgétaire

Le système d'approvisionnement, et d'engagement des dépenses est entièrement centralisé. Au cours de l'exercice, le chef de centre exprime ses besoins d'engagement de dépenses ou d'investissement et attend que le bien demandé lui parvienne. L'information relative au niveau d'engagement budgétaire n'est disponible qu'au niveau de la Direction Financière et cette information ne parvient jamais au niveau des centres auxiliaires⁹. Dans ces conditions, le chef de centre ne peut effectuer qu'un suivi manuel des quantités sur certains postes budgétaires tels que le carburant, les lubrifiants et les produits de traitement de l'eau.

7.3 L'appui à l'élaboration du budget et au suivi budgétaire

Le département assure une aide importante auprès des chefs de centre lors de l'élaboration des budgets. Cette aide est réalisée par : les responsables des services réseau & maintenance, commercial et exploitation des ressources sous la supervision du chef de département.

Cet appui se traduit par des réunions personnalisées avec l'ensemble des chefs de centre pour parvenir à l'élaboration d'un budget. Cependant, le manque d'information détaillée concernant le niveau des engagements budgétaires par centre¹⁰ ne leur permet pas d'apporter un appui efficace aux chefs de centre.

Au niveau du département, l'absence de possibilité d'effectuer le suivi budgétaire au niveau de chaque centre handicape fortement les décisions de gestion. Il apparaît important, qu'à terme, les départements peuvent soit effectuer directement le suivi budgétaire par centre soit consulter directement sur l'application de la DF le niveau d'exécution budgétaire de chacun des centres.

L'assistance GTZ au niveau de la DF nous a fait part de son souhait de s'atteler, à moyen terme, à rendre opérationnel le suivi budgétaire par centre. Il pourrait être intéressant d'envisager la mise en place d'une assistance externe pour l'ensemble des centres auxiliaires, qui pourrait assurer, à ce niveau, la mise en place d'un suivi budgétaire et des coûts. En effet l'outil que cherche à

⁹ Ces raisons sont présentées dans la partie « Les outils de gestion financière » paragraphe Les outils de gestion financière

¹⁰ Le suivi budgétaire trimestriel que remet la direction financière aux départements est un suivi global par département. Ce suivi est un outil de gestion cohérent pour la DDO qui ne gère que la ville de Ouagadougou, il est presque inutile pour la DCA qui gère 29 centres.

développer l'ONEA, devra être alimenté par les budgets élaborés par les chefs de centres ainsi que les engagements effectués par ces derniers. Il nous apparaît important que parallèlement à la mise en place de cet outil au niveau central, une assistance externe entreprenne la formation des chefs de centre à l'élaboration correcte de leur budget et au suivi précis de leurs coûts.

7.4 Analyse

Chaque année l'ensemble des centres auxiliaires, avec l'appui des départements, élabore des budgets d'investissements et d'exploitation. Cependant le manque d'information et de formation des chefs de centre rend difficile l'élaboration de documents précis. Pourtant, ces budgets sont approuvés après avoir subi l'arbitrage budgétaire de la Direction Générale. Des erreurs importantes de prévisions sont donc introduites dès l'élaboration des budgets et ces erreurs se répercutent aux cours de l'exercice, car les dotations budgétaires sont souvent insuffisantes.

Un appui extérieur à la formation, et à l'élaboration des budgets pourrait permettre aux chefs de centre de s'impliquer davantage dans la gestion de leur centre et de réaliser une analyse précise des besoins du centre en tenant compte des contraintes de ressources, de la demande réelle et de l'impact de leurs prévisions sur la rentabilité du centre.

Cette analyse des besoins et la transcription de ces besoins en terme budgétaire peut se faire directement au niveau des centres auxiliaires. L'intérêt principal des centres est de connaître avec précision leurs coûts et de pouvoir les influencer en maîtrisant leurs dépenses. Définir correctement les besoins lors de l'élaboration des budgets est une étape nécessaire mais non suffisante pour maîtriser correctement les dépenses. Une assistance extérieure pourrait aussi permettre la mise en place d'un système de suivi des coûts pour chacun des centres auxiliaires. Cependant des travaux de consultance au niveau central semble, aussi, souhaitables pour l'achèvement du projet suivi budgétaire et comptabilité analytique.

8 Les outils de gestion financière

L'analyse des outils de gestion actuellement en fonctionnement à l'ONEA est importante pour la détermination d'un projet d'amélioration de la gestion des centres auxiliaires. A notre avis, il semble vain de vouloir améliorer la gestion des centres auxiliaires si on ne peut suivre individuellement la gestion de chaque centre.

8.1 La mise en place des outils de gestion au sein de l'ONEA

Au début des années 90, l'ONEA n'avait pas encore de véritables outils de gestion ce qui lui permettait :

- d'approuver son budget qu'avec un retard d'un an,
- de gérer sa trésorerie qu'au jour le jour
- de publier des comptes non certifiés qu'avec un retard de plusieurs années.

La CFD a financé, en 1992, une étude de définition du schéma Directeur et Organisationnel et Informatique. A la suite de cette étude, un programme a été élaboré pour la mise en place de l'ensemble des applications informatiques de gestion. Par ailleurs, des appuis ont été fournis pour l'élaboration de procédures et leur mise en place. Ce programme comprenait la comptabilité générale et analytique, la comptabilité budgétaire, la gestion des abonnés, la gestion des immobilisations et la gestion des stocks.

Les applications, à l'exception de la gestion des stocks, ont été fournies par la société IMFORMAT Associés et installées sur un système IBM AS 400. Le logiciel de gestion des stocks (GESCOM 4.0) a été mis en place par SATTI LIPTINFOR et installé sur micro-ordinateur.

La mise en place de ces applications devait durer environ deux ans et permettre à l'ONEA de disposer d'un système de gestion moderne et intégré.

En 1995, à la fin du contrat d'assistance à la maîtrise réalisé par le cabinet français Bossard Consultant, la mise en place de ces applications accusait un retard important et les agents de l'ONEA ne maîtrisaient pas les logiciels. La comptabilité analytique n'était pas opérationnelle, les informaticiens de l'ONEA n'étaient pas formés à la maintenance des applications et les procédu-

res n'étaient pas suffisamment formalisées et suivies par les agents. Le contrat d'assistance à la maîtrise d'ouvrage n'a pas été prolongé.

Entre 1995 et 1997, L'ONEA a continué, sans appui extérieur, à s'approprier des outils et à financer la poursuite du schéma directeur informatique. Il a notamment recruté des informaticiens et des comptables. Il est parvenu à interfaçer avec le logiciel de comptabilité générale les chaînes paie, compte clients et immobilisations.

L'application de gestion commerciale a été améliorée sans pour autant parvenir à proposer un suivi des taux de recouvrement par l'intermédiaire d'une balance âgée.

Un inventaire général des immobilisations s'est terminé au mois de juillet 1997, permettant la mise à jour des soldes de la comptabilité générale. Malheureusement, les immobilisations n'ont pas été codifiées selon une nomenclature analytique et aucune procédure de gestion physique n'a été prévue.

Un travail important de formalisation de la comptabilité analytique a été réalisé par le cabinet FEA. Une formation a été dispensée auprès des cadres de l'ONEA et des chefs de centre. Le projet a été suspendu selon l'opinion de l'ONEA à la suite des recommandations de leurs commissaires aux comptes (Eura Audit).

Avec l'appui de la société IMFORMAT associés, l'ONEA a poursuivi le développement de l'application gestion budgétaire. Mais celle-ci n'est, à ce jour, pas complètement opérationnelle. Il n'est pas, par exemple, possible de fournir un état de suivi de l'exécution budgétaire pour un centre donné.

Parallèlement, l'ONEA a reçu un appui important de la part de la coopération allemande pour organiser la comptabilité générale et obtenir, en 1996, une certification de ses comptes. L'ONEA a pu produire, avec l'appui d'un cabinet extérieur, ses comptes 1997 au mois d'avril 1998.

Fin 1997, l'ONEA a nommé :

- un nouveau chef de service financier pour remplacer le précédent parti en formation,
- un nouveau responsable de la comptabilité générale,

Au cours de notre mission la section budget comptabilité analytique attendait la nomination d'un responsable.

Enfin, la CFD finance actuellement un audit informatique dont l'objectif principal est de : « faire le bilan sur la mise en place du schéma directeur tel qu'il a été conçu à l'origine et de déterminer les conditions d'achèvement en tenant compte des nouvelles contraintes de l'ONEA tout particulièrement celles créées par le démarrage du projet Ziga ».

Dans ses termes de références la CFD précise qu'elle souhaite privilégier l'achèvement du schéma directeur, cependant elle n'exclut pas, en cas d'impossibilité, la mise en place de nouveaux outils de gestion. Les outils de gestion informatique de l'ONEA sont saturés en terme de capacité. L'audit lancé par la CFD doit aussi permettre de déterminer le dimensionnement technique du matériel

8.2 La situation actuelle

Les résultats de l'audit informatique permettront aux différents bailleurs de fonds de disposer d'une vue d'ensemble des fonctionnalités des applications de gestion. La mission se propose cependant de fournir un rapide état des lieux des différentes applications.

La comptabilité générale

La comptabilité générale est l'application de la Direction Financière qui donne le plus de satisfaction. Elle permet en effet l'essentiel des opérations comptables. Elle bénéficie depuis plusieurs années de l'appui d'un assistant GTZ. Cette assistance constitue la clé de voûte du système comptable. En effet, la nomination récente du chef du service financier et du responsable de la section comptabilité générale va permettre un transfert de compétence entre l'assistant GTZ et les agents de l'ONEA.

Actuellement, le service financier s'attache à organiser le changement du plan comptable OCAM vers le plan comptable SYSCOA¹¹. Une fois cette obligation comptable achevée le service financier s'attachera à la mise en fonction du système de comptabilité analytique et à effectuer les saisies des écritures de l'exercice 1998.

La comptabilité budgétaire et analytique

La Direction Financière utilise un module du logiciel comptable lui permettant d'effectuer un suivi budgétaire. Elle effectue, avec les différents chefs de département, un compte rendu trimestriel sur le niveau d'exécution budgétaire. Cependant, le retour d'information n'existe pas au niveau des chefs de centre

Selon l'ONEA, le module de suivi budgétaire ne donne pas encore entièrement satisfaction et la section budget est souvent confrontée à des blocages de système informatique.

La comptabilité analytique mise en place en 1997 n'est pas opérationnelle. Le système défini est intégré à la comptabilité générale. Cependant, l'ONEA hésite à mettre en place ce système qui lui paraît trop compliqué. Après avoir défini un système permettant une analyse selon plusieurs axes, l'ONEA souhaite, dans un premier temps, limiter l'analyse à l'axe centre de responsabilité.

¹¹ OCAM Ancien plan comptable de l'Afrique de l'Ouest
SYSCOA Nouveau plan comptable de l'Afrique de l'Ouest

Selon le directeur financier, cette application sera opérationnelle au premier janvier 1999. Il nous paraît important que l'ONEA puisse bénéficier à ce niveau d'une assistance pour mener à bien la mise en place de l'application et l'adoption de ce système par les agents. Nous soulignons aussi l'importance que l'ONEA puisse posséder un outil analytique permettant des analyses selon des axes multiples tels que les départements, les centres, l'activité de production, l'activité de distribution, etc.

La trésorerie

La trésorerie de l'ONEA est actuellement gérée par la Section trésorerie sous la responsabilité du chef du service financier. Dans le cadre de la réorganisation du service financier qui est intervenue à la suite de la nomination, en novembre 1997, d'un nouveau chef du service financier, la section trésorerie a été détachée du budget. Le chef de section de la trésorerie été nommé récemment au mois de mars 1998.

La gestion de trésorerie est organisée au niveau pratique (tenue des caisses des chefs de centre, transferts de fonds entre banque, autorisations de signature....).

Parallèlement, l'ONEA réalise par l'intermédiaire de son modèle des projections financières des prévisions de trésorerie annuelles. Cependant, l'ONEA ne dispose de prévisions de trésorerie à court terme (de 1 à 3 mois) ce qui ne lui permet pas d'assurer une gestion dynamique des disponibilités.

8.3 Gestion comptable et financière des centres auxiliaires

La comptabilité analytique n'est pas opérationnelle dans les centres secondaires¹². La comptabilité générale est entièrement centralisée et les chefs de centre n'ont aucune écriture comptable à effectuer. Dans le domaine de la comptabilité générale, leur responsabilité se limite à la tenue de journaux parmi lesquels:

- le journal des encaissements pour les centres non informatisés ;
- le journal des dépôts en banques des encaissements ;
- le journal des dépenses effectuées par l'intermédiaire de la caisse à leur disposition.

Les journaux et les pièces justificatives sont transmis au niveau du Service Finances GRH des départements qui les transmet après vérification à la comptabilité générale de l'ONEA.

Cette centralisation des tâches est cohérente et limite le besoin de compétence en matière comptable au niveau des centres. Les difficultés rencontrées par l'ONEA sur la comptabilité générale se situent au niveau central.

¹² Ce point est traité dans la partie La comptabilité budgétaire et analytique de ce rapport

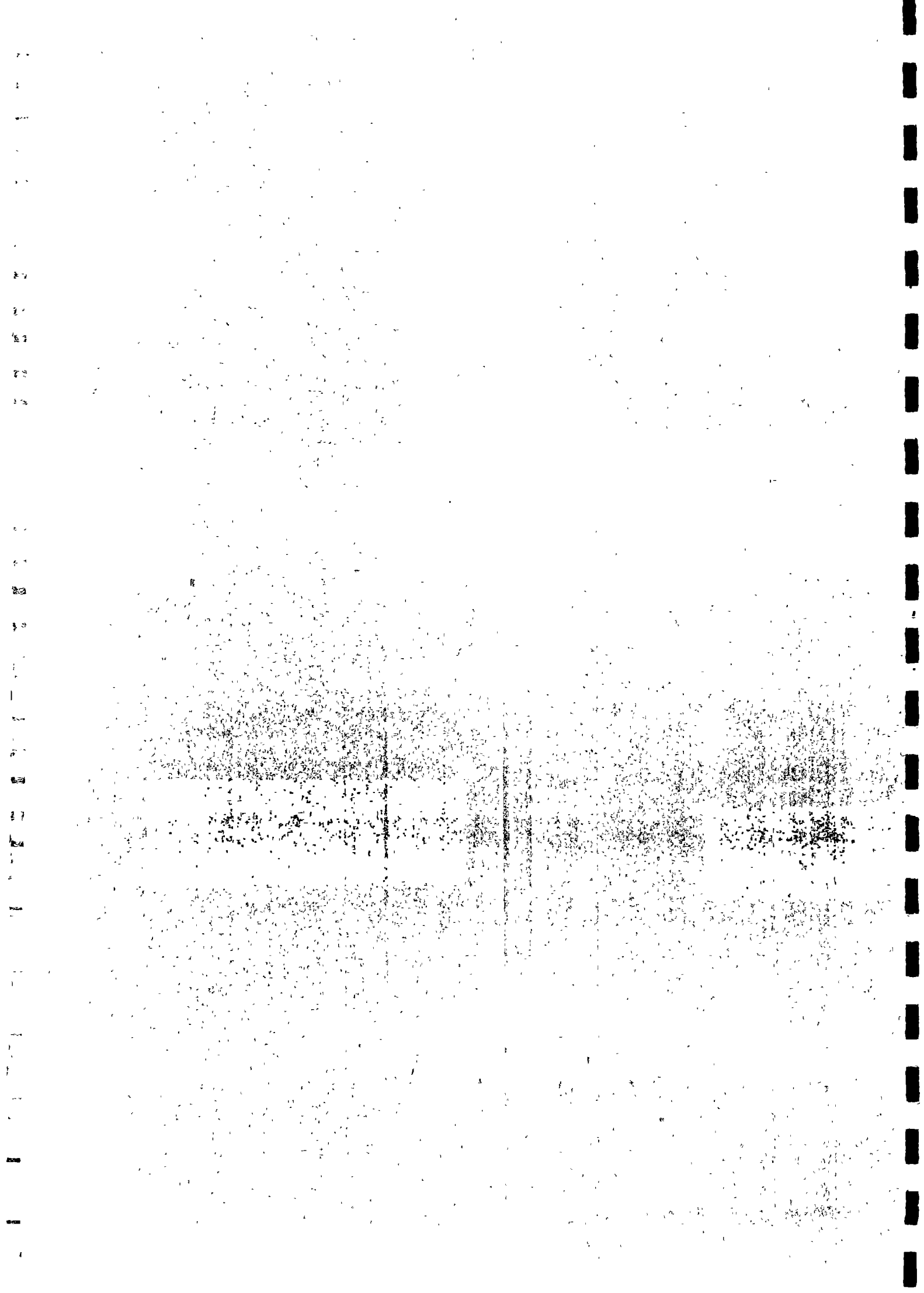
En ce qui concerne la trésorerie, les chefs de centre ont des autorisations de dépenses très limitées puisque le montant des caisses des centres varie en fonction de la taille du centre de 150.000 FCFA/mois à 25.000 FCFA/mois. Ce montant limité de la caisse et doublé d'une limite par dépense qui ne peut excéder 25.000 FCFA. Parallèlement, les chefs de centres ne sont pas autorisés à utiliser l'argent des recouvrements pour approvisionner leur caisse. Ce réapprovisionnement est effectué par le Service Finances GRH du département après vérification des pièces de dépense.

Ce système a été mis en place par l'ONEA pour limiter les risques de fraude au niveau des chefs de centre. A notre avis l'efficacité de ce système est limitée. De nombreux rapports d'inspection soulignent des perceptions directes (pour leur propre compte) de factures par les chefs de centre. La limitation des montants des caisses ne permet pas d'éviter les malversations que pourraient commettre les chefs de centre avec l'argent des recouvrements. Cependant, il pourrait être intéressant d'envisager l'augmentation des montants des caisses pour permettre aux chefs de centre de réaliser des dépenses urgentes plus importantes. Parallèlement le contrôle des activités des chefs de centre doit être renforcé, ceci afin de détecter le plus tôt possible toutes erreurs ou pratiques illicites.

8.4 L'appui à la gestion comptable et financière des centres auxiliaires

Compte tenu de la centralisation importante des opérations financières au niveau de la DF, le rôle d'appui du Service Finances GRH est très limité. Ce service constitue plutôt un relais pour la centralisation des informations comptables des centres. Ces informations sont ensuite transmises au niveau de la DF.

Annexes



Annexe A

Description des centres visités

1 Banfora

2 Niangoloko

3 Houndé

4 Pouytenga

5 Koupela (station de traitement Pouytenga)

6 Tenkodogo

7 Kaya

1 Banfora

1.1 Généralités

Date de visite: 26.04.98

Chef de centre: Boniface Nebie, depuis 1984 avec l'ONEA, Service de production à Bobo au 1997. Depuis 1997 chef de centre de Banfora. Formation électromécanicien.

1.2 Exploitation

Laboratoire bien équipé et fonctionnel, pour une analyse les réactifs manquent, mais le commande était lancé. Le laboratoire central renvoie les rapports des analyses de contrôle après leurs visites. Très bon suivi des changements de la qualité de l'eau brute. Le laboratoire est uniquement destiné à l'exploitation de Banfora, mais en cas d'incertitude dans les autres centres dans la région il fonctionne comme laboratoire de contrôle.

Jusqu'au 1978 Banfora était une installation communale, en 1978 les installations ont été reprises par l'ONEA.

La capacité de la conduite d'eau brute est de 150 m³/h, et les deux filières de traitement ont une capacité de traitement de 2x120 m³/h

Le chef de centre maintient un cahier d'historique sur les données d'exploitation pour suivre le développement, il reçoit aucune réaction sur les rapports mensuels.

Visites trimestrielles du service conseil mais les rapports sont reçus avec un retard qui empêche un suivi des conclusions des visites. Dans l'avenir un rapport provisoire sera déposé avant le départ de l'équipe.

La commande annuel mars 1997 a été reçue, fusibles, relais etc.

Les pièces de rechange du service conseil ont été reçues.

1.3 Personnel

1 laborantin et 4 agents de quart à la station, pour un fonctionnement de 15 à 12 h/jour.

Au bureau 1 chef de centre, 1 agent d'appui, 2 releveurs, 1 caissier, 1 main-d'œuvre et 1 chauffeur

Au réseau, 1 main-d'œuvre, 1 aide plombier et un agent coupure dépose compteurs.

1.4 Gestion

1513 branchements particuliers (BP) actifs et 72 bornes-fontaines (BF). En total installé: 1815 BP et 73 BF. Rendement réseau 0,91 au mois de mars, production 58.000 m³, vente 53.000 m³.

Une visite de contrôle depuis fin 1997.

Les agents sont alloués d'une dotation d'essence a leurs mobylettes de 15 ou 30 l/mois selon leur travail. Une voiture de service disponible, le chef de centre évalue que deux voitures sont nécessaires.

1.5 Sous-traitances

- Gardiennage, contrat géré par Ouagadougou
- Nouveaux branchements, pose tuyau et entretien bâtiments par main-d'œuvre occasionnel.
- Réparations véhicule à Bobo

2 Niangoloko

2.1 Généralités

Date de visite: 26-4-98

Chef de centre Sawadogo Issaka, formation: Aide plombier, 1986-1994 exploitation Bobo, différents services.

2.2 Exploitation

Commande annuel mars 1997, pas encore reçu. Un mois d'arrêt du Forage F3 a cause de manque de pièces pour groupe et pannes ont causé des arrêts partiels récentes de 1 semaine et 3 jours, Centre branché (forage $4\text{m}^3/\text{h}$) à SONABEL depuis mai 1997. Trois forages en exploitation, $4 + 6 + 11\text{m}^3/\text{h}$ dont les deux derniers sont alimentés par groupes. 5 forages prêt pour exploitation, mais ni équipé de pompe ni raccordé au réseau d'eau brute. Un de ces forages ($9\text{m}^3/\text{h}$) est programme pour raccordement cette année, et les tuyaux nécessaires sont présents.

Château d'eau de 60m^3 insuffisant, capacité souhaité au moins 300m^3 (environ 12 heures d'autonomie)

Coupures fréquentes dans la zone en élévation par manque de ressource à partir de février - mars. Durée de pompage préconisé $16\text{h}/\text{jour}$, mais pendant les mois de pointe $18\text{h}/\text{jour}$.

118 branchements actifs, dont les 14 sont des bornes-fontaines, qui consomme $2/3$ de la production. 17km de réseau avec un rendement variant entre $0,87$ à $0,98$. Des extensions et nouveaux branchements sont nécessaires si la ressource le permet. 50 demandes de branchements sont enregistrés.

Le service conseil a rendu 2 visites cette année.

La consommation en énergie est de:
 $0,56\text{ kWh}/\text{m}^3$ pour 1940 m^3 par mois
 $0,40\text{ l}$ de gasoil pour 7618 m^3 d'eau

2.3 Personnel

1 chef de centre, 1 manoeuvre, 3 gardiens, dont un lettré qui assume responsabilité de adjoint pendant les absences du chef de centre, 3 jours/mois) pour les réunions mensuels à Bobo, mais le gardien ne peut pas faire les encaissements. Le chef de centre n'a pas eu de vacance depuis son mutation à Niangoloko.

Relève des index 1 jour pour le chef de centre.

Le chef de centre désire de la formation sur électromécanique et gestion.

2.4 Gestion

Facturation: 1,3 millions FCFA

Arriérés: 3,5 millions

Mission de contrôle récent d'un inspecteur de Bobo. Visite récent d'un mission de SIM contrôle

3 Houndé

3.1 Généralités

Date de visite: 27.04.98

Gestionnaire: Algi Alphonse Kambou, agent de la Direction Régional de l'Hydraulique, depuis 1997 affecté au centre autonome de Houndé.

Les installations ont été financé par RESO, et une ONG, Medicus Mondii a participé. L'exécution des travaux a été assuré par la Direction Régionale de l'Hydraulique.

3.2 Exploitation:

Deux forages de 7,5 m³/h chacun alimente un château de 100 m³.

8 bornes-fontaines alimente la ville

Le rendement du réseau à été très bas (60 à 67%) pendant la première période de fonctionnement, plusieurs fuites se sont présentés, et les installations étant sous garantie le personnel a fait appel à l'entrepreneur, Fadoul, pour les réparations, mais après la période de garantie les fuites ont été réparés plus vite et le rendement du réseau s'est amélioré

Les cartes électroniques des pompes ont été grillées par une orage, une a été réparée, l'autre a été remplacée par la carte de la pompe de secours. Cette panne a entraîné un arrêt d'alimentation de 48 h.

Aucune désinfection, mais les installations sont prévues pour une dosage ultérieure de chlore.

Le réseau alimente uniquement les secteurs 2,3 et 4 de la ville, la partie centrale, les secteurs 1 et 5 sont alimentés par pompes à main.

3.3 Gestion

Une comité de suivi de 30 membres couvrant toutes les courses sociales définit les modalités administratives. 10 fontainiers rémunérés de 10.000 FCFA/mois + 5% de leur vente. 1 gardien à 22.500 FCFA/mois et 1 gestionnaire à 79.000 FCFA/mois. La mairie supervise la gestion.

Les recettes seront recueillies à la fin de chaque semaine et mis dans la banque.

Le montant dans le compte ne semble pas de grandir, les réparations ont consommé le revenu.

L'eau est vendue à la borne-fontaine à 65 FCFA/200 l, 5 FCFA/20l ou 10 FCFA/30l, correspondant à une moyenne de 300 FCFA/m³. le prix de vente d'un barrique de 200 l en ville est fixé à 200 FCFA, mais dans les quartiers éloignés le prix pourra monter à 350 FCFA/barrique.

La vente du mois de mars était de 1.268.000 FCFA, soit 4.227 m³ à une consommation de 1000 l de gasoil. La production correspond à 14 heures de pompage par jour, mais une augmentation du rendement du réseau impliquera des heures de pompage plus courtes.

Les autorités de la ville désirent que les installations soient gérés par l'ONEA, car les branchements ne sont pas autorisés par la Direction Régionale de l'Hydraulique.

4 Pouytenga

4.1 Généralités

Date de visite: 28.04.98

Responsable de l'ONEA, s. Jean Marcel Yameogo, cassier. Depuis 1985 avec l'ONEA, en service comme releveur puis comme cassier à Koudougou et à Ouagadougou. depuis 1996 Cassier à Pouytenga.

4.2 Exploitation

La ville de Pouytenga est alimentée par la station de traitement de Pouytenga et la consommation journalière est de 1.200 à 1.500 m³, selon la saison. Le reliquat de la production est utilisé à Koupela. La station de traitement de Pouytenga est décrite sous Koupela ci-dessous.

112 branchements particuliers et 28 bornes-fontaines.

Vente pendant le mois de mars 98, 31.685 m³ contre une prévision de 30.100 m³.

Au cas de nécessité (fuites ou autres pannes) l'assistance de Koupela vient la journée d'appel.

4.3 Gestion

La facturation au mois de mars 98 s'élève à 8.2 mill FCFA, dont les 5,3 mill. FCFA de la vente des bornes-fontaines. Il y a une forte demande de branchements particuliers, mais le réseau n'étant pas maillé suffisamment dans les quartiers banlieue de la ville le prix d'un branchement avec l'extension nécessaire est trop cher pour les clients prospectifs. 12 branchements ont été installés en 1997.

Les arriérés s'élèvent à 2,8 mill FCFA, principalement des gros consommateurs et l'administration.

4.4 Personnel

Le Cassier est seul employé ONEA dans la ville, mais un remplaçant de Koupela assure l'intérim pendant les absences de M Yameogo, tout récent pendant la vacance annuelle de celui ci.

La relève des compteurs sera effectué par le personnel de Koupela.

5 Koupela (station de traitement Pouytenga)

5.1 Généralités

Date de visite: 28.04.98

Chef de centre: Issa Semdé, électromécanicien, depuis 1982 avec l'ONEA, Tougan, Boromo (Chef de centre), 2 ans de stage en Allemagne. En 1993 chef de centre de Koupela.

Chef de station (Pouytenga): Issouf Kaboré, Ingénieur chimiste, Avec ONEA depuis la fin des études en 1996, laboratoire central au mai 1997.

5.2 Exploitation

Capacité de production théorique 2.160 m³/jour, en pratique 2.000 m³/jour à cause des arrêts provoqués par les remontées de boue dans le décanteur.

Très grande variation de turbidité après les pluies, nécessite un fort dosage de sulfate d'alumine. Un essai de chlorure ferrique au lieu de sulfate d'alumine a été effectué indiquant une diminution de dosage de 30 à 50 %.

Les pompes d'exhaure et les pompes à eau claire sont doublées, et des pompes de secours se trouvent au magasin.

SONABEL a accusé des coupures récentes de durée de plus de 2 jours, ce qui a causé une coupure totale à Pouytenga, Koupéla étant alimenté par la station et par les pompes souterraines parallèlement. Le station n'est pas pourvu de groupe de secours.

Le laboratoire fonctionne comme laboratoire central pour les centres de regroupement, contrôlant trimestriellement les analyses. Le laboratoire est pourvu de appareillage pour les analyses suivants: Journalière: pH, chlore, Bactériologie, turbidité, conductivité, et hebdomadaire: SO₄, O₂, TA, TAC, Matières en suspension, dureté, Cl tot, NO₂, NO₃, PO₄, Fetot.

L'appareil pour l'analyse O₂ est en panne et il y a plus de réactifs pour les analyses bactériologiques et NO₃. Ces anomalies ont été signalés à Ouagadougou.

Les cahiers de la station, exploitation et laboratoire sont maintenues en bon état.

Aucune fiche de maintenance était présent, mais les plans de maintenance hebdomadaires et annuels étaient maintenues à jour.

La panne du surpresseur (courroies trapézoïdales) mi février a causé une surconsommation d'eau de lavage des filtres. Une commande de courroies a été lancée par demande d'achat no 501488 du 23.06.97, mais les courroies ne sont pas fournies.

Une autre commande par demande d'achat no. 504912 du 16.02.98 pour 20 l d'huile moteur 40 n'a pas été reçue.

2 forages établies en 1980 ont été abandonnées en 1990 et 2 forages établies en 1985 ont été abandonnées en 1990. La raison probable est une surexploitation de ces forages par manque de ressources.

La gérance du stock de pièces de rechange se fait par un système cardex manuel bien mis à jour par le plombier. Les formulaires et les procédures sont utilisés, mais les procédures proprement dit n'étaient pas présents. Une liste de nomenclature des pièces permettant de faire les commandes correctes était sur place.

5.3 Gestion

373 clients dont les 24 sont les bornes-fontaines.

Le réseau couvre que les grands axes de la ville, le maillage n'a pas été effectué, ce qui rend les branchements très chers à cause de extensions nécessaires pour les branchements de plus de 50 m de longueur. En 1997 30 branchements ont été installés contre la prévision de 5.

Le fonctionnement de la facturation centralisé est apprécié par le personnel des centres de regroupement pour la facilité et vitesse des corrections.

5.4 Personnel

Station de traitement: 1 chef de station, 2 agents de quart et 1 manoeuvre occasionnel.

Centre: 1 chef de centre, 1 agent d'appui, 1 cassier, 1 manoeuvre, 1 aide mécanicien et 1 gardien

Réseau: 1 plombier, et un aide plombier

Le gardiennage des installations est sous-traité.

6 Tenkodogo

6.1 Généralités

Date de visite: 28.04.98

Chef de centre Abdou Karim Kontongomé, avec Onea depuis 81, électromécanicien, Kaya, Pô, Dori, Ouagadougou (3 mois), Gorom Gorom, Kaya, depuis 1996 chef de centre de Tenkodogo.

6.2 Exploitation

11 forages dont une non équipé de pompe immergé (10 m³/h), débit d'exhaure actuel: 72 m³/h, Une bêche intermédiaire de 100 m³ et 2 châteaux d'eau de 450 m³ au total. Le centre est à la limite de la ressource, pendant les mois de pointe quelques coupures dans les zones en élévation se sont produites.

Trois des forages situés près de la station sont alimentés par SONABEL, les autres forages sont alimentés par 5 groupes électrogènes près des champs de captage. Les groupes sont de 15 kVA chacun et pour éviter de sous-charger les moteurs ils sont pourvus de résistances inactives.

Le réseau est de 36 km dont les 27 km sont le réseau de distribution. Le réseau n'est pas maillé, et les extensions et les interconnexions sont nécessaires afin d'accepter un nombre important de nouveau clients ce qui exige aussi un développement de la ressource.

6.3 Gestion

La mini caisse est de 75.000 FCFA, mais l'alimentation de cette caisse est parfois très lent.

32 bornes-fontaines couvre environ 70 % de la consommation, il y a 268 branchements particuliers actifs.

Les arriérés se présentent comme suit:

Désignation	FCFA x 1.000.000	Observations
Factures contentieux et actives	1,2	
Administratives	2,1	Dont 1,8 ont été négocié pour paiement immédiat
Autres	0,7	
ONATEL	1,2	En étude, factures an- ciens
CNSS	0,3	En étude, factures an- ciens
SONABEL	1,7	Reglement interne

6.4 Personnel

1 chef de centre, 1 aide plombier/releveur et 5 gardiens temporaires. Vu la caractère d'emploi des occasionnels il est interdit de les garder plus que 3 mois, et après une période il faut employer 5 nouveaux gardiens. Les salaires des gardiens ne sont pas payés immédiatement, les fiches de personnel seront envoyés à Ouagadoougou pour établissement des cheques, qui arrive avec un délai considérable. Les gardiens employés en janvier-mars 1998 n'ont pas encore reçus leurs salaires.

Ceci rend difficile la responsabilisation et la motivation du personnel, et le recrutement est difficile.

Une possibilité est de replacer le manoeuvre comme gardien, et d'employer les occasionnels au cas d'interventions.

L'aide plombier qui assume les taches du chef de centre pendant ses absences a besoin de formation dans les matières planning des tournées de relève et gestion clients

7 Kaya

7.1 Généralités

Date de la visite: 03.05.98

Chef de centre: Yaméogo Windé, électromécanicien, à l'ONEA depuis 1988, chef de centre à Zabré, Fada N'Gourma, Tenkodogo, depuis 1996 à Kaya.

7.2 Exploitation

2 puits et 9 forages à un débit total de $65 \text{ m}^3/\text{h}$, 5 forages supplémentaires à un débit de $10 \text{ m}^3/\text{h}$ sont prêts à raccorder au canalisations d'eau brute. Cette raccordement est planifié pour l'année 1998. Les deux puits ne sont pas pourvus de dosage de chlore, ils refoulent direct dans le réseau de distribution, ce qui rend la dosage de chlore difficile. Une installation de dosage de chlore au niveau des puits est prévu en 1998. Les heures de pompage sont limitées à 16 h/jour.

Le réseau est de 100 km environ toutes dimensions confondues, et le château d'eau est de 200 m^3 . Le rendement du réseau est de 90 %, du au défaut de compteurs d'eau claire, qui vient d'être changé, et le chef de centre estime que le rendement s'améliore après cette intervention.

778 abonnées dont les 635 sont actives et 29 bornes-fontaines dont 22 actives.

Environ 45 % de la consommation se trouve aux bornes-fontaines.

Depuis 1 semaine la consommation de la ville est plus grand que la production et les zones hautes n'ont pas été servies. Un programme de délestage divisant la ville en deux secteurs alimentés alternativement est prévu à rentrer en fonctionnement.

Un magasin aménagé avec les pièces de rechange et un dépôt de tuyaux se trouve à coté du bureau. Un système manuel de gérance des pièces est maintenu.

Les journaux d'exploitation, d'analyses et de supervision de la nappe sont maintenues en parfait état.

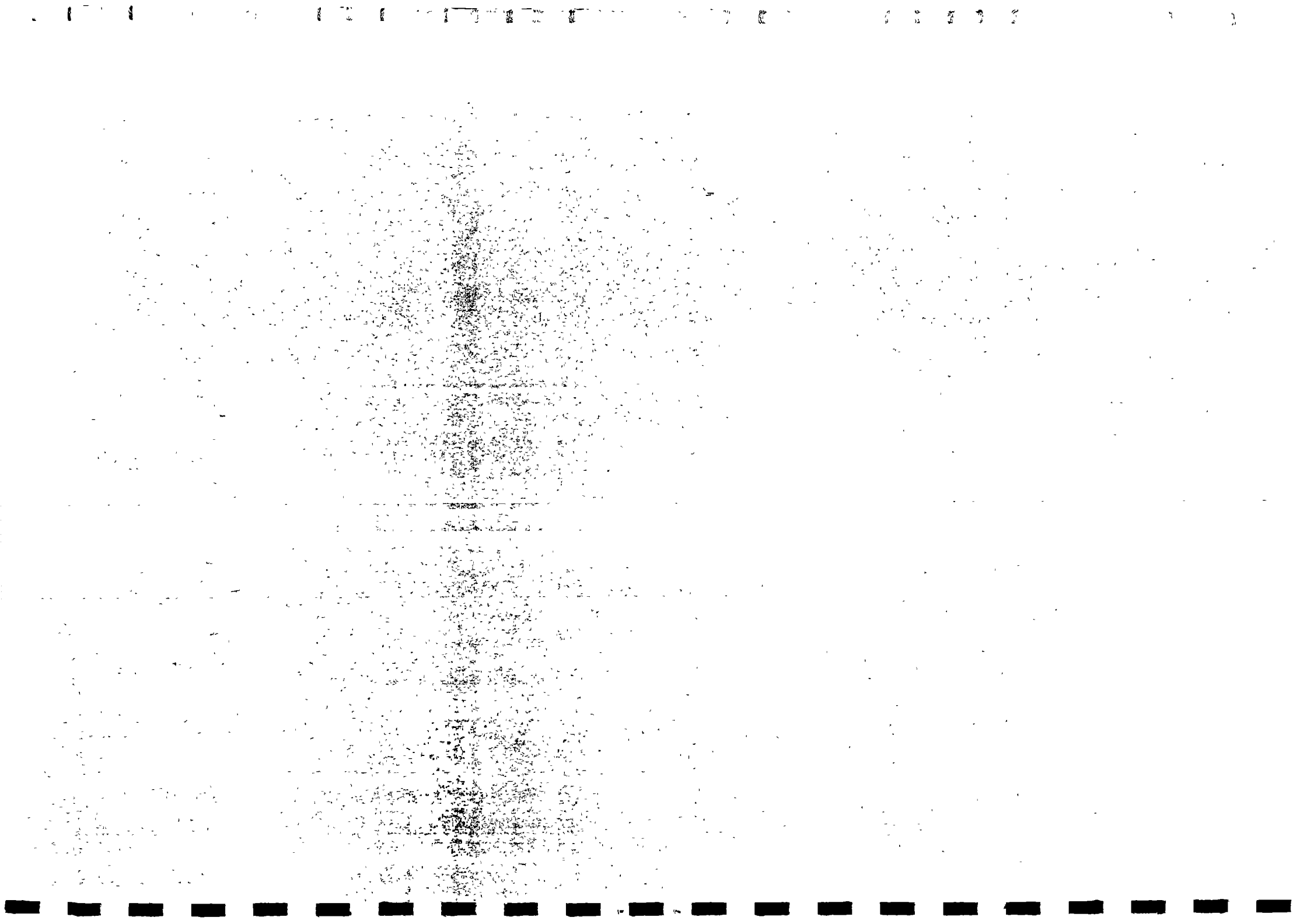
7.3 Personnel

1 chef de centre, 1 cassier, 1 chauffeur 2 gardiens et 1 aide plombier/releveur.

7.4 Gestion

la gestion du centre parait être très bon, les archives sont maintenues en bonne ordre, et l'accueil clients est bonne.

Le budget d'investissement a été réduit a 45% sans aucune explication.



Annexe B
SITUATION AU SUJET DE LA MAINTENANCE
ET DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES CENTRES OÙ INTERVIENT LE SERVICE CONSEIL

Centre	Conditions techniques de la maintenance	Ressources humaines	Qualification du responsable de centre	Diagnostic Exploitation et Gestion
Kaya	<ul style="list-style-type: none"> • Tout ce qui est équipement technique est O K • Forages O K • Station un peu délabrée • Il y a des petits travaux de prévus 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe adéquate de 7 personnes • La plupart sont des permanents 	<ul style="list-style-type: none"> • Electromecanicien (CAP) • Compétent techniquement • Encadrement O K 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel de la ressource - Débit faibles / moyens des forages, 5m3/h - Peu de potentiel • Investissements prévus vont dégrader les résultat d'exploitation (au départ)
Koudougou	<ul style="list-style-type: none"> • Grande station • Assez complique à gérer techniquement • Deux (2) prises d'eau de surface • Filtres se colmatent avec turbidité élevée • Consommation de produits chimiques élevée 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de 24 personnes Sous-exploitation du personnel • Diminution prevue • Probleme d'encadrement 	<ul style="list-style-type: none"> • Technicien de l'eau (université), • Profil gestionnaire avec formation technique générale • S'occupe aussi de Sabou et de Réo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de problème quantitatif de ressource • Problème de traitement avec turbidité élevée • Conception des filtres Technologie à adapter et améliorer • Centre avec potentiel de vente d'eau • Envisager recherche de solution Pré-filtration à graviers?

Centre	Conditions techniques de la maintenance	Ressources humaines	Qualification du responsable de centre	Diagnostic Exploitation et Gestion
Banfora	<ul style="list-style-type: none"> • Station en bon état • Projet prévu pour réparation du premier décanteur.(4B) • Turbidité limitée. • Gestion technique et maintenance O.K. • Atelier à construire • Bassin à boue à construire.(4B) 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de 14 personnes. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAP électromécanique plus quelques stages de courte durée au CFP • Bon niveau • Suivi systématique du centre 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur - capacité, sous - exploitation de la station. • Capacité de la ressource suffisante pour brancher d'autres villages (Bérégadougou à 12 Km et-Sossuco également à environ 12 km) • Potentiel pour doubler la consommation • Etude du marché pourrait être effectuée par l' ONEA • Compte tenu des coûts d'investissment, contribution des communes à envisager dans les villages mentionnés
Niangoloko	<ul style="list-style-type: none"> • Vieux équipement. • Réhabilitation château d'eau • Armoires électrique, chloration et tetes de forage F2 et F3 à rehabiler • Bornes fontaines fermées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de 3 personnes dont deux gardiens temporaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau 5e, CEG • Expérience pratique dans le bâtiment et construction • Stages de courte durée (plomberie, chef de centre) • Reçoit l'appui de l'équipe de Banfora • Aide plombier 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements à réhabiliter, mais peu rentable • Ville commerciale.
Gaoua	<ul style="list-style-type: none"> • Accès difficile • Rendement de réseau insuffisant • Petite consommation • Compteurs peu faibles • SONABEL • Forages réhabilités 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne équipe de 5 personnes. • Postes peu souhaités 	<ul style="list-style-type: none"> • CAP en électromécanique • Stage de longue durée en Allemagne • Stages de courte durée au CFP 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources O.K. • Peu de possibilités de marketing. • Situation stable.

Centre	Conditions techniques de la maintenance	Ressources humaines	Qualification du responsable de centre	Diagnostic Exploitation et Gestion
Orodara	<ul style="list-style-type: none"> • Deux forages • SONABEL. • Station facile à entretenir. • Château d'eau à rehabliler 	<ul style="list-style-type: none"> • Deux (2) personnes • Personnel n'est peut-être pas occupé à plein temps 	<ul style="list-style-type: none"> • CAP électronique • Stages au CFP 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressource O. K. • Pas beaucoup de marché de vente • Charges salariales probablement élevés par m3 • Diminution des charges envisageable
Poura	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions techniques assez difficiles. • Eaux de surface très chargées. • Décantation peu efficace. • Système de lavage des filtres et prise d'eau à rehabliler 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuf (9) personnes. • Potentiellement une bonne équipe . • Problème de gestion du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • BEPC + CAP Electro - mécanicien, • Stage de formation SODECI de 3 mois • Stages au CFP • Supervise également Boromo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic approfondi des problèmes techniques souhaitable • Préfiltration (?) • Ressource O.K • Marché pour vente d'eau restreinte
Dori	<ul style="list-style-type: none"> • Forages (beaucoup) • SONABEL • Réhabilitation de la salle de chlore • Il existe un site permettant la construction d'un barrage à Yacouta (Eaux de surface) • Forages et puits à réhabliler • Magasin et atelier à construire 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de 5 personnes. • Très bon gardien de section mais illitré • Equipe O.K 	<ul style="list-style-type: none"> • BEPC + CAP Electro mécanicien . • Plusieurs stages au CFP • Gère bien les clients et son personnel • Supervise Gorom-Gorom • Manque de pratique sur le terrain 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientèle O.K. Marché ? • Il y a beaucoup de bétail • Ressource relativement limitée en potentiel • Affectation d'un plombier est prévue

Centre	Conditions techniques de la maintenance	Ressources humaines	Qualification du responsable de centre	Diagnostic Exploitation et Gestion
Gorom-Gorom	<ul style="list-style-type: none"> Forages peu productifs station "neuve" 	<ul style="list-style-type: none"> Une personne 	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de centre sous le chef de Dori Aide plombier 	<ul style="list-style-type: none"> Coûts par m3 élevés Problème de ressource Peu de potentiel.
Kongoussi	<ul style="list-style-type: none"> Conditions techniques et état de maintenance sont bonnes Têtes de forages a rehabiliter 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveau gardien temporaire à la nouvelle station 	<ul style="list-style-type: none"> Électro - mécanicien formé au centre Austro Burkinabé Stage d'un mois au SONABEL Beaucoup de stages au CFP. 	<ul style="list-style-type: none"> Problèmes de ressource (forage à 2,8 m3/h, l'autre à 7, 2 m3/h.) Il y a peu de potentiel de vente.
Djibo	<ul style="list-style-type: none"> Trois (3) forages Groupe électrogène Bon état Station simple Rehabilitation du château d'eau Hangar de stockage à construire Têtes de forage à rehabiliter 	<ul style="list-style-type: none"> Deux personnes dont le gardien temporaire 	<ul style="list-style-type: none"> Agent de quart. Reçoit assistance d'un Electro-mécanicien vient de Ouahigouya. S'occupe également du centre d'Arbinda Stages au CFP Pas d'autre formation 	<ul style="list-style-type: none"> Forage à brancher Peu de potentiel de vente Forages à 5 m3/h environ Branchements à décourager si extensions nécessaires.

Centre	Conditions techniques de la maintenance	Ressources humaines	Qualification du responsable de centre	Diagnostic Exploitation et Gestion
Ouahigouya	<ul style="list-style-type: none"> • Quelques vieux forages peu productifs. • Plusieurs nouveaux forages avec meilleur débit. • Station marche bien • Station pas à réhabiliter • Station AVAL I et II • Station et forages TGZ à réhabiliter 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de dix personnes. • Bon correctement . . 	<ul style="list-style-type: none"> • CAP • Beaucoup de stages au CFP • Formation Centre Autricien 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressource à Ouahigouya est actuellement à sa limite. • Pas beaucoup de potentiel pour vendre plus d'eau (limite ressource) • Problème de coût et de distance se pose par rapport à la supervision de Djibo
Gourcy	<ul style="list-style-type: none"> • Cinq (5) forages • SONABEL. • Certains forages marchent avec un groupe électrogène. • Réhabilitations sous Phase 2 B 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de trois personnes dont un gardien illittéré et un gardien temporaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Stages de courte durée en plomberie • Niveau scolaire: 5me 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressource limitée. • Coût du m3 élevé • Potentiel limité
Pô	<ul style="list-style-type: none"> • Six (6) forages productifs • Un (1) forage non productif à cause d'un problème électrique. • Tête de forage FC a remplacer 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de trois • Aide plombier releveur. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAP électromécanique • Plusieurs stages au CFP • Auparavant également responsable pour Manga. • S'occupe de la station de Zabré. • Voyage à mobylette (120 Km) pour y aller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts au m3 élevés. • Peu de potentiel de vente d'eau

Centre	Conditions techniques de la maintenance	Ressources humaines	Qualification du responsable de centre	Diagnostic Exploitation et Gestion
Léo	<ul style="list-style-type: none"> • Forages peu performants (4). • SONABEL • Conditions techniques passables • Hangar à construire • Forages et dosage à rehabliler 	<ul style="list-style-type: none"> • Deux agents, dont un gardien temporaire 	<ul style="list-style-type: none"> • CAP en mécanique • Niveau scolaire: 3me. • Stages CFP 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de potentiel • Coût de production raisonnable • Pas de clients solvables (peu de branchements) • Centre très isolée.
Dédougou	<ul style="list-style-type: none"> • Station avec ressource d'eau aggressive sans traitement adéquat. • Beaucoup de travail dû aux fuites à cause de l'eau aggressive. • Certains forages alimentés par groupes électrogènes. • Conditions techniques sous-optimales • Têtes de forages á rehabliler • Hangar à construire • Aération et dosage à prévoir • Bâche de reprise à construire • Tableau de commande à changer 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de cinq personnes. • Aide - plombier semble avoir du mal à faire face aux conditions techniques difficile. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAP électromécanique • Stages au CFP • Vient de commencer 	<ul style="list-style-type: none"> • Bons forages • Potentiel de vente • On pourrait investir dans des extentions • Combinaison, gestion avec d'autres centres serait possible.

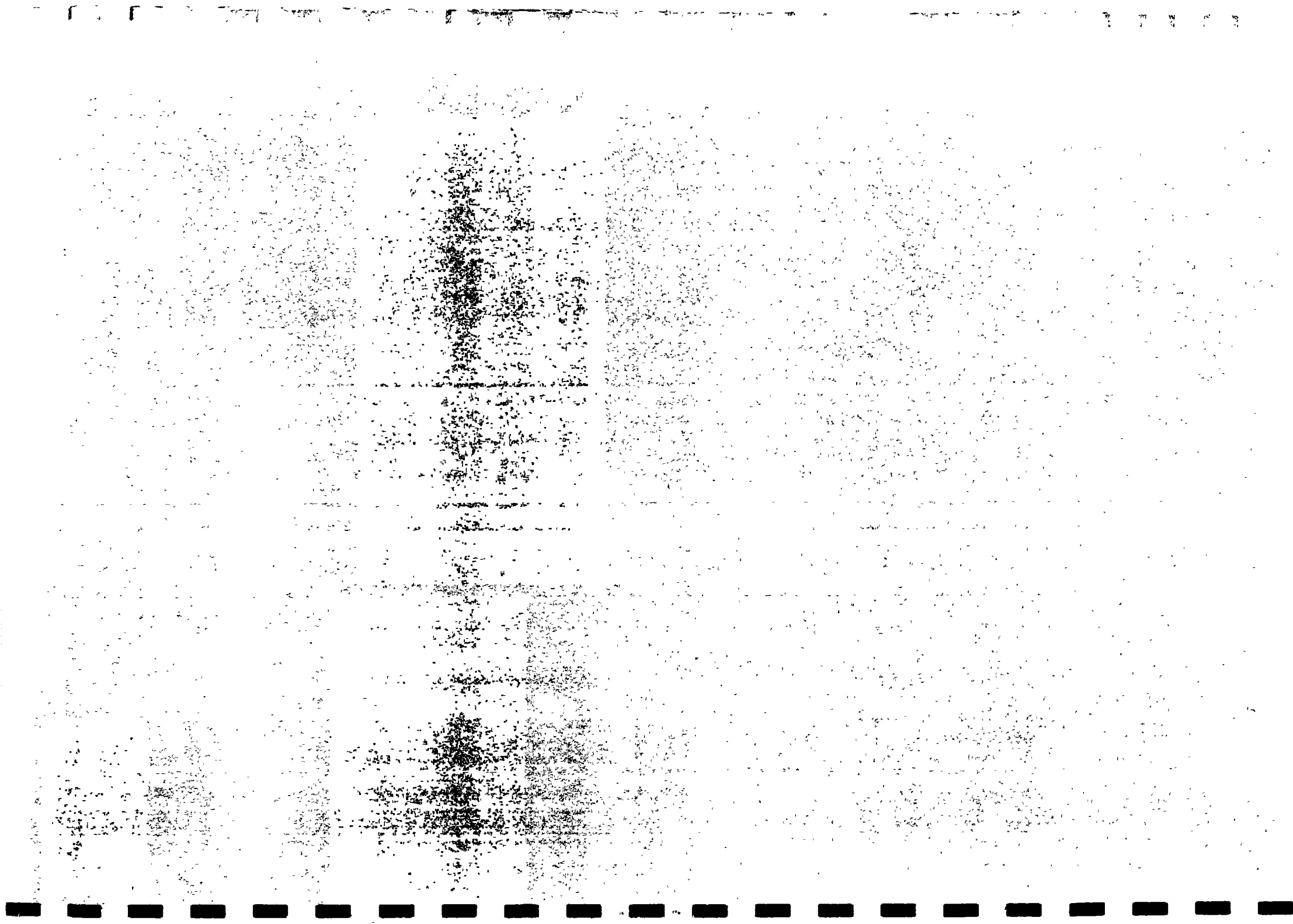
Centre	Conditions techniques de la maintenance	Ressources humaines	Qualification du responsable de centre	Diagnostic Exploitation et Gestion
Nouna	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) forage à 25 m3. • Etat plus ou moins bien. Il n'y a pas de grands problèmes • SONABEL (très récent). • Tête de forage à remplacer • Salle de dosage à construire • Réhabilitation du château d'eau 	<ul style="list-style-type: none"> • Deux personnes dont le gardien • Sous emploi du personnel : une personne peu qualifié suffirait. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aide - plombier • Stages de plomberie au CFP • Niveau scolaire: 5me • Assisté par Dédougou pour des problèmes électromécaniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne ressource • Peu de potentiel de vente • Si le gardien peut lire et écrire, le chef de Dédougou ou Tougan pourrait assurer la gestion.
Tougan	<ul style="list-style-type: none"> • Deux (2) forages, dont un très productif • Station en bon état. • SONABEL • Hangar à construire • Tête de forage à remplacer 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de quatre personnes. • Gardien gère la station celui-ci est très performant • Aide plombier réleveur qualifié. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAP électromécanique du Centre Autricien • Niveau scolaire BECP 2me • Beaucoup de stages au CFP 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne ressource (20 m3) • Potentiel de vente • On pourrait réduire le personnel • La station peut être supervisée par le chef de Dédougou ou vice-versa. • Voir Dédougou: Meilleure exploitation de la qualité des chefs de centre?

Centre	Conditions techniques de la maintenance	Ressources humaines	Qualification du responsable de centre	Diagnostic Exploitation et Gestion
Pouytenga	<ul style="list-style-type: none"> • Eau de surface • Station en bon état qui alimente Koupela déjà à 80% de sa demande • Petits travaux divers a effectuer • Atelier à construire • Consommation produits chimiques élevée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de 3 personnes sous le chef de centre de Koupela/Pouytenga 	<ul style="list-style-type: none"> • Voir: Koupela 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne ressource à Pouytenga • Envisager préfiltration à graviers pour réduire la consommation de produits chimiques
Koupela	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs forages à débit très faible. • Forages équipés de groupes électrogènes puissants. • SONABEL à distances variables de ces forages 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de 12 personnes dont 4 gardiens temporaires affectés aux forages. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAP électromécanique • BEPC • Stage en Allemagne (17 mois) • Stages au CFP • Bon niveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Economies à faire • Potentiel de vente • On chauffe des résistances à cause des groupes électrogènes trop puissants : Rentabilité à améliorer en diminuant les coûts. • L'ONEA pourrait envisager de réduire le personnel à Koupela et de diminuer l'exploitation des forages. • Analyser les besoins en personnel
Fada N'gourma	<ul style="list-style-type: none"> • Station en mauvais état • Quelques anciens forages peu productifs • Au total 10 forages • Forages équipés de groupes. • SONABEL • Forages à réhabiliter 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de cinq personnes dont deux gardiens temporaires sur nouveaux forages. 	<ul style="list-style-type: none"> • BEPC, CAP électromécanique • CAP froid + climatisation • Stages au CFP 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de ressource • Coûts par m3 élevés • Faire étude économique pour vérifier si branchement des forages à la SONABEL est rentable.

Centre	Conditions techniques de la maintenance	Ressources humaines	Qualification du responsable de centre	Diagnostic Exploitation et Gestion
Kompienga 21	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise condition • Mal entretenu • Eaux de surface • Petite station • Lavage à air à prévoir • Salle de traitement à construire • Magasin produits et hangar à construire 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de deux dont le gardien de la station 	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de quart • Nouveau à ce poste 	<ul style="list-style-type: none"> • Très bonne ressource d'eau • Peu de clientèle • On pourrait alimenter une ville • Gestion communale envisageable
Manga 22	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise état • Quatre (4) forages à faible débit (un nouveau à 7 m³/h) • SONABEL est arrivée. • Têtes de forage à rehabiliter 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de deux. Gardien permanent 	<ul style="list-style-type: none"> • Aide plombier s'occupe de la station. • Chef de centre de Kombissiri supervise Manga 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressource insuffisante • Aucun potentiel de vente • Gestion communautaire à envisager
Garango	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais état. Mal construit • Têtes de forage à rehabiliter 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aide plombier • Sous la responsabilité du chef de centre de Tenkodogo 	<ul style="list-style-type: none"> •

Centre	Conditions techniques de la maintenance	Ressources humaines	Qualification du responsable de centre	Diagnostic Exploitation et Gestion
Tenkodogo	<ul style="list-style-type: none"> • Centre avec beaucoup de groupes électrogènes • SONABEL est là. Elle alimente la station principale, les forages décentralisés sont alimentés par groupes • Nouvelles installation en bon état • Têtes de forage à réhabiliter 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de 8 personnes. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAP électromécanique • Stages au CFP • Chef de centre avec certaine ancienneté ('81) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier s'il y a des économies à faire en considérant l'équipe assez nombreuse
Kombissiri	<ul style="list-style-type: none"> • Etat moyen • Deux (2) forages productifs • Troisième forage (8 m3) à raccorder • Couvertures pour forages à construire 	<ul style="list-style-type: none"> • Deux personnes dont le gardien. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stages de plomberie au CFP • Niveau 3me • Supervise le centre de Manga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressource suffisante • Potentiel de vente existe • Branchement à promouvoir.
Bogandé	<ul style="list-style-type: none"> • Bon état • Petite station 	<ul style="list-style-type: none"> • Deux personnes dont le gardien • Le gardien entretient la station. 	<ul style="list-style-type: none"> • CEP • 5me B plomberie • Stages au CFP 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressource juste suffisante • Potentiel de vente d'eau faible.

Centre	Conditions techniques de la maintenance	Ressources humaines	Qualification du responsable de centre	Diagnostic Exploitation et Gestion
Yako	<ul style="list-style-type: none"> • Cinq (5) forages en bon état • SONABEL • Travaux sous Phase 2B prévues 	<ul style="list-style-type: none"> • Deux personnes. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAP électromécanique • Centre autricien (5 ans) • Stages au CFP 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne ressource • Etude économique pour vérifier le potentiel de vente à envisager
Boromo	<ul style="list-style-type: none"> • Hangar à construire • Têtes de forages à rehabliler 	<ul style="list-style-type: none"> • Seulement le gardien 	<ul style="list-style-type: none"> • Gardien • Sous la responsabilité du chef de centre de Poura 	<ul style="list-style-type: none"> •
Sabou	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux sous Phase 2B prévues • 	<ul style="list-style-type: none"> • Seulement le gardien 	<ul style="list-style-type: none"> • Gardien • Sous la responsabilité de Koudougou 	<ul style="list-style-type: none"> • La mare de crocodiles sacrés est un lieu touristique



Annexe C

Analyse par centre des produits et des charges attribuables à l'activité de production et de distribution d'eau

ANALYSE PAR CENTRE DES PRODUITS ET DES CHARGES ATTRIBUABLES A L'ACTIVITE DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION D'EAU

Table with columns: Désignation, ONEA consolidée, Direction Générale (D.G.), Ouagadougou (+PEA Zimra), Bobo Dioulasso, Banfora, Gao (PEA Debbougou), Niangoloko, Légnema, Orodra, Arbada, Bogandé, Boromo, Dédougou, Djibo, Don, Fada (PEA Diapaga), Garango, Gerom-garom, Gourcy, Kaya, Kombissiri, Kompienga, Kongoussi, Koudougou, Kouphé (PEA Zorghos Bouss), Léo, Manga, Nouna. Rows include: Ventes d'eau (en 1.000 m³), eau potable réseau, eau potable PEA, eau brute, Total.

Table with columns: Désignation, ONEA consolidée, Direction Générale (D.G.), Ouagadougou (+PEA Zimra), Bobo Dioulasso, Banfora, Gao (PEA Debbougou), Niangoloko, Légnema, Orodra, Arbada, Bogandé, Boromo, Dédougou, Djibo, Don, Fada (PEA Diapaga), Garango, Gerom-garom, Gourcy, Kaya, Kombissiri, Kompienga, Kongoussi, Koudougou, Kouphé (PEA Zorghos Bouss), Léo, Manga, Nouna. Rows include: Nombre d'abonnés actifs fin 1996, Branchements privés, Bornes Fontaines et Postes d'eau, Total.

2

Table titled 'PRODUITS (sans Produits supplémentaires Eau)'. Columns: Désignation, ONEA consolidée, Direction Générale (D.G.), Ouagadougou (+PEA Zimra), Bobo Dioulasso, Banfora, Gao (PEA Debbougou), Niangoloko, Légnema, Orodra, Arbada, Bogandé, Boromo, Dédougou, Djibo, Don, Fada (PEA Diapaga), Garango, Gerom-garom, Gourcy, Kaya, Kombissiri, Kompienga, Kongoussi, Koudougou, Kouphé (PEA Zorghos Bouss), Léo, Manga, Nouna. Rows include: Eau réseau, Eau potable d'eau, Eau brute, Redevances, TOTAL PRODUITS, EN % DU TOTAL, Tarif moyen par m³, longueur réseaux en m.

Table titled 'CHARGES VARIABLES'. Columns: Désignation, ONEA consolidée, Direction Générale (D.G.), Ouagadougou (+PEA Zimra), Bobo Dioulasso, Banfora, Gao (PEA Debbougou), Niangoloko, Légnema, Orodra, Arbada, Bogandé, Boromo, Dédougou, Djibo, Don, Fada (PEA Diapaga), Garango, Gerom-garom, Gourcy, Kaya, Kombissiri, Kompienga, Kongoussi, Koudougou, Kouphé (PEA Zorghos Bouss), Léo, Manga, Nouna. Rows include: CHARGES VARIABLES, PRODUITS CHIMIQUES, ELECTRICITE DE PRODUCTION, CASOIL DE PRODUCTION, sous-total produits chimiques et énergie, FRAIS D'ENTRETIEN ET RÉPARATIONS, FRAIS D'ENTRETIEN ET RÉPARATIONS ventilées, TOTAL CHARGES VARIABLES, charges variables par m³, CONTRIBUTION APRES CHARGES VARIABLES, EN % DES PRODUITS.

Table titled 'AUTRES CHARGES'. Columns: Désignation, ONEA consolidée, Direction Générale (D.G.), Ouagadougou (+PEA Zimra), Bobo Dioulasso, Banfora, Gao (PEA Debbougou), Niangoloko, Légnema, Orodra, Arbada, Bogandé, Boromo, Dédougou, Djibo, Don, Fada (PEA Diapaga), Garango, Gerom-garom, Gourcy, Kaya, Kombissiri, Kompienga, Kongoussi, Koudougou, Kouphé (PEA Zorghos Bouss), Léo, Manga, Nouna. Rows include: CHARGES SALARIALES (sans personnel Assen.), CHARGES SALARIALES D.G. ventilées, TOTAL CHARGES SALARIALES VENTILEES, Charges salariales par m³, CONTRIBUTION APRES CHARGES SALARIALES, EN % DES PRODUITS, AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS, AMORTISSEMENTS D.G. ventilées, TOTAL AMORTISSEMENTS VENTILEES, Amortissements par m³, CONTRIBUTION APRES AMORTISSEM/PROV, EN % DES PRODUITS.

Table titled 'CHARGES DE FONCTIONNEMENT A VENTILER'. Columns: Désignation, ONEA consolidée, Direction Générale (D.G.), Ouagadougou (+PEA Zimra), Bobo Dioulasso, Banfora, Gao (PEA Debbougou), Niangoloko, Légnema, Orodra, Arbada, Bogandé, Boromo, Dédougou, Djibo, Don, Fada (PEA Diapaga), Garango, Gerom-garom, Gourcy, Kaya, Kombissiri, Kompienga, Kongoussi, Koudougou, Kouphé (PEA Zorghos Bouss), Léo, Manga, Nouna. Rows include: CHARGES DE FONCTIONNEMENT A VENTILER (fournaies, transports consommés, autres services consommés, charges et pertes diverses, taxes), Total charges de fonctionnement à ventiler, TOTAL CHARGES DE FONCTIONN. VENTILEES, CONTRIBUTION APRES CHARGES DE FONCT, EN % DES PRODUITS, TOTAL DES CHARGES, charges par m³.

Désignation	Ouahgouya	Po	Pour	Poytenga	Réo	Sabou	Tenkodogo	Tougan	Yako	Zabré	Dépt Centr. Aux.
Ventes d'eau (en 1 000 m³)											
eau potable réseau	530	103	98	264	28	16	181	92	103	22	3 617
eau potable PEA											17
eau brute			45								74
Total	530	103	141	264	28	16	191	92	103	22	3 708

Nombre d'abonnés actifs fin 1996											
Branchements privés	1 246	156	36	102	121	33	254	197	107	18	7 248
Bornes fontaines et Postes d'eau	42	33	24	22	6	4	32	27	15	11	596
Total	1 288	189	60	124	127	37	286	224	122	29	7 844

PRODUITS (sans Produits supplémentair)											
Eau réseau	175 322	34 234	65 279	49 420	10 020	5 671	58 196	22 891	33 651	6 627	1 137 965
Eau postes d'eau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 537
Eau brute	0	0	14 830	0	0	0	0	0	0	0	24 481
Redevances	5 681,8	7 114,4	164,2	465,1	551,8	150,3	1 158,2	898,3	487,9	82,1	33 051
TOTAL PRODUITS	181 004	34 845	80 273	49 885	10 572	5 821	57 354	23 789	34 139	6 709	1 197 034
EN % DU TOTAL	2,3%	0,4%	1,0%	0,6%	0,1%	0,1%	0,7%	0,3%	0,4%	0,1%	
Tarif moyen par m³	338	339	569	189	378	364	300	259	331	305	323
longueur réseaux en m	42 844	28 171	18 453	23 795	20 800	4 800	30 750	22 081	8 809	5 265	

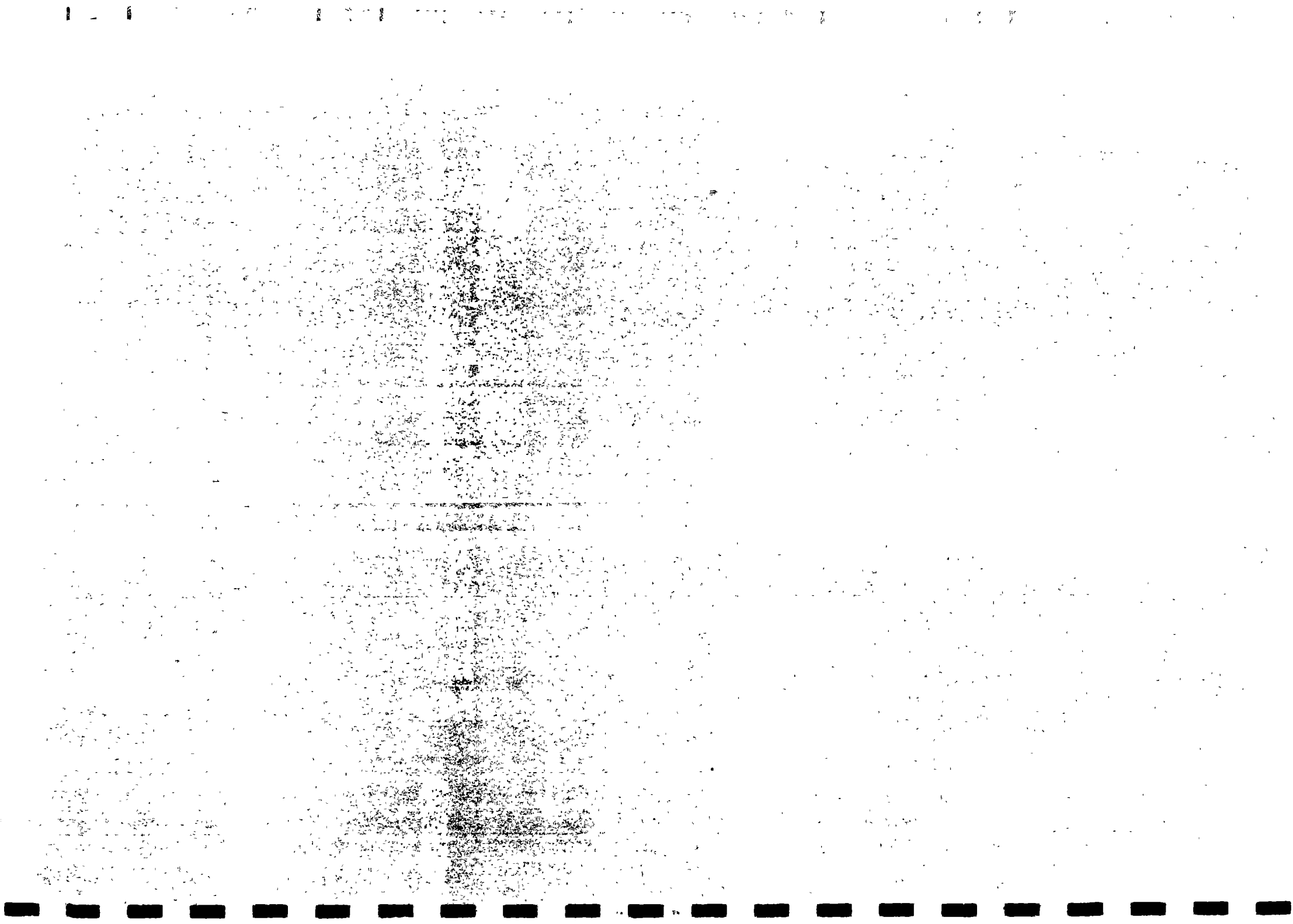
CHARGES											
CHARGES VARIABLES											
PRODUITS CHIMIQUES	3 490	534	3 110	21 480	406	136	870	435	474	351	68 109
ELECTRICITE DE PRODUCTION	33 759	7 081	12 539	11 675	3		10 070	5 048	5 170	0	178 756
GASOIL DE PRODUCTION	1 825	631	42	0	506	1 503	11 958	453	61	1 574	81 151
	66	75	89	44	18	84	115	60	51	72	
sous-total produits chimiques et énergie	39 074	8 256	15 890	33 135	915	1 641	22 096	5 934	5 706	1 925	338 016
FRAIS D'ENTRETIEN ET RÉPARATIONS	5 730	3 758	2 482	3 175	2 788	814	4 103	2 948	1 308	702	84 295
FRAIS D'ENTRETIEN ET RÉPARATIONS ventilées	1 234	809	530	684	601	132	884	634	282	151	
TOTAL CHARGES VARIABLES	48 036	12 824	18 683	38 894	4 304	2 387	27 882	9 514	7 297	2 779	432 311
charges variables par m³	86	125	133	140	154	149	146	103	71	126	117

CONTRIBUTION APRÈS CHARGES VARIABLES	134 866	22 122	61 590	12 892	6 268	3 434	29 472	14 275	28 842	3 930	764 722
EN % DES PRODUITS	75%	63%	77%	26%	59%	59%	51%	60%	79%	59%	

AUTRES CHARGES											
CHARGES SALARIALES (sans personnel Assen.)	34 436	10 177	28 867	5 346	2 035	2 299	10 174	12 522	2 786	2 414	353 968
CHARGES SALARIALES D.G ventilées	14 275	4 219	11 137	2 217	844	953	4 488	5 191	1 147	1 001	
TOTAL CHARGES SALARIALES VENTILÉES	48 711	14 396	38 004	7 565	2 879	3 252	15 240	17 713	3 813	3 415	
Charges salariales par m³	91	140	270	29	103	203	80	193	38	155	
CONTRIBUTION APRÈS CHARGES SALARIALES	86 256	7 726	23 586	5 327	3 389	182	14 232	(3 437)	22 830	518	
EN % DES PRODUITS	48%	22%	29%	11%	32%	3%	25%	-14%	67%	6%	

AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	65 131	16 311	23 780	48 675	1 369	7 418	27 839	19 334	13 840	10 536	
AMORTISSEMENTS D.G ventilées	6 687	1 291	2 966	1 843	391	215	2 119	879	1 261	248	
TOTAL AMORTISSEMENTS VENTILÉS	71 818	17 602	26 746	50 518	1 760	7 633	29 758	20 213	14 901	10 784	
Amortissements par m³	134	171	190	191	63	477	156	220	145	480	
CONTRIBUTION APRÈS AMORTISSEM/PROV	28 712	(5 875)	7 978	(42 874)	2 473	(6 498)	(11 059)	(18 460)	8 175	(9 266)	
EN % DES PRODUITS	16%	-16%	10%	-86%	23%	-112%	-19%	-78%	27%	-138%	

CHARGES DE FONCTIONNEMENT A VENTILER											
fournitures											
transports consommés											
autres services consommés											
charges et pertes diverses											
taux											
Total charges de fonctionnement à ventiler	46 087	8 858	12 124	22 899	2 408	1 376	16 423	7 910	8 858	1 892	
TOTAL CHARGES DE FONCTIONN VENTILÉES	46 087	8 858	12 124	22 899	2 408	1 376	16 423	7 910	8 858	1 892	
CONTRIBUTION APRÈS CHARGES DE FONCT.	(31 849)	(18 732)	(15 283)	(67 891)	(778)	(8 826)	(31 848)	(31 561)	(828)	(12 160)	
EN % DES PRODUITS	-17%	-54%	-18%	-136%	-7%	-152%	-56%	-133%	-2%	181%	
TOTAL DES CHARGES	212 653	53 677	85 556	117 778	11 350	14 848	89 302	55 350	34 968	18 869	
charges par m³	397	521	678	446	405	915	468	602	339	658	



Annexe D

Données Démographiques

(Sources Club du Sahel -OCDE)

Liste des 119 villes dont la population, en 1995 était supérieure à 6000 habitant
Prévisions démographiques pour l'année 1998 et 2020

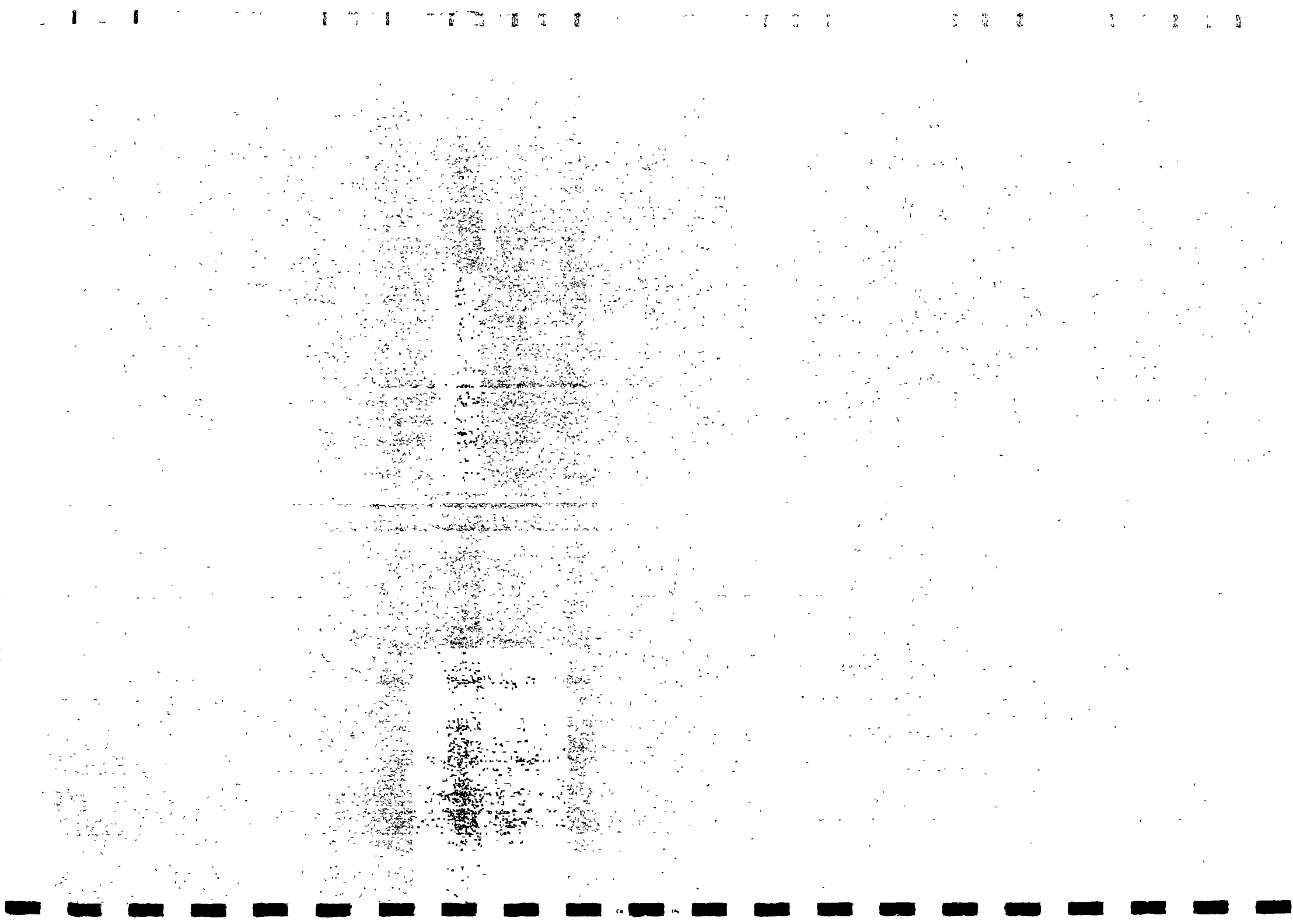
Le tableau ci-dessous reprend les centres (Ouagadougou et Bobo-Dioulasso inclus)
actuellement gérés par l'ONEA Parmi ces centres 9 présentent une population
inférieure à 10 000 habitants

Selon la liste suivante, 30 centres ont aujourd'hui une population supérieure à
10 000 habitants, sans pour autant que l'ONEA y gère un réseau d'adduction d'eau
potable

	Géré par	Villes/centres	Population 1995	Population 1998	Population 2020	Taux de croissance
1	ONEA	Ouagadougou	841 426	930 435	1 945 062	3,4%
2	ONEA	Bobo-Dioulasso	308 740	339 351	678 771	3,2%
3	ONEA	Koudougou	60 665	66 985	138 556	3,3%
4	ONEA	Ouahigouya	57 675	65 831	173 661	4,4%
5	ONEA	Banfora	49 024	54 627	120 797	3,6%
6	ONEA	Garango	34 467	39 182	100 313	4,3%
7	ONEA	Kaya	34 030	38 685	99 048	4,3%
8	ONEA	Fada-N'gourma	32 506	38 066	121 172	5,3%
9	ONEA	Tenkodogo	29 495	33 529	85 842	4,3%
10	ONEA	Dedougou	26 923	31 380	96 515	5,1%
11	ONEA	Djibo	22 031	25 831	82 977	5,3%
12	ONEA	Reo	22 469	25 375	61 901	4,1%
13	ONEA	Gourcy	19 197	21 912	57 803	4,4%
14	ONEA	Po	18 395	21 632	70 988	5,4%
15	ONEA	Yako	17 982	20 251	48 405	4,0%
16	ONEA	Nouna	17 636	20 157	53 701	4,5%
17	ONEA	Orodara	16 344	18 883	54 451	4,8%
18	ONEA	Pouytenga	15 707	18 119	51 640	4,8%
19	ONEA	Kombissiri	15 410	17 705	48 997	4,6%
20	ONEA	Tougan	14 307	16 594	49 234	4,9%
21	ONEA	Leo	13 563	15 944	52 224	5,4%
22	ONEA	Dori	13 532	15 927	52 592	5,4%
23	ONEA	Gaoua	13 153	15 667	56 507	5,8%
24	ONEA	Manga	13 579	15 266	36 032	3,9%
25	ONEA	Koupela	12 745	14 502	37 383	4,3%
26	ONEA	Boromo	11 281	12 776	31 820	4,1%
27	ONEA	Niangoloko	10 537	11 926	29 559	4,1%
28	ONEA	Kongoussi	8 719	9 582	19 155	3,1%
29	ONEA	Bogandé		8 800		
30	ONEA	Zabre	6 940	7 665	15 892	3,3%

	Géré par	Villes/centres	Population 1995	Population 1998	Population 2020	Taux de croissance
31	ONEA	Poura		7 622		
32	ONEA	Sabou	6 790	7 420	14 217	3,0%
33	ONEA	Arbinda		5 082		
34	ONEA	Goram-		5 046		
35	ONEA	Kompienga		4 774		
36	ONEA	Léguema				
1		Diapaga	21 911	25.822	86.107	5,5%
2		Niankorodougou	15 517	18.074	55 321	5,1%
3		Bena	14 858	18 982	45 243	4,5%
4		Kæ	14 446	16.043	34.611	3,5%
5		Vallee du Kou	14 181	15 164	24 783	2,2%
6		Zargho	13 103	14 670	33 589	3,8%
7		Bouroum	13 181	14.507	29.284	3,2%
8		Yaigo	12 979	14 283	28 834	3,2%
9		Boulisa	12 967	14.270	28.807	3,2%
10		Kyon	12 704	13 940	27 538	3,1%
11		Tansarga	11.755	13 853	48 198	5,5%
12		Kouka	11.397	12.657	27.307	3,5%
13		Toussiana	11 787	12 581	20 295	2,2%
14		Hounde	11 751	12 527	20 019	2,1%
15		Dipenga-Boungou	10 777	12.158	29.425	4,0%
16		Lunoghin	10 998	12 074	23 978	3,1%
17		Dargo	10 774	11.858	23.937	3,2%
18		Liptougou	10 436	11 773	28 495	4,0%
19		Imasgo	10 955	11 744	19 558	2,3%
20		Laba	10 544	11.570	22.856	3,1%
21		Nieguema	10 728	11 430	18 191	2,1%
22		Dande	10 447	11.127	17 665	2,1%
23		Deou	9.510	10.833	28.152	4,3%
24		Zouia	9 754	10 703	21 143	3,1%
25		Kolologho	9.928	10.629	17.536	2,3%
26		Thyou	9 731	10.416	17 150	2,3%
27		Diebougou	8 981	10 359	29 999	4,8%
28		Dano	8.875	10.260	29.710	4,8%
29		Dakoro	9 025	10 214	25 316	4,1%
30		Sangha	9 202	10.164	21.074	3,3%
31		Nadiabonda	8 694	9 955	26 881	4,5%
32		Damkarko II	8 975	9 877	19 938	3,2%
33		Kindi	9 047	9 812	17 791	2,7%
34		Logobou	8 553	9 794	26 447	4,5%
35		Bellogo	8 888	9 782	19 747	3,2%
36		Petinga-Tiakoagoula	8 491	9 722	26 254	4,5%
37		Toma	8 573	9 661	23 214	4,0%
38		Beguedo	8 694	9 602	19 908	3,3%
39		Tanghin-Dassouri	8 493	9 481	21 248	3,7%

	Géré par	Villes/centres	Population 1995	Population 1998	Population 2020	Taux de croissance
40		Souloungou	8 361	9 432	22 828	4,0%
41		Koubri	8 145	9 092	20 376	3,7%
42		Solenzo	8 118	9 016	19 451	3,5%
43		Piela	7 931	8 947	21 655	4,0%
44		Boni	8 114	8 867	16 990	3,0%
45		Pilimpikou	8 077	8 838	17 108	3,0%
46		Baguera	7 805	8 834	21 896	4,1%
47		Safane	7 788	8 820	21 969	4,1%
48		Konandougou	7 742	8 762	21 717	4,1%
49		Moussodougou	7 734	8 753	21 695	4,1%
50		Comin-Yanga	7 684	8 743	22.536	4,3%
51		Koumana	7 666	8 682	21 625	4,1%
52		Ngbingou	7 788	8 571	17 303	3,2%
53		Soubakaniedougou	7 467	8 451	20 948	4,1%
54		Laye	7 693	8 447	16 775	3,1%
55		Samba	7 690	8 415	16 288	3,0%
56		Pitmoa	7 862	8 387	13 470	2,2%
57		Banzon	7 413	8 322	19 433	3,9%
58		Korko Mossi	7 527	8 314	17 239	3,3%
59		Dessin-Ville	7 115	8 225	23 818	4,8%
60		Katchirga	7 149	8 176	21 862	4,5%
61		Fara	7 155	8 173	21 677	4,4%
62		Oula	7 031	8 041	21 502	4,5%
63		Bogande	7 069	7 974	19 299	4,0%
64		Ouaregou	7 200	7 952	16 487	3,3%
65		Tialgo	7 245	7 950	15 704	3,1%
66		Bousse	7 225	7 933	15 755	3,1%
67		Foube	7 114	7 857	16 291	3,3%
68		Tambaga	6 814	7 803	21 070	4,5%
69		Tenado	7 063	7 750	15 311	3,1%
70		Sakoinse	7 088	7 746	14 842	3,0%
71		Koreba	7 151	7 709	13 384	2,5%
72		Kordie	6 957	7 634	15 081	3,1%
73		Nraogho	6 883	7 602	15 762	3,3%
74		Gayeri	6 678	7 598	19 586	4,3%
75		Bittou	6 876	7 595	15 747	3,3%
76		Pa	6 693	7 580	18 880	4,1%
77		Bagre-Bagre Peulh	6 858	7 575	15 704	3,3%
78		Pella	6 911	7 552	14 470	3,0%
79		Poa	6 902	7 541	14 450	3,0%
80		Rambo	6 765	7 503	16 028	3,5%
81		Berenga	6 695	7 425	15 861	3,5%
82		Villysandogo	6 765	7 392	14 164	3,0%
83		Nassoulou	6 708	7 330	14 045	3,0%



Annexe E

Branchements subventionnés

Le nombre total nécessaire de branchements subventionnés est estimé à 5 000, c'est à dire environ 50 % du nombre actuel de branchements

La subvention se propose de la manière suivante

Danida finance les 2.500 branchements qui seront vendues à 80.000 FCFA par branchement

Les autres 2500 branchements seront financés par l'ONEA et vendues à 80 000 FCFA

Le coût d'installation est estimé à 25.000 FCFA/branchement.

L'achat totale des branchements s'élève à $5\,000 \times 1,3 \text{ kDKK} = - 6.500 \text{ kDKK}$

La vente totale de branchements s'élève à $5\,000 \times 80 \text{ kFCFA} = +4\,545 \text{ kDKK}$

Les frais des travaux d'installation s'élève à $5\,000 \times 25 \text{ kFCFA} = -1\,425 \text{ kDKK}$

Financement par Danida 2 500 branchements à 1 300 DKK 3.250 kDKK

Restant à financer par l'ONEA 130 kDKK

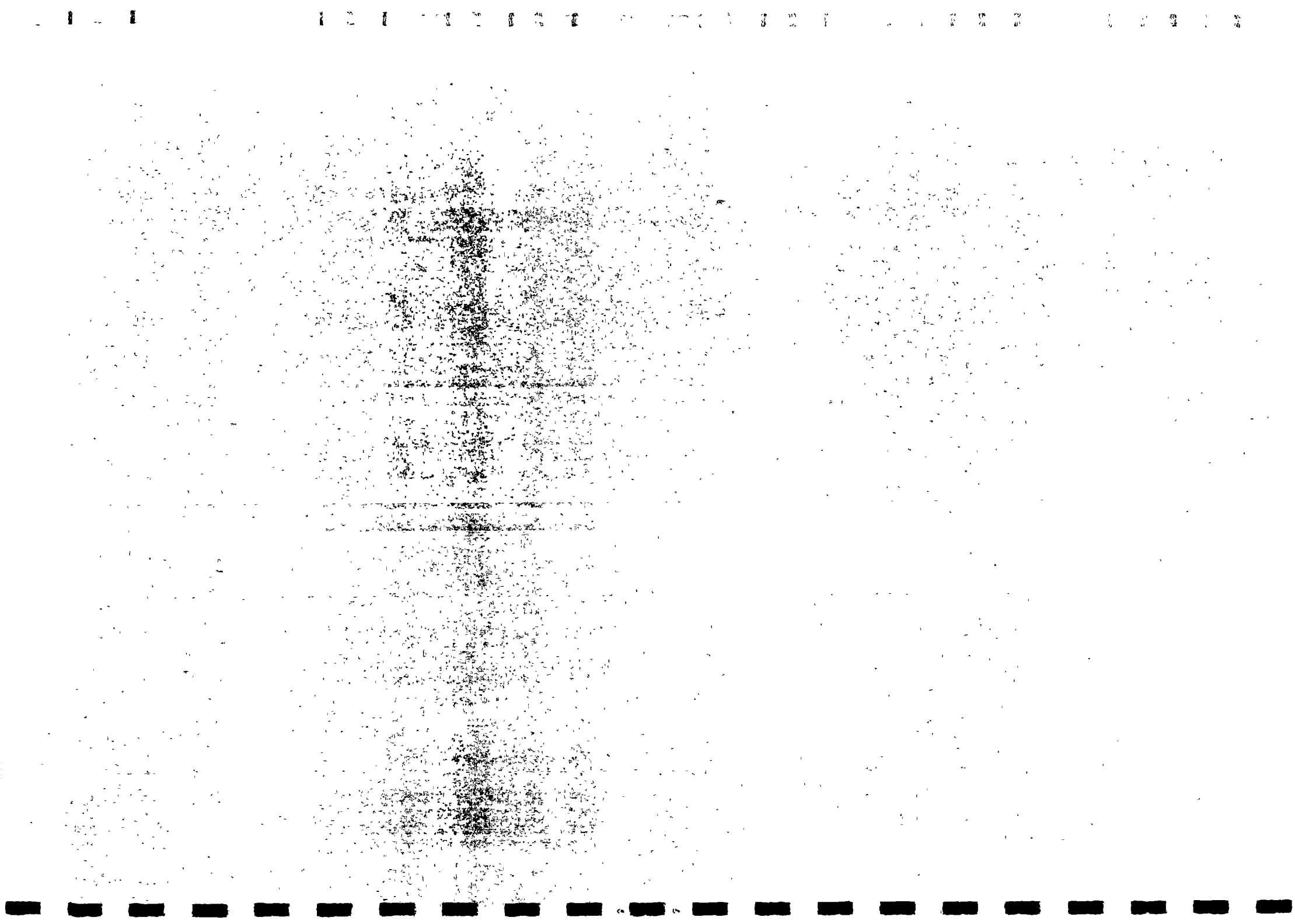
Calcul de prix du branchement subventionnée

Suppositions préliminaires

Prix subventionnée	80 kFCFA
Subvention	44%
Prix/branchement, vente	180 kFCFA
Travaux/brcht	25 kFCFA
Prix/branchement, achat	1,3 kDKK
Taux de change	0,0114 DKK/FCFA

Calcul du subvention

Designation	Nbre	PU	Prix
Achat branchements	5000	(1,30)	(6.500)
Vente branchements	5000	2,05	10.260
Subvention prix de vente	5000	(1,14)	(5.715)
Travaux	5000	(0,29)	(1.425)
Financement Danida	2500	1,30	3.250
Reliquat à financer par l'ONEA			(130)



Annexe F

PROJET DE TERMES DE REFERENCE A

Titre	Consultant exploitation des centres auxiliaires. Chef de l'assistance technique danoise
Associé	Conseiller du Directeur de l'Exploitation , collaboration étroite avec le Directeur des Centres auxiliaires et le Directeur Départemental de Bobo Dialasso
Période	1999 - 2005 *
Durée	3 ans renouvelables

OBJECTIFS

Renforcer les capacités de la DCA de la DDB en ce qui concerne la gestion des centres auxiliaires et l'amélioration du résultat d'exploitation de chaque centre, avec des objectifs spécifiques à atteindre à l'horizon 2005

Contribuer à l'établissement de services techniques pouvant agir comme prestataires de services pour les centres gérés par l'ONEA et a terme ce géré par d'autres opérateurs dans le secteur d'eau potable

Dans ce cadre l'assistant technique doit

- Faciliter la communication entre Danida et l'ONEA dans l'esprit de partenariat
- Contribuer à la coordination entre différents projets d'assistance à l'ONEA
- Coordonner l'assistance technique dans le cadre de l'exécution du plan d'actions.

Dans ce cadre, l'expert doit plus particulièrement contribuer à la réalisation des objectifs suivantes

- La couverture des coûts d'exploitation dans les centres auxiliaires s'est améliorée selon spécification
- Consommation moyenne toute consommation confondue s'est accrue selon spécification par centre à potentiel
- Toutes les stations et forages où cela s'avère rentable et faisable doivent être connectés au réseau électrique de SONABEL
- L'ONEA s'est positionné clairement dans le cadre de la décentralisation, et est en mesure d'offrir des services rémunérés à d'autres intervenants dans la gestion des petits réseaux urbains
- Un système d'approvisionnement et d'achat efficace et rapide permettant de minimiser les manques à gagner et d'éviter des coûts supplémentaires

- Délégation aux départements de plus de pouvoirs en terme d'engagements budgétaires
- Dans les centres on élabore et on suit les budgets et les indicateurs avec des informations actuelles et fiables
- On encourage chaque employé à s'améliorer dans l'intérêt de l'ONEA et de l'individu
- Esprit d'entreprise stimulé par la circulation de l'information et le feed-back continu
- L'image de marque de l'ONEA est promue par chaque employé avec des messages clairs en cohérence avec une attitude positive envers le client

RESPONSABILITES ET TACHES

L'assistant technique et le DEX sont conjointement responsables de la mise en oeuvre des composantes du plan d'actions. Il coordonne les actions de l'ensemble des interventions de l'assistance techniques danoise au sein de l'ONEA.

Il participe aux réunions du comité ad-hoc de suivi du réajustement organisationnel, comité chargé du "déblocage". Il anime ce comité et contribue à son fonctionnement dans un climat favorable par une communication directe avec la Direction Générale.

ELABORATION DES OBJECTIFS ET DES BUDGETS MULTI ANNUELS DES CENTRES

Compte tenu des conditions différentes et les capacités diverses des responsables de centres, il convient

Former des chefs de centres à l'élaboration et au suivi des budgets

Développer des outils et les procédures

Coordonner la réalisation des budgets des centres.

ANALYSE ET DEVELOPPEMENT DES OPTIONS TECHNIQUES ET COMMERCIALES RENTABLES

En se basant sur une analyse des conditions techniques de la maintenance et la typologie des centres selon les critères établis, il procédera à des analyse plus approfondies en vue de petits investissements pour améliorer la rentabilité des centres et l'augmentation du taux de desserte.

PROGRAMMATION DES INVESTISSEMENTS ET SUIVI DES CONTRATS D'ENTREPRISE

Le plan d'actions prévoit des travaux en fonction des potentialités dans les centres. L'expert coordonnera le contrôle et le suivi des travaux de concert avec le DEX.

SUIVI ET SYNTHESE DES INFORMATIONS

L'expert contribuera à la mise en place d'un système de suivi et d'information à la gestion qui correspond au besoins de chaque niveau à la gestion. Il convient de bien

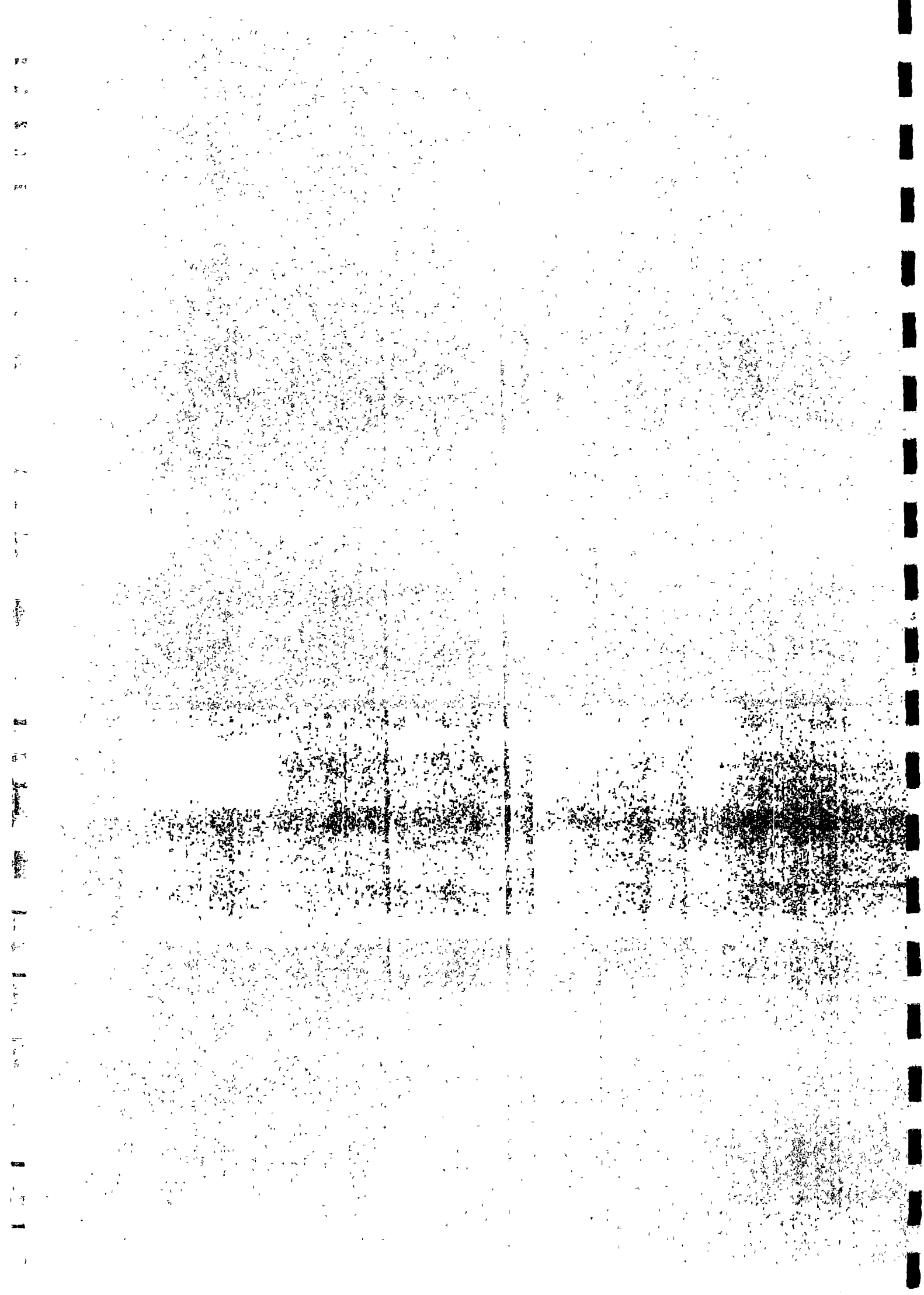
déterminer les niveaux d'agrégation des informations et minimiser les flux. Chaque information transmise devant être suivie d'un feed-back immédiat

PROGRAMME DE BRANCHEMENTS SUBVENTIONNES

Le consultant contribuera à la programmation des activités de marketing social, et à la coordination du programme des branchements subventionnés

ELABORATION DES TERMES DE REFERENCE DES EXPERTS A COURT TERME

En ce qui concerne l'élaboration des termes de référence des missions courtes termes identifiées au cours de l'étude organisationnelle l'assistant devra faire appel à des personnes ressources possédant une connaissance approfondie des centres auxiliaires ainsi que l'étude organisationnelle



Annexe G

PROJET DE TERMES DE REFERENCE B

Titre	Consultant en Planification et Stratégie d'investissement
Associé	En étroite collaboration avec le Responsable de Service Planification et Développement DEX
Période	1999 – 2005
Duré	3 ans renouvelables (3ans)

OBJECTIFS

Renforcer les capacités de planification et développer les outils nécessaires pour élaborer avec l'ONEA une véritable stratégie de développement à long terme des centres auxiliaires dans laquelle les investissements sont réalisés rationnellement et de façon transparente

Développer les capacités de l'ONEA en matière de planification

Parallèlement l'expert doit contribuer à la réalisation des objectifs 1, 2, 3, 5 proposé dans le plan d'action

Ces objectifs sont :

- La couverture des coûts d'exploitation dans les centres auxiliaires s'est améliorée selon spécification (Voir plan d'action)
- Consommation moyenne toute consommation confondue s'est accrue selon spécification par centre à potentiel (Voir plan d'action)
- Toutes les stations et forages où cela s'avère rentable et faisable doivent être connectées au réseau électrique de SONABEL

Investissements réalisés rationnellement par l'ONEA selon un système transparent de planification et de décision

RESPONSABILITES ET TACHES

Le consultant ainsi que le responsable ONEA de la planification sont conjointement responsables de l'élaboration du plan stratégique de développement des centres auxiliaires et du développement de l'ensemble des outils et des études nécessaires à son élaboration

Le consultant ainsi que le responsable ONEA de la planification assure la gestion, l'organisation et le contrôle des études d'appui à court terme dont ils auraient besoins pour soit réaliser le plan de développement stratégique soit atteindre les objectifs du plan d'action

ELABORATION D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE A LONG TERME DES CENTRES AUXILIAIRES

ELABORATION D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE A LONG TERME DES CENTRES AUXILIAIRES

Le service de Planification et Développement doit avec l'expert de planification se poser une série de questions auxquelles il est nécessaire de répondre avant de définir un cadre général de développement des systèmes d'alimentation en eau potable et d'assainissement, susceptible d'orienter les décisions politiques à court et moyen terme.

A un niveau général il est important d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

- 1. Quelles sont les conditions réelles d'approvisionnement en eau (puits, pompes à main, réseau, borne fontaines) ?**
- 2. Quels sont les besoins ressentis par la population ?**
- 3. Quelle est la volonté à payer l'eau de la part de la population ?**
- 4. Quels sont les intérêts des femmes, des hommes et des différents groupes d'utilisateurs potentiels ?**

Au niveau des centres auxiliaires

- 1. Quelles sont les perspectives de développement économiques de ces centres ?**
- 2. Ces centres disposent-ils de ressources suffisantes en eau ?**
- 3. Comment concevoir des systèmes adaptés à la capacité financière des ménages ?**
- 4. Comment seront financés les investissements ?**
- 5. Comment limiter les déficits d'exploitation ?**
- 6. Comment seront financés les déficits à l'avenir ?**
- 7. L'ONEA sera-t-il en mesure de gérer plus de centre qu'aujourd'hui (34)?**
- 8. Quelle position l'ONEA doit-il adopter vis à vis des communes qui dans l'avenir pourraient développer un réseau d'adduction d'eau potable ?**

Le plan de développement stratégique des centres auxiliaires a pour but de répondre à ces questions à partir d'hypothèses réalistes de développement à moyen/long terme des systèmes d'alimentation en eau potable et d'assainissement dans ces centres.

La réalisation du plan de développement stratégique nécessite au minimum la conduite des études suivantes :

- Evaluation de la demande dans chaque centre
- Evaluation de l'offre dans chaque centre
- Elaboration d'un programme d'investissement par centre
- Mode de financement des investissements et de subvention
- Rôle de l'ONEA dans la gestion des centres auxiliaires
- Recherche d'un projet pilote et sa réalisation.

Evaluation de la demande

Il s'agit d'établir des hypothèses plus réalistes que dans le programme d'investissement, 1995-2005 en associant les chefs de centres, si possible les prévisions de branchements des autres entreprises publiques SONABEL et l'ONATEL, etc.

Cette étude devrait entre autre pouvoir donner :

- une estimation de la demande non satisfaite
- des projections démographiques à l'horizon 2020
- le recensement des activités économiques des centres et des perspectives (y compris les fluctuations d'activités : coton, orpaillage, élevage, etc.
- niveau de sensibilisation de la population et des responsables.

Evaluation des potentialités d'offre

Il s'agit de définir le potentiel exploitable et les normes de conception des réseaux, basés sur ceux existants : débit minimum des forages distance maximale des forages, longueur maximale de réseau par branchement, capacité maximale de stockage / ventes d'eau, alimentation énergie (dimensionnement de l'alimentation), dimensionnement des conduites et des pompes, limitation des redondances (amélioration du service d'intervention), etc.

A partir des capacités actuelles des centres (y compris après raccordement des forages et réhabilitation), recenser les précédentes études concernant la recherche de nouvelles ressources et en tenant compte des effets saisonniers hivernage et saison sèche. Le travail doit permettre de dresser, par centre, des inventaires précis des ressources hydrauliques.

Programme d'investissements

Il s'agit d'identifier (ou compléter) les travaux à réaliser dans les centres existants et d'évaluer les coûts réels à partir des projets réalisés (par exemple, en prenant en compte le taux de réussite des forages exploitables), d'identifier des nouveaux centres exploitables par l'ONEA et non exploitables par l'ONEA.

Cette étude doit permettre :

- la programmation de travaux de réhabilitation, de renouvellement et de renforcement des centres existants,
- de branchements dans les centres qui disposent de capacités sous-exploitées.
- la programme de création de nouveaux centres selon le critère du contrat plan
- la programmation des activités de marketing social

Financement / tarification

Le système actuel de financement des centres auxiliaires à travers les dons et la péréquation tarifaire trouve actuellement ses limites. L'augmentation des tarifs à Ouagadougou pour couvrir les coûts d'alimentation à partir de Ziga et l'assainissement individuel et collectif, impose une limitation aux subventions versées par les grands centres (Ouagadougou et Bobo-Dioulasso) aux centres auxiliaires. Le

système actuel donne une prime à la mauvaise gestion, puisque moins le centre est rentable et plus il est subventionné. D'autre part le système de subvention actuel n'est pas clair et ne permet pas d'évaluer facilement les montants des subventions alloués aux petits centres.

Rôle de l'ONEA dans la gestion des centres auxiliaires

L'ONEA n'a pas les moyens de gérer l'ensemble des centres qui disposeront d'un système de distribution d'eau dans le futur. La nouvelle législation sur la décentralisation donne aux communes urbaines la possibilité de construire et gérer leurs propres réseaux (exemple Houndé¹). Cependant elles n'ont pas les compétences requises (maître d'ouvrage et exploitant). D'autres communes, avec l'appui de la CFD, (c'est le cas de Léo) souhaite assurer elle-même le service de production et de distribution de l'eau à ses habitants.

Il semble que l'ONEA devrait avoir un rôle d'appui (et non plus d'exploitant) dans de nombreux centres actuels et dans ceux qui dans les futurs seront équipés de petits réseau d'adduction d'eau potable. La recherche du positionnement de l'ONEA dans un tel contexte doit passer par l'exploration des possibilité d'appui aux nouveaux exploitants que l'ONEA peut fournir. Il pourrait s'agir par exemple :

- de formation continue des exploitants (méthodes de gestion techniques, commerciales, comptables, etc.),
- d'appui logistique (pièces de rechange, produits chimiques, etc.)
- de supervision des exploitants si la commune le demande.
- de développement des capacité des entreprises privées (réparation, branchements, etc.)

Projet pilote recherche et réalisation

Une fois que le positionnement de l'ONEA vis à vis de la gestion des centres auxiliaires sera clarifié, un projet pilote pourrait être mené conjointement avec d'autres acteurs tels que la Direction Général de l'Hydraulique, les opérateurs privés potentiels etc. Ce projet pilote pourrait concerner le développement d'un appui de l'ONEA aux communes. Il pourrait concerner certains centres actuellement gérés par l'ONEA, qui seraient rétrocédés aux communes, et des nouveaux centres (Houndé).

L'ONEA s'engagerait assurer à un appui pendant une période de cinq ans. Il comprendrait une composante eau et une composante assainissement.

LE DEVELOPPEMENT D'OUTILS D'APPUI A LA PLANIFICATION

Deux outils doivent être au minimum développer, en collaboration avec l'ONEA, par le consultant planification.

Il s'agit du développement d'une méthode de décision d'étude d'investissement et l'élaboration d'un modèle de projections financières

¹ Le Maire de Houndé a demandé à l'ONEA de prendre en charge le système d'adduction d'eau. Ce centre pourrait servir d'exemple pour développer un nouveau type de collaboration entre les communes et l'ONEA, de préférence à une prise en charge complète par l'ONEA

La méthode de décision d'étude d'investissement

Sur la base de l'algorithme de décision d'étude d'investissement proposé dans le rapport de l'étude organisationnelle des centres auxiliaires, le consultant, en collaboration avec l'ONEA, développera et mettra en place une méthode dynamique et simple de mise à jour permettant de dresser rapidement une typologie des centres auxiliaires et la liste des études complémentaires à y réaliser en fonction de leurs caractéristiques principales.

Le développement d'un outil de projections financières.

Le développement d'un outil de projections financières par centre doit permettre de vérifier si les équilibres financiers sont respectés par les investissements prévus par le plan de développement stratégiques. Le cas échéant, le modèle doit donner des indications sur les enveloppes financières à ne pas dépasser par le programme d'investissement.

D'autre part cet outil doit fournir des informations précises pour l'élaboration des budgets annuels (investissement et exploitation) des centres.

Enfin ce modèle doit être relié au modèle actuel de projections financières général de l'ONEA ce qui permettra d'affiner les résultats de ce modèle.

De nombreuses données nécessaires au modèle seront aussi issues des études menées dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique de développement. D'autre part, compte tenu du manque d'information financières et comptable en provenance des centres, le modèle de projection financière ne pourra être mis en place dès le début de la mission du consultant. Cependant ce modèle devra être mis en place le plus tôt possible et régulièrement affiné en fonctions des données financières et comptables disponibles et des résultats des études nécessaires à l'élaboration du plan stratégique.

Ce modèle doit être, à terme, parfaitement maîtrisé par l'ONEA, simple de mise à jour et installé sur un matériel informatique fiable.

L'association de l'analyste financier de l'ONEA en charge actuellement du modèle général de projections financières est impératif.

LA GESTION D'UN BUDGET D'ETUDES COURT TERME

Le consultant aura la co-responsabilité avec l'ONEA de gérer un budget pouvant lui permettre de financer des actions de consultance ponctuelle soit pour la réalisation de certaines études nécessaire à la réalisation du plan de développement stratégiques soit à la réalisation d'autres études telles que :

- La conception et campagne marketing social
- Les études de branchement des stations et forages à la SONABEL
- Les étude de faisabilité des investissements à réaliser à court terme (1998-2000)

RESULTATS ATTENDUS

Outres les points signalés précédemment, le consultant devra organiser la gestion informatique de l'ensemble des données obtenues dans le cadre des études réalisées et formée l'ensemble du personnel du service à utiliser ces données.

QUALIFICATIONS REQUISES

Le consultant planification sera un ingénieur spécialisé dans la planification de l'alimentation en eau potable dans les centres urbains des pays en voie de développement, avec une expérience dans la réalisation et la supervision d'études pluri-disciplinaires.

Il doit posséder une expérience d'au moins 7 ans dans le domaine de la planification de l'alimentation en eau potable dans les centres urbains et maîtriser parfaitement les outils informatiques permettant de développer des modèles de projections financières.

Annexe H
Développement et gestion des systèmes
d'alimentation en eau potable dans les centres
ruraux et semi-urbains au Mali

CONFERENCE INTERNATIONALE EAU ET DEVELOPPEMENT DURABLE

PARIS - 19 - 20 - 21 mars 1998

DEVELOPPEMENT ET GESTION DES SYSTEMES D'ALIMENTATION EN EAU POTABLE DANS LES CENTRES RURAUX ET SEMI URBAINS AU MALI

Daniel Faggianelli Chef de projet Hydraulique urbaine au Mali - Gauff Ingenieure
Mahamadou Sidibé Directeur national de l'hydraulique et de l'Energie du Mali

RESUME

Au Mali, le sous secteur de l'eau potable dans les Centres ruraux et semi-urbains concerne environ 2 millions de personnes, mais les infrastructures de distribution d'eau potable sont nettement insuffisantes. Il convient avant tout de mettre en place une organisation et des institutions capables de relever le défi de la viabilité du service.

La problématique a été identifiée par un processus de concertation de tous les acteurs du sous secteur. Les solutions adoptées et testées par le Mali sont développées dans le cadre du processus de décentralisation en cours. Elles comprennent un schéma institutionnel qui définit des relations formelles entre les acteurs et des dispositions organisationnelles qui assurent la viabilité des installations.

Une Cellule de Conseil aux AEP, rémunérée par une redevance de 20 FCFA/m³ d'eau produit, assure le suivi des indicateurs de bon fonctionnement, l'audit des installations et diverses prestations.

Les recettes de la vente de l'eau couvrent les charges récurrentes, et le renouvellement des infrastructures.

Les résultats de l'expérience testée sur 6 Centres depuis 1994, et sur 9 Centres en 1997 conduisent à l'extension de l'expérience à 57 Centres à partir de 1998.

In Mali, Water supply sub sector in rural and semi urban Centers covers about 2 million people. However the infrastructures for the distribution of drinking water are clearly insufficient and it is necessary to set up institutions capable of overcoming this barrier.

The issue was identified after consultation with all actors of the sub sector. The solutions that have been adopted and tested by Mali, fall in line with the current decentralisation process. An institutional plan has therefore been established to define the official relationship between actors and organisational arrangements have been made to ensure the viability of installations.

An Advice unit at the A E P remunerated by a due of 20 FCFA/m³ of produced water, ensures the monitoring of indicators of efficient functioning, surveys installation and provides various services.

The takings of the sale of water cover recurrents costs and renovation of infrastructures.

The results of the experiment, which have been tested in 6 Centers since 1994 and 9 Centers in 1997, have led to the extension of the project to 57 centers as from 1998.

En Mali, el sub-sector del agua potable en los Centros rurales y semi-urbanas concierne unos 2 millones de personas, pero las infraestructuras de distribución del agua potable son claramente insuficientes y sería bastante oportuno poder disponer y crear instituciones capaces de asegurar la viabilidad de estas.

La problemática ha sido identificada por un proceso de concertación de todos los actores del sub sector.

Las soluciones adaptadas y probadas por el Mali están desarrolladas en el cuadro del proceso de descentralización en curso. Estas llevan un esquema institucional que define las relaciones formales entre los actores y las disposiciones organizadoras que aseguran la viabilidad de las instalaciones.

La célula de consejo del A E P., que se paga con un tributo de 20FCF/m³ del agua producida vela sobre el buen funcionamiento, el control de las instalaciones y otras diversas prestaciones.

Las entradas de la venta del agua cubren las cargas recurrentes a la renovación de las infraestructuras.

El resultado de las experiencias hechas sobre 6 centros desde 1994, y sobre 9 centros en 1997 conducen a la extensión de la experiencia a 57 centros a partir de 1998.

1. Contexte et enjeux

Au Mali, 16 villes de plus de 20 000 habitants sont équipées de systèmes de distribution d'eau potable gérés par la société nationale "Energie du Mali".

Dans les Centres ruraux et semi-urbains dont la population supérieure à 2000 hab concernera plus de 2 millions d'habitants en l'an 2000, "Energie du Mali" n'intervient pas pour des raisons économiques. Des solutions de gestion alternatives doivent être adaptées à ces petits Centres.

En 1989 seulement 147 000 habitants des Centres ruraux et semi-urbains bénéficiaient d'une desserte par borne fontaine ou branchement privé, avec une gestion informelle assurée par l'Administration. Depuis, ce chiffre a été porté à environ 670 000 habitants, mais pendant ce temps de nombreux systèmes réalisés précédemment ont cessé de fonctionner normalement faute d'une gestion correcte des installations et des ressources financières.

L'analyse de ces échecs, à travers plusieurs projets de réhabilitation financés par la KfW de 1993 à 1996, a permis d'identifier les problèmes conduisant à cette situation.

On a pu classer les problèmes recensés en trois catégories :

Problèmes institutionnels Les comités informels nommés par le représentant de l'Administration Territoriale, ont géré les systèmes d'AEP, avec un manque de professionnalisme conduisant rapidement à la faillite financière. Ces échecs ont conduit l'Administration à se désengager des responsabilités de gestion au profit des représentants de la population (chefs de villages, de quartier, comités villageois ..) Mais l'intervention anarchique des populations dans un cadre informel n'a pas pu conduire à la viabilité des systèmes.

Problèmes d'organisation La coordination entre les acteurs de l'eau potable est longtemps restée inexistante. Le contrôle technique et financier laissé aux comités informels ne s'est pas exercé réellement. La communication entre les différents acteurs de l'eau potable se faisait difficilement, et aucune formation organisée n'était disponible pour les différents acteurs.

Problèmes conceptuels La conception des ouvrages sur la base de normes mal adaptées conduisait au surdimensionnement des installations puis, en aval, à des coûts de production trop élevés.

L'enjeu des solutions alternatives propres à ce type de Centres était de mettre en place une organisation et des institutions capables de relever le défi de la viabilité d'installations correctement dimensionnées pour assurer les besoins d'une population prête à payer pour un service pérenne de l'eau potable.

2. Problématique

La problématique de la viabilité des systèmes d'AEP a été identifiée pendant la phase d'étude du projet "réhabilitation de 6 Centres semi-urbains" financé par le Mali et la KfW, avec une participation communautaire d'environ 500 FCFA par habitant. Le choix d'un projet de réhabilitation était judicieux car il permettait une première analyse des facteurs ayant conduit à l'échec de la viabilité des infrastructures.

En 1996, sur la base de cette analyse, un **processus de concertation** regroupant tous les acteurs du sous secteur (usagers, exploitants, Administrations, bailleurs de fonds, ONG, privés ...) a permis :

- d'identifier les acteurs du sous secteur de l'eau potable et préciser la problématique au cours d'un séminaire de planification (mars 96),
- de formuler des recommandations au cours d'un atelier national de réflexion (juin 96)

Ces recommandations ont été adoptées par le Gouvernement en janvier 1997 et ont servi à élaborer la stratégie nationale appliquée maintenant par l'ensemble des projets du sous secteur.

Les solutions adoptées sur les plans institutionnel, conceptuel et organisationnel ont été testées avec succès sur 9 Centres pilotes, et adaptées aux réalités de terrain. Ces solutions sont aujourd'hui en voie de généralisation à tous les nouveaux projets d'AEP financés par le Gouvernement malien avec l'aide de ses partenaires au développement.

3. Solutions adoptées au Mali

La stratégie du Mali pour la restructuration du sous secteur de l'eau potable tend à développer toutes les actions permettant d'assurer la viabilité des systèmes. Elle s'appuie sur les principes suivants :

- ⇒ **Un dispositif institutionnel** avec des acteurs clairement identifiés aux interrelations formelles, et s'appuyant sur le mouvement de décentralisation en cours (création prévues en 1998 de plus de 700 communes rurales, et déconcentration des services de l'Etat) En attendant les élections communales, l'Etat assure le rôle des Communes
- ⇒ **Un modèle de gestion de type "professionnel privé"** au service des besoins communautaires, et en particulier des femmes, acteurs principaux du sous secteur
- ⇒ **Un dispositif de communication**, de formation, et de contrôle des différents acteurs animé par une structure légère facilement mobilisable au quotidien (Cellule de Conseil aux AEP).

3.1 Le schéma institutionnel

Des acteurs clairement identifiés

Schématiquement, le dispositif institutionnel s'articule autour de trois acteurs principaux:

- La Commune, responsable de la police de l'eau, à qui l'Etat transférera la maîtrise d'ouvrage, après les élections de 1998
- L'exploitant, professionnel privé (Association des usagers en cas d'absence d'opérateur privé), produit et distribue l'eau dans le cadre d'un contrat d'affermage signé par la Commune. Ils se sont regroupés récemment en Union des Exploitants d'AEP (UEAEP)
- Les usagers, principaux bénéficiaires, regroupés en associations informelles par quartiers ou par utilisateurs d'un même point d'eau collectif, et dont les représentants se constituent en association formelle de défense des intérêts des usagers. Les associations d'usagers, en l'absence de professionnels privés peuvent exploiter les systèmes affermés par la Commune.

Une cellule de conseil aux AEP (CCAEP) assure l'audit technique et financier pour le compte des usagers et de l'Etat, facilite la communication entre les différents acteurs, la formation des exploitants, et assure des prestations de conseil diverses à la demande des acteurs. Son activité testée depuis 1994 sur 6 Centres, puis sur 9 Centres en 1997 démontre son efficacité avec une épargne annuelle des exploitants qui a progressé de 45 millions de FCFA en 1997, et qui couvre le renouvellement des installations (voir chiffres et graphiques en annexe) A partir de 1998, 48 nouveaux Centres seront progressivement pris en charge par la CCAEP. A terme, plusieurs cellules sont envisagées.

L'Etat, et en particulier la Direction Nationale de l'Hydraulique et de l'Energie (DNHE), se désengage de toute fonction opérative pour ne conserver que ses fonctions génériques (politique nationale, stratégie, législation, financement, coordination). Les Directions Régionales de l'Hydraulique et de l'Energie (DRHE) se voient confier un rôle de conseil de la Commune et d'arbitre en cas de conflit entre acteurs

Des relations entre acteurs formalisées par des documents contractuels

Chaque acteur assure des responsabilités précises et contractuelles qui s'inscrivent dans le cadre de la politique de décentralisation en cours au Mali. Les documents type disponibles sont les suivants:

- Protocole de transfert de compétence entre l'Etat et la Commune,
- Contrat type d'affermage entre la Commune et l'exploitant (durée 7 ans),
- Contrat d'audit entre la CCAEP et l'Etat,
- Contrat type de distribution d'eau entre l'utilisateur et l'exploitant,
- Statuts type d'association d'usagers avec parité homme femmes

3.2 Le choix d'un modèle de gestion de type "professionnel privé"

Pour l'instant, les exploitants restent de type "communautaire" faute d'opérateurs privés intéressés et compétents. Les associations d'usagers signent avec la Commune un contrat d'affermage, et gèrent l'AEP suivant les règles du secteur privé, avec l'aide et sous le contrôle de la Cellule de Conseil aux AEP. Au terme du contrat d'affermage (échéance 7 ans), ils seront mis en concurrence, et éventuellement remplacés par un opérateur proposant un meilleur service.

Pour assurer la viabilité des systèmes, les principes généraux suivants ont été adoptés

- Financement par la vente de l'eau à tous les usagers, de tous les biens et services indispensables à la viabilité, y compris les charges récurrentes, le renouvellement des équipements, et les interventions de tous les acteurs

- Contrôles technique et financier réguliers des exploitants, par les usagers informés du bon fonctionnement de l'exploitation par des indicateurs suivis et expliqués par les professionnels de la Cellule de Conseil aux AEP (voir quelques indicateurs en annexe),
- Réseau de communication par radio permettant l'échange d'informations et de consignes pour résoudre les difficultés organisationnelles et techniques, et favoriser l'acheminement des intrants. Ce réseau permet également la formation des acteurs par le conseil journalier diffusé par radio.

Toutefois, compte tenu des faibles revenus de la population, le renouvellement des infrastructures amorties sur plus de 20 ans (bâtiments, châteaux d'eau, réseaux de canalisations...) ne sont pas pris en compte, pour l'instant, dans le calcul du coût de l'eau. Plus tard, lorsque la consommation deviendra plus importante, ces charges pourront être éventuellement assurées par la vente de l'eau.

3.3 Une Cellule de Conseil aux AEP à deux fonctions (audit et conseil)

La Commune confie aux exploitants des infrastructures communautaires extrêmement coûteuses dont l'utilisation a de fortes conséquences sur les dépenses et la santé des usagers. Un contrôle de la bonne utilisation de ces infrastructures communautaires doit être exercé par la Commune et le résultat du contrôle doit parvenir à l'usager qui paie pour le service de l'eau potable. Or les Communes rurales n'ont pas la compétence pour exercer ce contrôle.

Les exploitants, surtout lorsqu'ils sont de type communautaire (Associations d'usagers), sont eux mêmes peu qualifiés en matière de gestion et de maintenance. Ils ont donc besoin de formation et de conseils au quotidien, pour toutes les activités d'exploitation.

Les deux activités d'audit et de conseil ont été confiées à une seule et même institution, appelée Cellule de Conseil aux AEP (CCAEP), autofinancée par la perception d'une redevance sur la production d'eau potable. La CCAEP a été testée sur 6 Centres de 1993 à 1996, et sur 9 Centres en 1997. Son activité sera étendue à 57 Centres de 1998 à 1999.

3.3.1 Rôle de la CCAEP

La CCAEP assure 4 fonctions

Audit technique et financier

Le contrôle du bon fonctionnement technique et financier est un facteur incontournable de la viabilité. Ce contrôle doit s'exercer pour le compte du maître d'ouvrage, mais aussi pour celui des usagers. Cette activité d'audit est assurée par la CCAEP et les résultats sont restitués aux associations d'usagers au cours de 2 assemblées générales annuelles organisées sur le terrain. Les informations, analysées et consolidées au plan national, sont également transmises à l'Etat et aux Bailleurs de Fonds pour leur information sur l'utilisation des investissements.

Une communication entre les acteurs pendant l'étude, mais maintenue après projet

Les moyens de communication mis en œuvre par la CCAEP sont les suivants

- Information des familles au début du projet par groupes de 20 à 40 familles à l'aide de matériel didactique simple (réunion sur le terrain et explications par images du concept de coût de l'eau),
- Organisation des familles par groupes utilisant le même point d'eau, pour gérer les problèmes propres au point d'eau (fontainiers, environnement, prix de l'eau...) Ces groupes désignent leurs délégués (un homme et une femme) pour constituer l'assemblée générale de l'association des usagers. Les délégués sont chargés de la politique de l'association, mais aussi de la communication entre l'association et les usagers du point d'eau. L'association peut décider de signer un contrat d'affermage pour l'exploitation des installations d'AEP.
- Communication entre l'exploitant et les usagers par la présentation aux usagers, deux fois par an, des comptes de l'exploitant, expliqués, commentés et certifiés par la CCAEP.
- Communication journalière entre l'exploitant et la CCAEP par un réseau radio qui permet de résoudre au jour le jour la grande majorité des difficultés rencontrées par l'exploitant,
- Communication entre l'exploitant et les fournisseurs de biens et services privés nationaux et internationaux, à travers le réseau radio.

Formation continue des techniciens et gestionnaires de l'exploitant

Les techniciens et gestionnaires de l'exploitant reçoivent une formation continue par leur contact quotidien avec les techniciens de la CCAEP, et à travers des stages de formation organisés chaque année en fonction des besoins.

Prestations de service éventuelles

A la demande des exploitants, la CCAEP assure des prestations de services qui peuvent aller jusqu'à l'achat et l'envoi de pièces détachées pour le compte des exploitants moyennant une petite rémunération. Il s'agit d'un prolongement de la fonction de communication répondant à un besoin réel.

3.3.2 Fonctionnement de la CCAEP

Subventionnée au départ par un projet, la CCAEP fonctionne et se développe depuis 1994 avec deux personnes (un électromécanicien et un économiste) Ses revenus proviennent de la facturation d'une redevance de 20 FCFA/m³ d'eau produite, ce qui représente une charge de 4 à 10% du prix de vente de l'eau. Elle possède un potentiel de conseil de 50 Centres environ. En 1997, avec 9 Centres, elle a facturé 12.4 millions de FCFA aux exploitants, soit 60% de ses charges d'exploitation. Son équilibre financier doit être atteint avec 30 Centres. Un développement de la CCAEP pour la doter d'un potentiel de 100 Centres est actuellement en cours

4. Résultats obtenus

4.1 Au plan institutionnel

- La stratégie nationale, issue de la concertation de tous les acteurs du sous secteur de l'eau potable a permis une clarification de la fonction et des moyens de chaque groupe d'acteurs.
- L'action des différents acteurs est optimisée par des relations contractuelles,
- L'implication formelle des femmes dans le schéma institutionnel permet une meilleure compréhension de la nécessité du paiement de l'eau, et il a été constaté une augmentation de la consommation spécifique, et du recouvrement des factures d'eau (voir annexes)
- L'organisme fédératif des exploitants d'AEP (UEAEP) créé en 1997 affecte au sous secteur de l'eau potable un interlocuteur crédible capable de développer des actions visant à la viabilité.

4.2 Au plan de la viabilité des installations

- Les 9 Centres n'ont pas eu un seul jour d'arrêt de distribution depuis le début de l'expérience.
- Les indicateurs spécifiques suivis régulièrement par la CCAEP permettent les constats suivants:
 - ⇒ La consommation spécifique moyenne augmente dans tous les Centres,
 - ⇒ Le coût de revient moyen du m³ d'eau facturé est partout en baisse
 - ⇒ Les charges d'exploitation sont payées régulièrement, et les provisions pour renouvellement des équipements électromécaniques sont épargnées (l'épargne accumulée pour 9 Centres est supérieure à 100 millions FCFA au 31/12/97)
 - ⇒ Le prix de vente moyen de l'eau est supportable par la population,
- L'intégration, en janvier 1997, de 3 Centres existants (Diré, Niafunké et Goundam), a démontré que l'expérience testée sur 6 Centres depuis 1994 était exportable à peu de frais

5. Recommandations

Le développement durable des infrastructures d'eau potable ne relève pas d'une seule recette, mais d'un ensemble d'actions coordonnées sur les plans institutionnel, organisationnel et conceptuel.

Des relations formelles entre les acteurs du service de l'eau potable sont indispensables. La participation, et l'information des femmes, en qualité d'acteur important du sous secteur, doit être favorisée par les institutions

La communication entre les acteurs est un facteur fondamental de développement durable, et en particulier entre les populations bénéficiaires et les autres acteurs

Les mesures d'accompagnement des projets destinées à mettre en place les institutions, les systèmes de communication, et à former les acteurs du service de l'eau sont indispensables, mais ces actions entraînent un surcoût de la maîtrise d'œuvre qui doit être prévu dans le financement des projets.

Un contrôle technique et financier pérenne, financé par la vente de l'eau est un facteur déterminant de viabilité des infrastructures d'eau potable

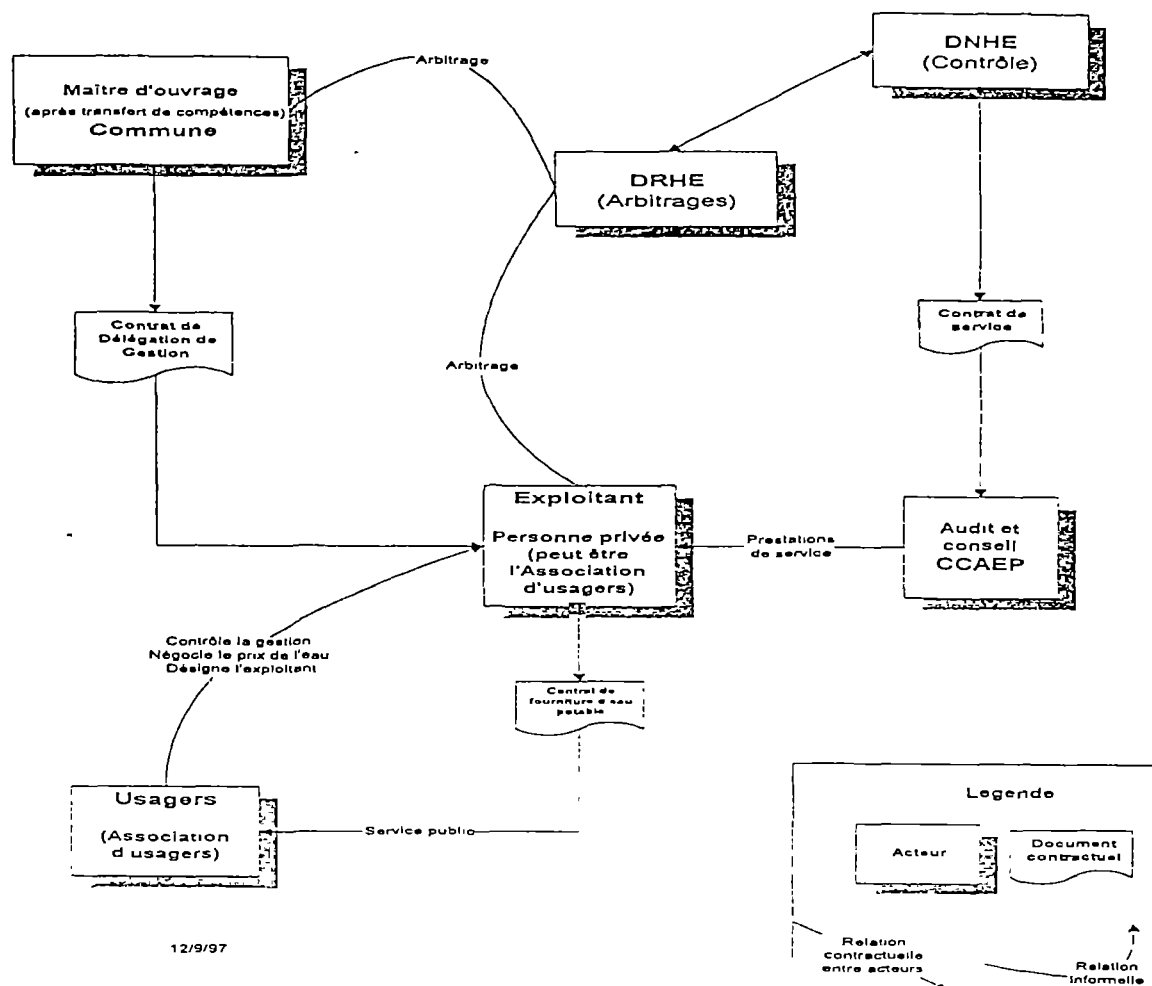
Des dispositions pour la formation et le conseil aux exploitants sont indispensables dans le cas d'exploitants communautaires

La conception des ouvrages doit se faire sur des critères de coût de production, ce qui peut induire un surcoût des infrastructures

Annexes

Représentation schématique du dispositif institutionnel

Schématiquement, le dispositif institutionnel peut se représenter de la manière suivante :



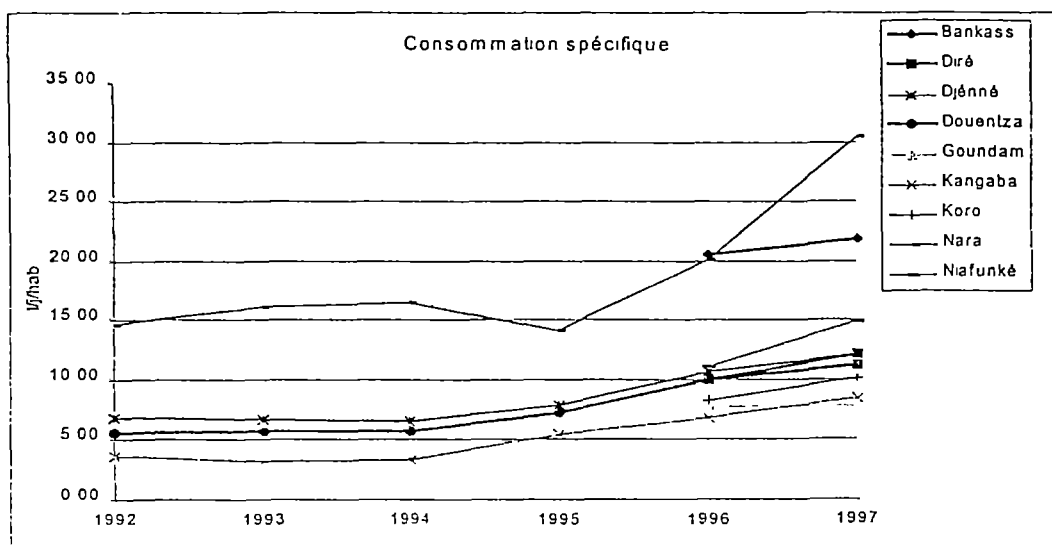
Estimation des besoins du sous secteur au Mali

	Classe de population (hab)	Nombre de centres concernés	population concernée en 1997	Taux de croissance de la population	population estimée en 2020
Centres ruraux	de 2.000 à 5.000	555	1.600.000	1.30%	2.079.900
Centres semi-urbains	de 5.000 à 10.000	84	561.000	3.60%	1.138.000
Totaux		639	2.161.000		3.210.000
service assuré en 1997 (estimation)		200	670 000 (environ)		800 000 (environ)
BESOINS		439	1 491 000		2 400 000

Résultats obtenus sur 6 Centres de 1994 à 1996 et 9 Centres en 1997

Consommation spécifique

	Consommation l/j/hab					
	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Bankass					20.48	21.87
Diré					10	11.19
Djénné	6.83	6.70	6.50	7.85	10.64	12.13
Douentza	5.55	5.69	5.74	7.24	10.04	12.13
Goundam					7.66	7.69
Kangaba	3.64	3.19	3.34	5.46	6.83	8.38
Koro					8.23	10.15
Nara	14.66	16.16	16.56	14.06	20.04	30.42
Niafunké					11.08	14.87
Moyenne	7.67	7.94	8.04	8.65	11.67	14.31



Capacité d'autofinancement des 9 Centres tests

	Capacité d'autofinancement des exploitants (milliers FCFA)					
	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Bankass					3 737	4 727
Diré					-1 316	5 566
Djénné	1 944	618	1 517	2 332	4 356	6 833
Douentza	2 611	2 266	1 977	2 319	3 334	3 727
Goundam					-4 609	2 504
Kangaba	802	194	450	2 206	433	2 944
Koro				1 311	1 304	2 025
Nara	2 347	5 505	9 270	5 876	16 735	16 395
Niafunké					-2 989	370

Comptes d'exploitation comparatifs des 9 Centres en 1997

Comparatif 1997	Dankiss		Djerme		Douentza		Kangaba		Koro		Nara		Dire		Nafunke		Goundam		Moyenne		Total	
Nombre de m3 vendu	67 791		76 623		64 858		16 656		37 973		123 948		51 295		43 065		41 447		58 517		526 656	
Entrées de FCF	Coût m3		Coût m3		Coût m3		Coût m3		Coût m3		Coût m3		Coût m3		Coût m3		Coût m3		Coût m3		Coût m3	
Depenses fonctionnement	CFA vendu		CFA vendu		CFA vendu		CFA vendu		CFA vendu		CFA vendu		CFA vendu		CFA vendu		CFA vendu		CFA vendu		CFA vendu	
Salaires	1800	27	2465	32	1509	31	1200	76	1713	45	2722	22	3211	50	2257	52	1323	32	2000	35	10809	35
Frais de gestion	1005	16	769	10	1231	19	490	20	1010	27	1915	16	961	18	875	20	1856	45	1136	19	10222	19
Carburant	3201	47	870	11	2182	34	139	0	1509	42	8614	70	1351	25	3250	76	4819	116	2900	50	26098	50
Consommables (litres huile)	217	3	230	3	123	2	-9	-1	206	5	762	6	312	6	412	10	675	16	325	6	2928	6
Traitement	168	3	477	6	316	5	38	2	115	4	415	3	108	2	30	1	97	2	205	3	1843	3
Energie	1068	16	2426	32	2278	35	281	17	454	12	1435	12	568	10	753	17	756	18	1112	19	10009	19
Abonnés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Résistance CCAEP	1310	19	1622	21	1479	23	367	22	812	21	2820	23	1118	21	962	22	909	22	1267	22	11309	22
Pati octanmètre	118	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	289	7	0	0	0	45	1	407	1
Provisions pour impôts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total fonctionnement	9030	133	8899	116	9638	149	2565	153	5909	157	18743	151	10461	193	8867	206	10434	252	9395	161	84536	161
Renouvellement																						
Amortissements horaires																						
- Groupe électrogène	1304	21	582	8	978	15	164	10	1081	28	2191	18	901	17	1334	31	2567	62	1244	21	11194	21
Amortissements sur 7 ans																						
- Pompe	448	7	606	8	303	5	261	16	261	7	857	7	429	8	151	4	129	3	383	7	3444	7
- Convertisseur	0	0	314	4	0	0	157	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52	1	471	1
- Radio	214	3	214	3	214	3	214	13	214	6	429	3	214	4	214	5	214	5	238	4	2143	4
- Divers	614	9	681	9	566	9	411	25	529	14	1019	8	757	14	757	18	0	0	565	10	5358	10
Amortissements sur 15 ans																						
- Dames fontaines	300	4	430	6	410	6	300	12	430	11	300	3	150	3	270	6	350	8	322	6	2900	6
Amortissements sur 20 ans																						
- Pannes solaires	0	0	2040	27	0	0	1020	61	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	340	6	3060	6
Total des amortissements	2971	41	4068	61	2491	38	2431	146	2515	66	4856	39	2451	45	2727	63	3260	79	3174	54	28570	54
Total général des charges	12001	177	13727	179	12129	187	4995	299	8481	223	23909	190	12912	238	11591	269	13034	330	12569	215	113125	215
Produits																						
Ventes eau	13757	203	15255	199	13361	206	5300	320	7946	209	35139	283	16027	295	9237	214	12938	312	14332	245	128992	245
Aliments	0	0	0	0	0	0	170	10	45	1	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	218	0
Intérêts des placements	0	0	437	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	1	437	1
Total des produits	13757	203	15692	205	13361	206	5470	330	7991	211	35139	283	16027	295	9237	214	12938	312	14405	246	129647	246
Résultat d'exploitation	1756	26	1965	26	1235	19	514	31	-190	-13	11540	93	3415	57	-2357	-55	-757	-18	1836	31	16522	31
Autres recettes	525	14	920	12	365	6	0	0	120	3	0	0	48	1	0	0	0	0	268	5	2408	5
Subventions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1118	21	962	22	909	22	332	6	2900	6
Reprise provisions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Résultat après subventions	2681	40	2015	38	1600	25	514	31	-370	-10	11540	93	4282	70	-1395	-32	152	4	2435	42	21010	42

Annexe I

Outils proposés d'entretien d'encadrement

Rapport confidentiel d'entretien individuel et bi-annuel d'encadrement/fonctionnement
Rapport confidentiel d'entretien individuel et bi-annuel d'encadrement/fonctionnement au niveau
des centres
Fiche d'identification de besoins en formation destiné aux superviseurs/encadreurs
Fiche de suivi-formation au niveau des centres destiné aux formateurs/tuteurs

Rapport confidentiel d'entretien individuel et bi-annuel d'encadrement/fonctionnement

ONEA

Nom du superviseur:	Nom de l'agent:
Fonction:	Fonction:
Date du dernier entretien :	
Date du présent entretien:	

1. *Rappel des responsabilités selon description de poste*

-
-
-
-
-

Remarques au sujet des changements convenus antérieurement dans la définition des responsabilités par rapport aux réalités et aux conditions de travail.

2. *Rappel des conclusions du dernier entretien*

- Contraintes identifiées pour assurer une bonne performance

- Actions qui étaient convenues:

a. Par le superviseur/encadreur

b. Par l'agent

3. Objectifs d'amélioration de la performance individuelle convenus

-

-

4. Contraintes vécues dans l'effort d'amélioration

-

-

5. Actions prises par l'agent pour enlever ou signaler les contraintes

-

-

-

6. Actions prises par le superviseur pour assister l'agent pour enlever des contraintes

-

-

7. *Evaluation de l'atteinte des objectifs de performance*

8. *Rappel des objectifs convenus concernant les critères de comportement et d'attitude*

Critère	Objectif	Remarque
Initiative		
Poctualité		
Honnêteté		
Transparence		
Loyauté à l'ONEA et ses objectifs		
Rapports avec les clients		

Collaboration		
Communication verbale		
Communication écrite		

9. *Évaluation des améliorations dans le comportement et l'attitude*

Critère	très bon	bon	assez bon	faible	insuffisant	Conclusion
Initiative						
Ponctualité						
Honnêteté						
Transparence						
Loyauté						
Rapports avec les clients						
Collaboration						
Communication verbale						
Communication écrite						

Compte tenu de l'évaluation, conclusions générale concernant l'attitude et le comportement de l'agent:

-
-
-

Mesures correctives éventuelles/ implication de l'hierarchie.

-
-

10. Nouvelles contraintes identifiées

- Au niveau de l'organisation et le rapport avec les services
- Au niveau technique
- Au niveau des conditions de travail
- Au niveau des connaissances et du savoir faire
- Au niveau de l'organisation du travail et de la gestion

Besoins de formation et d'appui:

Actions:

11. Objectifs nouveaux de performance et actions prioritaires

-
-
-
-

12. Résumé

13. Date du prochain entretien (provisoire)

Le présent rapport a été établi en deux exemplaires, dont un pour l'agent

<i>Signature superviseur</i>
<i>Date</i>
<i>Signature de l'agent</i>
<i>Date</i>

**Rapport confidentiel d'entretien individuel et bi-annuel
d'encadrement/fonctionnement
au niveau des centres**

ONEA

Centre:

Nom du superviseur:

Nom de l'agent:

Fonction:

Fonction:

Date du dernier entretien :

Date du présent entretien:

1. *Rappel des responsabilités et des tâches*

-

-

-

-

-

-

Remarques au sujet des changements convenus antérieurement dans la définition des responsabilités par rapport aux réalités et aux conditions de travail.

2. *Rappel des conclusions du dernier entretien*

3. Objectifs d'amélioration de la performance individuelle convenus

-
-
-

4. Contraintes vécues dans l'effort d'améliorer la performance individuelle

-
-
-

5. Évaluation de l'atteinte des objectifs de performance individuelle

6. Comportement et attitude

- Constats
 -
 -
- Identification des possibilités d'amélioration
 -
 -

7. Nouveaux objectifs de performance et actions prioritaires

-
-
-
-

8. Conclusion

9. Date du prochain entretien (provisoire)

Le présent rapport a été établi en deux exemplaires, dont un pour l'agent.

Signature superviseur
Date
Signature de l'agent
Date

Fiche d'identification de besoins en formation destiné aux superviseurs/encadreurs¹

Nom du superviseur:	ONEA Nom de l'agent:
Fonction:	Fonction:

1. Tâches et responsabilités de l'agent

-
-
-

2. Manque de connaissances ou de savoir faire par rapport aux responsabilités

-
-

3. Formation dont l'agent a déjà bénéficiée pour combler le manque

-
-
-

¹ Cette fiche peut être remplie suite à un entretien de fonctionnement pour transmission à la Direction des Ressources Humaines

4. Evaluation du rendement de la formation antérieure

-
-
-
-

5. Besoin de formation supplémentaire identifié

- Sujets:

- Type de formation proposé:

- Période et durée préférées

6. Rendement souhaité

Signature Superviseur/Encadreur

Date

Signature Agent

Date

**Fiche de suivi-formation au niveau des centres
destiné aux formateurs/tuteurs**

ONEA

Nom du superviseur:

Nom de l'agent:

Fonction:

Fonction:

Date de la dernière visite :

Date de la présente visite::

1. Rappel des observations lors de la dernière visite

-

-

-

2. Rappel de la correction des anomalies dans l'exécution des tâches lors de la dernière visite

-

-

3. Contraintes vécues par l'agent

-

-

-

4. Nouveaux besoins de formation sur le tas identifiés

-
-
-
-

5. Contenu et résultats de la session de formation sur le tas lors de la présente visite

-
-
-
-

6. Date de la prochaine visite (provisoire)

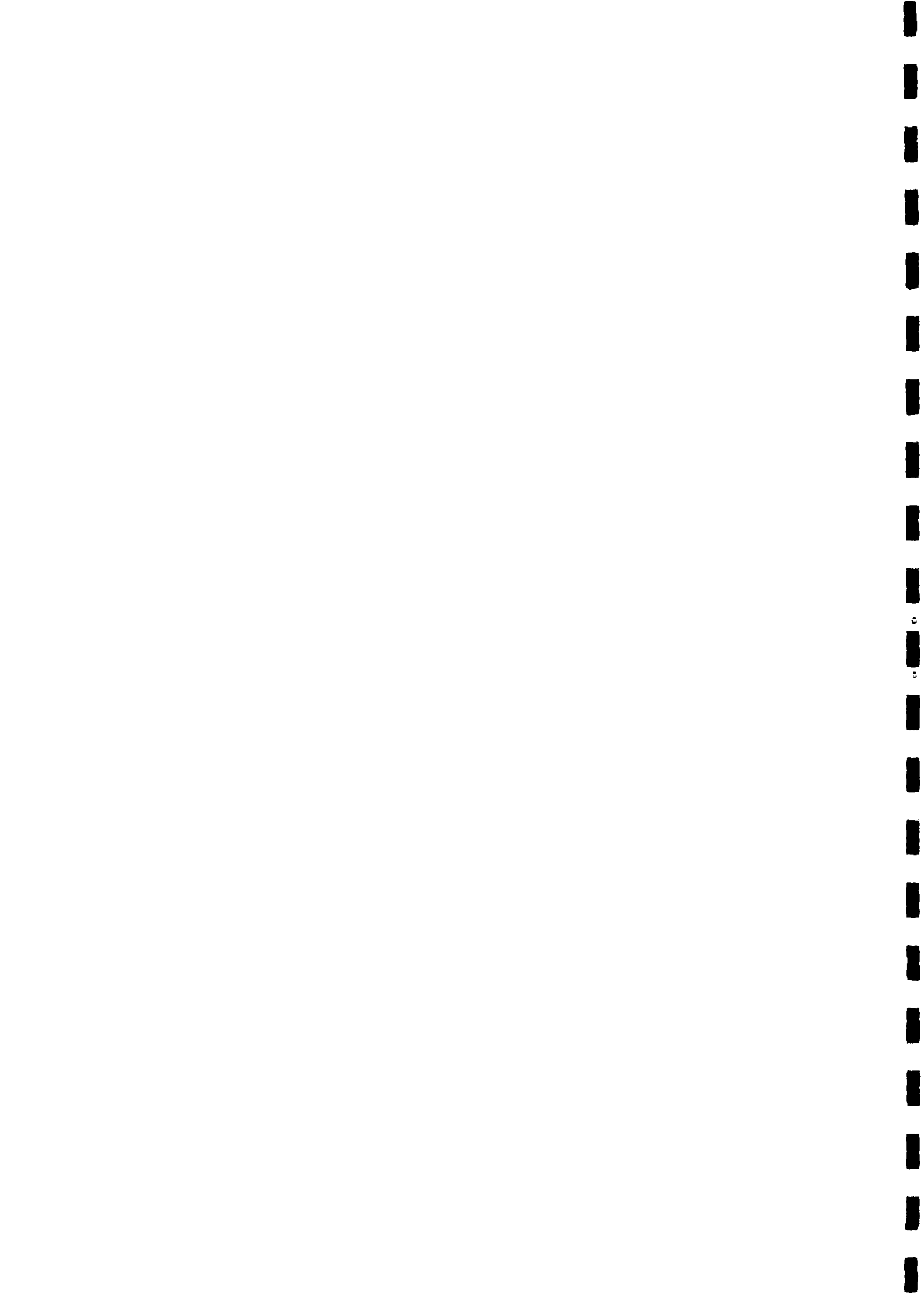
Le présent rapport a été établi en trois exemplaires, dont un pour l'agent, et un pour le chef de centre.

Signature tuteur/formateur

Date

Signature Chef de Centre

Date



Annexe J

Réception du Rapport Mensuel

Centre

Pour le mois de

Date de réception

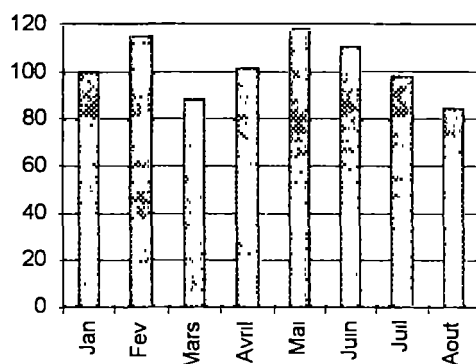
Responsable de traitement du rapport

1. Conformité

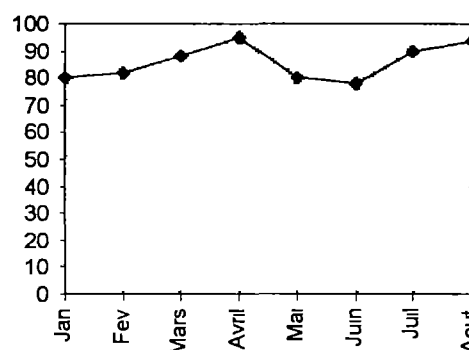
Complet Non-complet

Informations manquants :

2. Mini Synthese



Développement du production



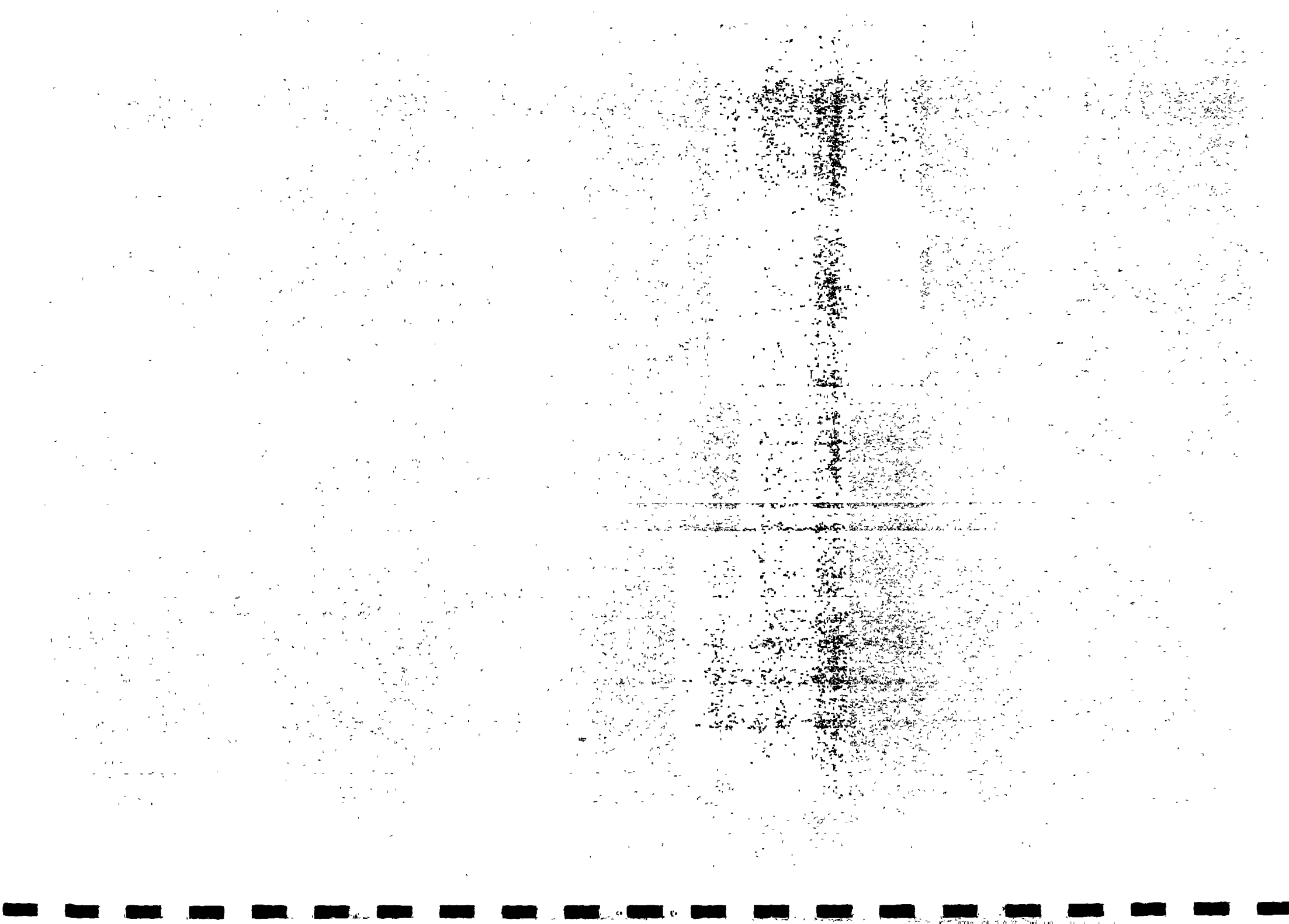
Rendement du réseau

3. Problèmes soulevés

- Maintenance
 Gestion Clientèle
 Arrêt Production
 Autre

4. Remarques et suggestions

Approuvé le
Signature



Annexe K

Personnes rencontrées au cours de la mission

Nom	Fonction	Société
Abdelouahab Bous-soufa	Coordonnateur de projet	Rambøll
Abdou Karim Sanfo	Chef Service Commercial	ONEA
Abdoul Karim Kontongomde	Chef de centre, Tenkodogo	ONEA
Abdoulaye Kaboré	Aide plombier, Boromo	ONEA
Abel Tientega	Chef Service Financier	ONEA
Adama Sanfo	Gardien, Sabou	ONEA
Algi Alphonse Kambou	Gestionnaire adduction d'eau Houndé	DRH
Ali Zamtako	Agent maintenance	ONEA
Amadou Zida	Chef section compatibilité	ONEA
Atho	Chef service achats	ONEA
B. Maxime Bado	Directeur Ressources Humaines	ONEA
Beni Nazi	Maire Houndé	
Bente Schiller	Conseiller Technique	Ambassade du Danemark
Blaise Djiguemdé	Chef de centre, Tougan	ONEA
Boniface Nebie	Chef de centre Banfora	ONEA
Boukari Lougé	Chef du service commercial, DCA	ONEA
Claudius Witting	Conseiller Technique ONEA	GOPA
Daouda Diallo	Chef de centre, Koudougou, Reo, Sabou	ONEA
Denis Zoungrana	DEX/SPD	ONEA
Désiré Koné Some	Directeur du Dpt. Centres Auxiliaires	ONEA
Dieudonné Sawadogo	Directeur de l'exploitation	ONEA
Frédéric Kaporé	Chef service production/distribution	ONEA
Gaston Compaoré	Inspecteur DCA	ONEA
George Sola	Chef de projet AEP urbain	ONEA
H. Cyrille Somda	Chef service contrôle de Gestion	ONEA
Hans-Henrik Liljeborg	Chargé d'affaires e. p.	Ambassade du Danemark
Henri Koubizara	Chef service réseau production	ONEA
Issa Semde	Chef de centre, Koupela	ONEA
Issaka Sawadogo	Chef de centre Niangoloko	ONEA
Issouf Kaboré	Chef de station, Koupela	ONEA
Jean Babtiste Lofu	Appui logistique DCA	ONEA
Jean Bichet	Service Conseil	Rambøll
Jean Clement Nitor	Haut Commissaire Houndé	
Hieh		
Jean Ouedraogo	Chef de centre, Yako	ONEA

Nom	Fonction	Société
Justin Traoré	Analyste financier	ONEA
Justine Parakouda	Chef Service Administration Clientèle	ONEA
Kouate	DRH	ONEA
Lis Rasmussen	Conseillère	VKI
M. Van Vesberg	Assistant GTZ du Directeur Financier	GOPA
Mamadou Lamine Kouaté	Directeur Général	ONEA
Mamadou Ouedraogo	Directeur du centre de formation (CFP)	ONEA
Mamadou Sanou	Directeur financier	ONEA
Mamady Jean-Claude Koanda	Chef service laboratoire central	ONEA
Margit Kristensen	Økonomifuldmægtig	Ambassade du Danemark
Mme. Ki	Magasinière, Magasin Central	ONEA
Mme. Mainou Koné	Responsable service prevision personnel	ONEA
Mme. Niouguerma	Chef section trésorerie	ONEA
Moumouni Sawadogo	Directeur Départemental Bobo	ONEA
Nametebalo Dahire	Chef de centre, Ouahigouya	ONEA
Nouffou Napon	Opérateur, Pissy	ONEA
Omer Minoungou	Plombier Koupela	ONEA
Ouesseini Ouedraogo	Service Conseil	ONEA
Quartey Koclo	Chef de centre, Gourcy	ONEA
Roland Werchota	Chef de mission, ONEA	GOPA
S Jean Marcel Yameogo	Caissier, Pouytenga	ONEA
Saidou Boli	Chef service logistique	ONEA
Saidou Nikiema	Chef de centre, Nouna	ONEA
Sibiri Zagre	Chef de centre, Dédougou	ONEA
Souleymane Ido	Laborantin Banfora	ONEA
Yaméogo Windé	Chef de centre, Kaya	ONEA
Youssef Sylla	DEX/SPDI	ONEA

Annexe L

Programme d'étude

Etude organisationnelle pour l'amélioration de l'exploitation et de la maintenance des centres auxiliaires de l'ONEA

Programme de l'équipe, Premier mission du 19 04 98 au 07.05.98

- 19 04 98 Arrivé se l'équipe à Ouagadougou (Jon Forchhammer, JOF, Nana Bjørner, NBJ, Philippe Lecointe, PL et Frédéric Jover, FJ)
- 20.4 98 Réunion d'information à l'Ambassade de Danemark Réunion d'information à l'ONEA, Réunion de programmation de l'équipe Entretien avec le chef de mission d'appui de la GTZ
- 21 04 98 Préparation d'atelier Réunion avec DG, ONEA
- 22 04 98 Participation dans la réunion mensuelle entre le DCA et les chefs de centre de regroupement de Koudougou Interviews avec les chefs de centre Visite station de Koudougou
- 23 04 98 Atelier
- 24 04 98 Travail interne de l'équipe Compte rendu de l'atelier
- 25.04 98 Réunion avec DDB, Bobo Dioulassou
- 26 04 98 Visite à Banfora et Niangoloko Réunions avec les chefs des centres
- 27 04 98 Visite à Houndé, Boromo, Sabou, Réunion avec les chefs des centres
- 28 04 98 Visite à Ouahigoya, Gourci et Yako (PL), et à Koupéla, Pouytenga et Tenkodogo (JOF), Travail interne de l'équipe, (NBJ et FJ)
- 29 04 98 Arrivé de Teun Bastemeijer (TB) à Ouagadougou, Travail interne de l'équipe, visite laboratoire centrale, atelier central
- 30 04 98 Réunion avec Bente Schiller
- 01 05 98 Réunion avec A Boussoufa, coordinateur du projet conseil
- 02 05 98 Réunion avec le service logistique Travail interne de l'équipe
- 03 05 98 Visite à Kaya, JOF, TB, PL, travail interne de l'équipe
- 04 05 98 Réunion avec DEX, DF réunion à l'Ambassade du Danemark, travail interne de l'équipe, entretien avec l'équipe d'appui de la GTZ
- 05.05.98 Visite à Pissy, Magasin Central et au Centre de Formation Professionnelle, (ateliers), travail interne de l'équipe
- 05 05 98 Travail interne de l'équipe
- 07.05 98 Réunion de synthèse avec l'ONEA et l'Ambassade de Danemark, départ de l'équipe sauf TB

Etude organisationnelle pour l'amélioration de l'exploitation et de la maintenance des centres auxiliaires de l'ONEA

Programme de Teun Bastemeijer, Première mission du 08 04 98 au 14 05 98

- 08 05 98 Réunion avec le Service Conseil
- 09 05 98 Préparation d'un outil d'évaluation du personnel
- 10 05 98 Préparation d'un outil d'évaluation du personnel
- 11 05 98 Réunion avec M Werchota, GTZ, réunion avec M Alan Lefebvre, projet Rambøll, réunion avec M Ouedraogo CFP
- 12 05 98 Réunion avec DRH
- 13 05 98 Réunion avec DEX, réunion avec DG réunion avec l'analyste financier
- 14 05 98 Rédaction et distribution du rapport provisoire, départ du TB

Etude organisationnelle pour l'amélioration de l'exploitation et de la maintenance des centres auxiliaires de l'ONEA

Programme de l'équipe, deuxième mission du 21 05 98 au 04 06 98

- 21 05 98 Arrivé de l'équipe, sauf FJ
- 22 05 98 Réunion avec DEX, commentaires au rapport provisoire, réunion avec DCA
- 23 05 98 Travail interne de l'équipe
- 24 05 98 Travail interne de l'équipe, arrivé de FJ
- 25 05 98 Réunion à CFP et DRH, travail interne de l'équipe
- 26 05 98 Réunion avec A Boussoufa, travail de rédaction
- 27 05 98 Réunion avec Bente Schiller, travail de rédaction
- 28 05 98 Travail de rédaction du rapport, élaboration du typologie des centres
- 29 05 98 Travail de rédaction du rapport, élaboration du typologie des centres
- 30 05 98 Elaboration du plan d'action, travail interne de rédaction du rapport
- 31 05 98 Elaboration du plan d'action, travail interne de rédaction du rapport
- 01 06 98 Réunion avec Bente Schiller, Présentation du plan d'action provisoire à l'ONEA
- 02 06 98 Elaboration du plan d'action
- 03 06 98 Préparation du présentation du plan d'action, travail de rédaction du rapport
- 04 06 98 Travail interne de l'équipe, présentation du plan d'action à l'ONEA, GTZ et l'Ambassade, Réunion d'orientation avec l'Chargé d'affaires de l'Ambassade, départ de l'équipe
- 08 06 98 Travail de rédaction du rapport, contrôle de qualité
- 11 06 98
- 12 06 98 Préparation du présentation du rapport, réunion de présentation du rapport avec la Danida

Annexe M

Bibliographie

Documents de référence.

Rapport d'Evaluation Concomitante, Phase 4A du Projet d'Hydraulique Urbaine, ONEA Version finale, juin 1997

Evolution de la situation de l'ONEA, octobre 1997 ONEA

Quatrième rapport d'exécution du contrat plan, Etat burkinabè - ONEA ONEA

Rapport sur la première phase du plan d'actions de l'ONEA EURA AUDIT International, juin 1997.

Rapport sur l'application des recommandations de l'audit social au 28 juillet 1997. ONEA

Lettre du MEE datée du 1 décembre 1997 sur augmentations tarifaires avec projections financières annexées

Les aspects sociaux et la restructuration d'une société d'eau, exposé de l'ONEA au congrès de l'UADE à Casablanca en 1998 Roland Werschota

Plan - Emploi - Ressources (P E R) 1998 Décembre 1997

L'audit social Volume 1 Synthèse de l'étude, rapport général, Volume 3 Système de rémunération et d'indication à la productivité Système d'évaluation des performances et Volume 5 Système de gestion des carrières GOPA

Projet AEP de Ziga Projections financières de l'ONEA, 27 octobre 1997

Etude tarifaire, Tome 1 Mars 1995

Termes de Références pour l'élaboration d'un plan de renouvellement des équipements, Direction d'Exploitation ONEA

Analyse par centre des produits et charges attribuables à l'activité eau, année 1996, septembre 1997

Statistiques de Facturation Eau et Assainissement 1996, septembre 1997 ONEA-Gtz

Tableau récapitulatif des indicateurs Directeur des Centres Auxiliaires

Tableau récapitulatif des indicateurs Directeur Exploitation

Nombre de factures et nombre de m³ approximatif par tranche de tarification tous centres confondus, 1993 ONEA

Termes de référence pour la PFK-vérification d'avancement de projet, 1998
GtZ

Rapport d'évaluation du personnel intervenant dans les 32 centres de l'ONEA,
Rambøll Décembre 1996

Cadre du programme de renforcement des capacités de l'ONEA, janvier 1998
ONEA

Rapport de préparation, Etude organisationnelle pour l'amélioration de
l'exploitation et de la maintenance des centres secondaires de l'ONEA. Préparé
par W Mostert, spécialiste organisationnel de l'équipe d'évaluation sectorielle du
secteur eau et assainissement, janvier 1998 Février 1998

Contrat Plan

Les huitièmes consultations bilatérales Dano-Burkinabè, Ouagadougou, du 19 au
23 janvier 1998, Procès verbal

Rapport préliminaire de la mission GTZ sur la qualification de l'ONEA,
Ouagadougou le 3 avril 1998

Profil de poste, 7 5 0, 7.5 0 1, 7.5.1, 7 5 3 - 7 5 5, 7 6 0, 7 8 3, 7.9 0, 9 0 - 9.5

Synoptique du positionnement des postes, révision mai 1998

Procédures de gestion commerciale, DCA, ONEA

Formation en système comptabilité analytique, DF, ONEA

Diagramme des procédures comptable Service financier ONEA

Manuel des procédures du comptabilité analytique des centres auxiliaires, DF,
ONEA

Manuel des procédures du comptabilité analytique, Bobo Dioulasso, GOPA

Comptabilité analytique Phase 2, GOPA

Organisation et mise en place d'un comptabilité analytique, GOPA

Projet de loi portant orientation de la décentralisation au Burkina Faso, février
1998

Annexe N

Termes de Référence de l'étude

TERMES DE REFERENCE : ETUDE ORGANISATIONNELLE POUR L'AMELIORATION DE L'EXPLOITATION ET DE LA MAINTENANCE DES CENTRES SECONDAIRES DE L'ONEA

1. Introduction

L'Office National de l'Eau et de l'Assainissement (ONEA) est chargé de la création et la gestion des infrastructures d'alimentation en eau potable et d'assainissement collectifs et la promotion de l'assainissement autonome dans les centres urbains de plus de 10 000 habitants. L'ONEA relève du Ministère de l'Environnement et de l'Eau. L'ONEA gère actuellement 36 centres équipés de systèmes collectifs, dont deux grandes villes (Ouagadougou et Bobo-Dioulasso), 4 villes moyennes (plus de 30 000 habitants) et 30 centres secondaires. Il gère également 4 centres équipés de postes d'eau autonomes.

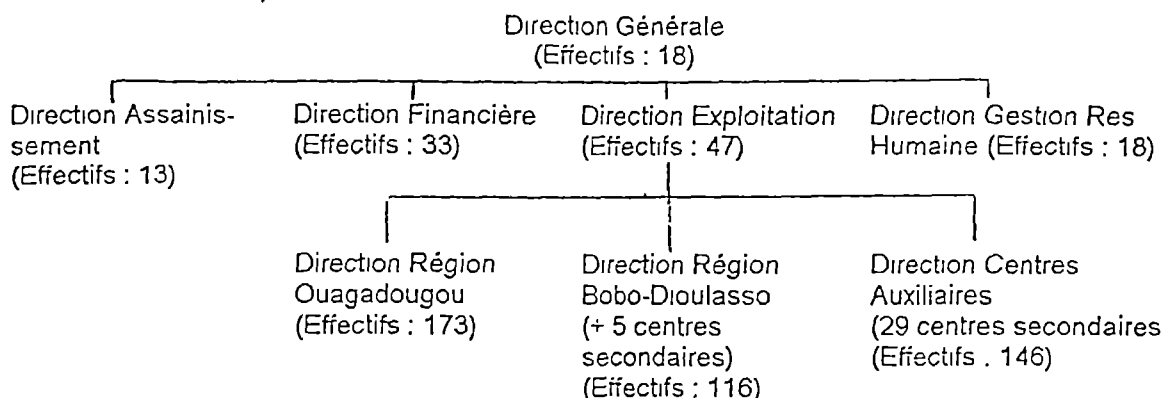
La couverture des charges financières d'exploitation, de maintenance, de renouvellement de l'infrastructure existante et d'une partie des investissements est assurée par un système de péréquation nationale et sociale des prix. La plus grande partie des investissements de développement des systèmes est financé par les bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux.

Le grand projet d'alimentation en eau potable de Ouagadougou, le projet Ziga, est financé par un consortium de bailleurs de fonds dont les plus importants sont la Banque Mondiale, la Caisse Française de Développement, la KfW. Les investissements d'extension à Bobo-Dioulasso sont assurés à travers un financement de la KfW.

L'assistance technique et financière fournie par DANIDA à l'ONEA est concentrée sur les autres 34 villes urbaines, dites « centres secondaires ». Ces 34 centres représentent 21 % de la production d'eau de l'ONEA, 19 % des abonnés domestiques et 42 % des bornes fontaines.

L'exploitation des centres secondaires accuse des faiblesses tant au niveau de la rentabilité qu'au niveau de la gestion. Dans l'organigramme de l'ONEA sous la responsabilité de la Direction de l'Exploitation, 5 « centres secondaires » sont gérés par le Directeur de Département de Bobo-Dioulasso et les autres 29 centres par le Directeur des Centres Auxiliaires.

ORGANIGRAMME ONEA, NOMBRE DES EFFECTIFS



La tâche de la Direction des Centres Auxiliaires est complexe parce que la Direction doit contrôler et gérer 29 centres dispersés sur le territoire national ayant des tailles différentes et avec des niveaux de Chefs de Centres variables. L'expérience sur le terrain a montré des difficultés concernant la gestion de l'exploitation, de la maintenance et dans la préparation et l'optimisation des investissements. Au niveau central de l'ONEA il y a plusieurs services de contrôle et d'appui à la gestion et à l'exploitation des centres et qui sont rattachés à la Direction de l'Exploitation. Le Service de Production et Distribution (SPDI) est chargé de la supervision de la gestion technique des installations : pompage, comptage, réseau, maintenance. Le Service de Gestion des Ressources en Eau est responsable pour la préparation du programme d'exploitation des eaux : la création des forages, de donner des directives aux Chefs des Centres pour l'exploitation de forages, de faire la synthèse sur l'exploitation des ressources, et qui tient la banque de données. Le Service Qualité de l'Eau gère le laboratoire central et le programme des analyses à faire dans les centres ainsi que la qualité de traitement de l'eau.

DANIDA finance actuellement un projet d'assistance technique à la maintenance des centres auxiliaires limité à la partie technique. La GTZ et la CFD donnent assistance technique à la gestion de l'ONEA.

2. Objectifs

L'objectif général de l'étude est de créer les conditions pour assurer un approvisionnement en eau potable adéquat et le moins coûteux possible pour les consommateurs, en optimisant les coûts d'opérations et de maintenance des installations.

L'étude envisagée poursuit les sous objectifs suivants :

- . L'établissement d'une plus grande cohérence entre la responsabilité et la compétence à chaque niveau.

- . L'assurance de l'optimisation de l'exploitation

- . L'assurance d'une maintenance rapide et rationnelle des installations
- . L'assurance de la préparation et la mise en oeuvre rationnelle des investissements de renouvellement et d'extension.
- . L'assurance de la continuité du service

Il est estimé que ceci impliquera une décentralisation de pouvoir de décision ainsi que des ajustements pertinents organisationnels et des procédures au niveau de l'exploitation et du budget.

3. Résultats attendus

Un rapport avec des propositions d'améliorations possibles dans la gestion des centres y compris un plan d'action pour l'ONEA et la proposition d'un projet d'assistance technique financé par DANIDA suivant ces lignes directrices. Les recommandations doivent être compatibles avec les engagements pris par l'ONEA dans le cadre de l'assistance fournie par la GTZ et par les autres partenaires du projet Ziga.

En outre, le rapport contiendra les éléments suivants :

- a. Une description et une analyse de l'organisation actuelle, ses procédures d'exploitation aux niveaux central et décentralisé ainsi que le situation financière des centres secondaires
- b. Une proposition d'ajustement organisationnel et de procédures, s'il y a lieu, qui, sur la base d'une décentralisation réelle assurera une exploitation et une maintenance efficace des centres secondaires.
- c. Des recommandations concrètes qui :
 - identifient les besoins éventuels d'ajustements organisationnels, budgétaires et de procédures au niveaux central et décentralisé ;
 - identifient les besoins nécessaires en formation continue, formation in situ, les équipements indispensables et l'appui technique nécessaire pour renforcer les capacités à tous les niveaux, en vue de mener à bien les recommandations de l'étude. Ceci en respectant le souhait danois de continuer la collaboration étroite avec l'ONEA sur un horizon à long terme ;
 - proposent un plan d'actions en phases et un calendrier y relatif pour la réalisation des interventions recommandées.

4. Activités

Analyse du système de gestion de l'ONEA

- 1) Analyse des descriptions de postes et des qualifications du personnel dans la chaîne de l'organisation des centres. Une analyse de qualifications du personnel des 34 centres a été faite par l'assistance technique de DANIDA.
- 2) Analyse de l'adéquation du système de délégation de la responsabilité de la prise des décisions dans la gestion des centres secondaires.
- 3) Analyse de la chaîne de responsabilité et des décisions pour faire des commandes pour pièces d'échange.
- 4) Analyse du système de l'information au management (SIM) pour vérifier la suffisance des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de contrôler la gestion des centres auxiliaires.
- 5) Analyse des méthodes pour le calcul du « coût de production » et du « coût de maintenance » au niveau d'un centre, permettant ainsi d'établir des indicateurs de performance.
- 6) Analyse de l'application du SIM dans la chaîne de l'organisation des centres
- 7) Analyse du système de sélection de personnel
- 8) Analyse de la gestion des ressources humaines (formation, rémunération, embauche) Discuter avec la Direction des Ressources Humaines et la Direction de l'Exploitation une formule de prime permettant de récompenser les unités qui assurent une bonne maintenance de leurs installations et de les sanctionner en cas de négligence.

Analyse du système de la gestion de la logistique (pièces de rechange, produits de consommations courante, fournitures)

- 9) Analyse de la localisation des stocks
- 10) Analyse du niveau et la gestion des stocks
- 11) Analyse du système de réapprovisionnement

Analyse du système de prestations de services techniques (maintenance, réparation Laboratoire)

- 12) Analyse de localisation des centres des services techniques

- 13) Analyse du coût des prestations des services
- 14) Analyse de l'utilisation des services ONEA et des privés
- 15) Analyse du temps de réaction
- 16) Analyse du suivi de la qualité de l'eau

Le choix des investissements

- 17) Analyse de l'appréhension des coûts au niveau des responsables dans la chaîne
- 18) Analyse de la politique de renouvellement et de développement

La politique tarifaire et le cadre réglementaire

- 19) Analyse de l'impact de l'approbation des hausses de tarifs pour la période 1998 - 2002 sur la situation financière de l'ONEA et le niveau d'autofinancement.

Préparation d'un plan d'action

- 20) Définitions des tâches qui seront exécutables par l'ONEA seule et celles qui demandent l'appui de DANIDA.
- 21) Proposition éventuelle d'un projet pilote de décentralisation
- 22) Elaboration d'un document de projet d'assistance technique
- 23) Elaboration d'un chronogramme cohérent d'exécution

24) Une description et analyse de l'état d'avancement des activités sous volet 2 de la Phase 4 A et donner des recommandations quant à son incorporation dans les futures stratégies/activités par rapport au plan d'action.

5. Intrants

Les membres de l'équipe seront:

1. M. Jon Forchhammer, Chef d'Equipe, Ingenieur d'Exploitation et deMaintenance.
2. M. Philippe Lecointe, Specialiste de Gestion Commerciale et Financiere
3. M. Frederic Jover, Econimiste
4. M. Teun Bastemeijer, Specialiste de formation technique et des aspects organisationelles de maintenance
5. Mme Nanna Bjørner, Responsable des Aspects Organisationelles

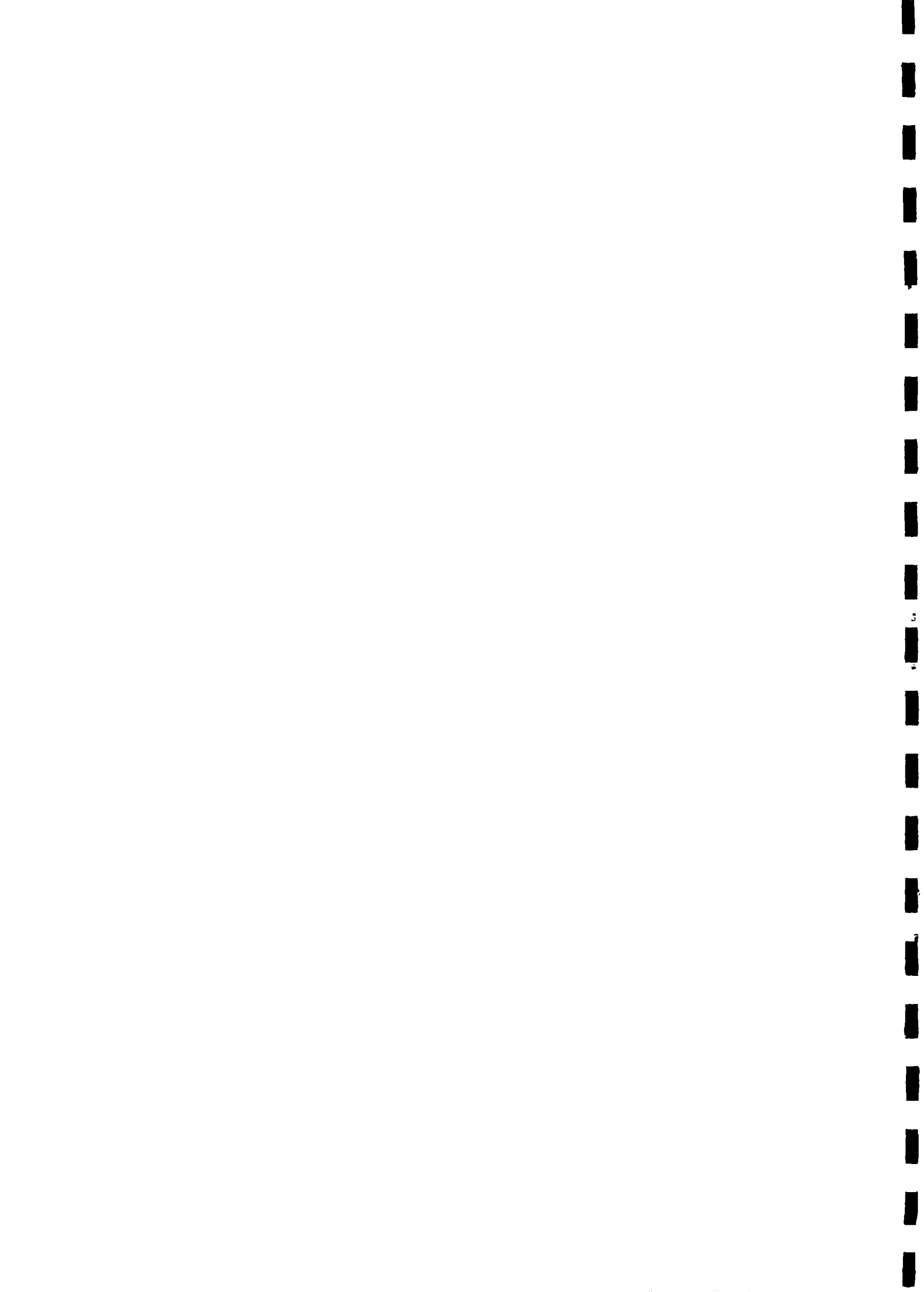
M. Anders Thyge Egeberg et M. Hans Nielsen participera dans la finalisation du rapport à Copenhague.

Le travail de l'équipe au Burkina Faso se deroulera en deux parties, une premiere partie (3 semaines, mi avril-debut mai) collecte des informations et une deuxieme partie (deux semaines, fin mai-debut juin) comprenant une presentation du diagnostic et presentation des premieres recommandations.

Le rapport d'etude et le proposition pour document de projet sera remis au service TSA.2/S.8 et L'ONEA au plus tard le 12 juin 1998. La langue des documents est le francais.

Copenhague, le 27 fevrier 1998.

Jens GREGERSEN
Conseiller Technique, S.8.







**Consulting Engineers
and Planners AS**

**Parallevej 15
DK-2800 Lyngby
Denmark**

**Tel +45 45 97 22 11
Fax +45 45 97 22 12**



