



REPUBLIQUE TUNISIENNE Ministère de l'Agriculture



DIRECTION GENERALE DU GENIE RURAL ET DE L'EXPLOITATION DES EAUX



Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

ELABORATION DES APPROCHES ET CONCEPTS POUR LA PERENNISATION DE LA GESTION ET DE L'EXPLOITATION DES SYSTEMES D'EAU (MISSION 1)

Assistance Technique
N° du marché : 1998.6548.6

Concept 4 :
Intégration du Secteur Privé régional et local
Rapport final



MODE D'EMPLOI POUR LES CONCEPTS

Le volet conceptuel est à la base de toutes les activités du plan opérationnel de la stratégie car il permet de définir le cadre conceptuel et les approches de la stratégie de pérennisation des SAEP. Il constitue la charpente transversale du cadre logique et il est réparti dans les quatre objectifs spécifiques de ce dernier.

De ce fait, le développement de chaque concept nécessite une approche orientée vers l'action qui donne une orientation pour la mise en œuvre de chaque composante du concept.

Le développement de chaque concept a été structuré de la manière suivante :

1. Un rapport descriptif qui :

- *développe une définition théorique du concept, de ses multiples dimensions et de son interrelation avec les autres concepts ;*
- *définit les différents axes et thèmes du concept dans le cadre d'un schéma synthétique ;*
- *explique, de manière sommaire, le contenu des fiches de procédures relatives à chaque thème.*

2. Des fiches de procédures *qui expliquent de manière détaillée l'opérationnalisation de chaque thème. Chaque fiche comprend un ensemble d'objectifs et des résultats à atteindre à travers la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités. La description et/ou le déroulement de chacune de ces dernières sont explicitées au niveau de chaque activité.*

Ces fiches de procédures peuvent être appliquées de manière souple et cohérente lors de la mise en œuvre des différentes activités du cadre logique de la stratégie nationale de pérennisation.

3. Des documents d'appui *qui servent à illustrer l'un ou les aspects suivants :*

- *décrire le déroulement détaillé de chaque activité avec les documents standards nécessaires pour sa mise en œuvre ;*
- *servir de documents de référence et/ou de base pour l'activité traitée ;*
- *développer et décrire certains aspects traités dans le cadre de l'activité.*

Selon cette approche, l'utilisateur aura une vision globale et complète sur chaque concept et se trouve outillé pour sa mise en œuvre sur les plans déroulement et outils standards dont la majorité ont été développés et approuvés par la DGGREE.

RESUME

Le concept d'intégration du secteur privé local et régional constitue un axe transversal du cadre logique de la stratégie nationale de pérennisation. La mise à niveau et la réalisation efficace et rapide des prestations d'entretien et de maintenance des ouvrages et des équipements des PPI et des SAEP ruraux constituent une voie fondamentale vers la continuité du service et la durabilité des systèmes d'eau mis en place.

Deux des quatre grands principes retenus par la stratégie nationale de promotion des GH de 1992 retiennent notre attention dans ce domaine à savoir :

- les GH doivent prendre en charge l'exploitation et l'entretien des systèmes d'eau pour assumer à long terme la pleine responsabilité, voire être propriétaire ;
- la stratégie doit faire participer le privé.

Ces deux principes constituent les éléments clés de l'intégration progressive du secteur privé dans la gestion et l'entretien des systèmes d'eau.

Pour se faire, la DGGREE a adopté une approche progressive pour se désengager de la gestion et de l'exploitation des SAEP et ce en développant un cadre juridique et réglementaire et contractuel qui confie davantage d'autonomie et de responsabilité au GH dans la gestion et l'exploitation de leurs systèmes d'eau (gestion financière autonome, recrutement et paiement du personnel, facturation de certaines opérations d'entretien et de maintenance, recours aux privés ...)

Cependant, l'environnement sociopolitique d'avant la révolution, caractérisé par un interventionnisme non réfléchi, a toujours freiné ce désengagement et bloqué toute initiative aussi bien de la part des GH que de la DGGREE (représentée par les services techniques des CRDA).

De ce fait, les deux principes de la stratégie se trouvent compromis. La plupart des GH, considérés comme des antennes de l'administration, n'arrivent pas à prendre en charge la gestion et l'exploitation de leurs systèmes et le secteur privé n'a pas pu émerger et se structurer convenablement.

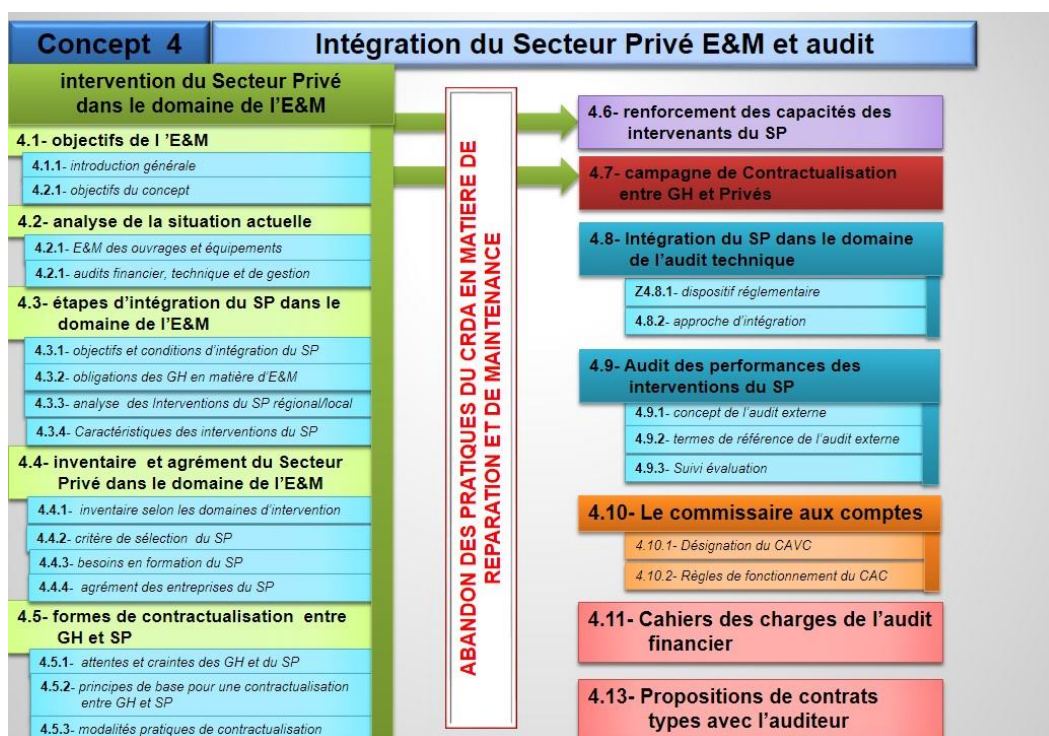
Face au développement rapide des GH durant les deux dernières décennies, les CRDA se trouvent incapables d'assurer l'assistance nécessaire au GH en matière d'entretien et de maintenance et le recours au privé s'est développé de manière lente, anarchique et sans aucun contrôle. De plus, le concept d'intégration du secteur privé ne se limite pas uniquement à l'**E&M** mais s'étend **l'audit financier** qui sera développé dans le cadre du concept relatif à l'amélioration des procédures de contrôle financier, **l'audit technique** relatif à l'entretien préventif et **l'audit de gestion** relatif à la gestion et l'exploitation du système d'eau.

D'après le diagnostic de la situation, les GH n'ont jamais eu recours à des privés qui opèrent dans les domaines de l'audit financier, l'audit technique et l'audit de gestion. Mis à part les spécialistes en matière d'audit financier qui sont connus et structurés (experts comptables et comptables), les bureaux d'études locaux et régionaux, en matière d'audit technique et d'audit de gestion, sont encore embryonnaires voire inexistantes sur le marché.

L'approche qui sera développée pour l'intégration du secteur privé sera beaucoup plus centrée sur les acteurs dans le domaine de l'entretien et de la maintenance qui agissent aujourd'hui sur les systèmes d'eau sans qu'on ait la moindre idée sur leurs qualifications et la qualité de leurs interventions. L'audit financier sera largement développé dans le cadre du concept 2. Quant aux audits techniques et l'audit de gestion nous tenteront de définir leur rôle et les modalités pratiques pour leur promotion et leur intégration.

Il apparaît donc nécessaire, d'avoir une structure externe, aux GH et CRDA, qui permet d'assurer une qualité de prestation de services efficace et rapide qui répond aux exigences d'un ensemble de critères de bon fonctionnement et selon un cadre juridique, réglementaire et contractuel précis d'où l'intérêt du présent concept relatif à l'intégration du secteur privé local, régional et national dans la gestion technique et financière des systèmes d'eau.

Le concept d'intégration du secteur privé sera analysé conformément au schéma synthétique suivant qui résume les principaux axes :



Comme s'est indiqué sur le schéma, la réussite de la mise en œuvre du concept est conditionnée par l'abandon des pratiques des CRDA en matière d'entretien et de maintenance au niveau des GH. C'est le seul moyen qui permet l'émergence du secteur privé et la responsabilisation des GH. Le CRDA joueront leur rôle régalien qui sera développé dans le cadre du concept 1 "appui institutionnel aux GH".

CTV	Cellule Technique de Vulgarisation
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DGGREE	Direction Générale du Génie Rural et de l'Exploitation des Eaux
DGFE	Direction Générale du financement et des Encouragements
DGFIOP	Direction Générale du Financement et des Organisations Professionnelles
DSHER	Division Hydraulique et Equipement Rural
DSPAP	Direction des Structures Professionnelles Agricoles et de la Pêche
DVPA	Direction de Vulgarisation et Production Agricole
EP	Eau Potable
FE	Financement et Encouragement
GH	Groupeement Hydraulique
GIH	Groupeement d'Intérêt Hydraulique
GIC	Groupeement d'Intérêt Collectif
GIRE	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
GPPI	Grands Périmètres Publics Irrigués
GR	Génie Rural
IC	Ingénieur Conseil
IFC	Information Formation Communication
IGIP	Ingenieur-Gesellschaft für Internationale Planungsaufgaben mbH
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MA	Ministère de l'Agriculture
ME	Ministère de l'Environnement
MF	Ministère des Finances
MI	Ministère de l'Intérieur
MSP	Ministère de la Santé Publique
MT/BT	Moyenne Tension/Basse Tension
NOR	NORMes
OG	Objectif Général
OS	Objectif Spécifique
PI	Périmètre Irrigué
PISEAU	Projet d'Investissement dans le Secteur de l'Eau
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPI	Périmètres Publics Irrigués

PPP	P artenariat P ublic P rivé
SAEPR	S ystème A limentation en E au P otable en milieu R ural
S/PGH	S ervice de P romotion des G roupements H ydrauliques
SONEDE	S ociété N ationale d' E xploitation et de D istribution de l' E au
SP	S ecteur P rivé
STEG	S ociété T unisienne de l' E lectricité et du G az
TdR	T erms de R éférences
Ve	V entouse
Vi	V idange
Vs	V anne de s ectionnement

TABLE DES MATIERES

MODE D'EMPLOI POUR LES CONCEPTS	I
RESUME	II
SIGLES - ABREVIATIONS	IV
1 INTRODUCTION.....	9
1.1 GENERALITES.....	9
1.2 OBJETIFS DU CONCEPT.....	9
2 ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE	11
2.1 ENTRETIEN ET MAINTENANCE DES OUVRAGES ET DES EQUIPEMENTS	11
2.2 AUDIT FINANCIER, AUDIT TECHNIQUE ET AUDIT DE GESTION	13
3 ETAPES D'INTEGRATION DU SECTEUR PRIVE DANS LE DOMAINE DE L'E&M.....	14
3.1 OBJECTIFS ET CONDITIONS D'INTEGRATION DU SP DANS LE DOMAINE DE L'E&M	16
3.1.1 <i>Objectifs d'intégration du SP dans le domaine de l'E&M</i>	<i>16</i>
3.1.2 <i>Conditions d'intégration du secteur privé dans le domaine de L'E&M.....</i>	<i>19</i>
3.2 OBLIGATIONS DES GH EN MATIERE D'E&M.....	20
3.3 ANALYSE DES INTERVENTIONS ET INVENTAIRE DU SP REGIONAL ET LOCAL	21
3.4 CARACTERISTIQUES DES INTERVENTIONS DU SP DANS LE DOMAINE DE LE&M.....	21
4 INVENTAIRE ET AGREMENT DU SP DANS LE DOMAINE DE L'E&M.....	22
4.1 INVENTAIRE SELON LES DOMAINES D'INTERVENTION	22
4.2 CRITERES DE SELECTION DU SP	23
4.3 BESOINS EN FORMATION DU SP	24
4.4 AGREMENT DES ENTREPRISES DU SP	25
5 FORMES DE CONTRACTUALISATION ENTRE GH ET SP DANS LE DOMAINE DE L'E&M.....	26
5.1 ATTENTE ET CRAINTES DES GH ET DU SP	26
5.2 PRINCIPES DE BASE POUR UNE CONTRACTUALISATION ENTRE GH ET SP	27
5.3 MODALITES PRATIQUES DE CONTRACTUALISATION ET CONTRAT DE MAINTENANCE.....	28
6 RENFORCEMENT DES CAPACITES DES INTERVENANTS DU SP	29
7 CAMPAGNE DE CONTRACTUALISATION ENTRE LES GH ET LES ENTREPRISES D'E&M	30
8 INTEGRATION DU SECTEUR PRIVE DANS LE DOMAINE D'AUDIT TECHNIQUE	30
8.1 DISPOSITIF REGLEMENTAIRE	30
8.2 APPROCHE POUR L'INTEGRATION DE L'AUDIT TECHNIQUE	32
9 AUDITS DES PERFORMANCES DES INTERVENTIONS DU SP	33
9.1 CONCEPT DE L'AUDIT EXTERNE	33
9.2 TERMES DE REFERENCE DE L'AUDIT EXTERNE.....	34
9.3 SUIVI ET EVALUATION	34

Concept 4 : Intégration du Secteur Privé régional et local

9.3.1	Objectifs spécifiques	34
9.3.2	Schéma conceptuel du système de suivi-évaluation.....	35
9.3.3	Organisation du suivi-évaluation	37
10	INTERVENTION DU SECTEUR PRIVE : LE COMMISSAIRE AUX COMPTES	37
10.1	DESIGNATION DU CAC	38
10.2	REGLES DE FONCTIONNEMENT DU COMMISSARIAT AUX COMPTES.....	38
10.2.1	Obligations du CAC (Article 258 du CSC)	38
10.2.2	Période (Article 260 du CSC)	39
10.2.3	Rémunération (Article 265 du CSC)	39
10.2.4	Etendu du mandat du CAC	39
10.2.5	Délai de présentation des rapports (Article 269 du CSC).....	39
10.2.6	Secret professionnel et révélation des faits délictueux (Article 270 du CSC)	39
10.2.7	Informations mensongères (Article 271 du CSC)	40
10.2.8	Responsabilité du CAC	40
11.	DEVELOPPEMENT DES CAHIERS DE CHARGES POUR L'AUDIT FINANCIER DES GH	40
12.	PROPOSITIONS DE CONTRATS TYPES AVEC L'AUDITEUR.....	41
13.	PROCEDURES D'APPLICATION POUR LE SP	41

1 INTRODUCTION

1.1 GENERALITES

L'intervention des CRDA en matière d'entretien et de maintenance au niveau des GH, sous l'impulsion directe de ces derniers ou de celles des autorités régionales et locales, a toujours freiné la responsabilisation des GH dans ce domaine et développé l'assistanat. Malgré les efforts de facturation des opérations d'entretien et de maintenance pratiquées par certains CRDA, les pressions sociopolitiques, d'avant la révolution, ont toujours fléchi la volonté de l'administration et ils l'ont obligé à intervenir gratuitement au niveau des systèmes d'eau.

Le développement spectaculaire des GH durant les deux dernières décennies a essouffé l'administration en matière d'entretien et de maintenance car, faute de moyens humains et matériels, cette dernière n'arrive plus à répondre aux besoins grandissant des GH.

Face à cette situation, de petites entreprises privées et des tacherons ont vu le jour et ont commencé à intervenir au niveau des systèmes d'eau sans aucun contrôle et sans aucune information sur leur qualifications et leurs capacités à respecter les normes relatives à l'entretien et de maintenance.

Cette situation est de plus en plus grave lorsqu'il s'agit d'interventions sur des équipements hydro-électromécaniques qui coûtent chers et dont les réparations nécessitent une main d'œuvre hautement qualifiée.

Quant aux audits financiers, technique et de gestion leurs relations avec les GH sont inexistantes (au moins au niveau des GH diagnostiqués) et leur promotion nécessite la mise en place d'une approche adéquate qui répond aux aspirations et objectifs de la stratégie nationale de pérennisation.

C'est dans ce cadre que l'intégration du secteur privé trouve toute sa valeur car il est temps de :

- connaître les acteurs de ce secteur ;
- structurer leurs interventions dans un cadre réglementé ;
- œuvrer pour sa promotion en renforçant leurs capacités ;
- formaliser leur relation avec les GH dans un cadre contractuel précis ;
- auditer leurs interventions afin de garantir la durabilité des systèmes d'eau.

1.2 OBJECTIFS DU CONCEPT

Le concept d'intégration du secteur privé local et régional touche aussi bien l'entretien et la maintenance des systèmes d'eau exploités par les GH, l'audit et contrôle financier qui est devenue une condition juridique obligatoire pour les GH dont les budgets dépassent les 5000 DT (d'après les nouveaux statuts) et l'audit de gestion et l'audit technique qui ne sont pas assez développés.

La réalisation efficace et rapide des prestations d'entretien et de maintenance des ouvrages et des équipements systèmes d'eau est fondamentale pour assurer la continuité du service et la durabilité de ces systèmes, en particulier dans un contexte de vieillissement.

De même, la gestion technique et financière de ces systèmes nécessite la réalisation de prestations de services d'auditeurs dans les domaines financiers, techniques et de gestion.

De ce fait, les interventions du secteur privé au niveau des GH concernent essentiellement les aspects suivants :

- ensemble des interventions techniques d'entretien et de maintenance des systèmes que ce soit pour les équipements électriques et électromécaniques que pour le réseau et les ouvrages de génie civil ;
- aspects comptables : audit comptable et appui à la tenue de la comptabilité des GH par des prestataires privés ;
- audit de gestion et audit de techniques : prestations de bureaux d'études spécialisés dans les diagnostics de gestion et les audits techniques des systèmes d'eau.

Mais comme les interventions d'entretien et de maintenance sont, actuellement, réalisées à la fois par le secteur privé et par l'Administration, une redéfinition du rôle de cette dernière s'avère nécessaire pour la promotion et la structuration du secteur privé. Cet aspect sera amplement développé dans le cadre du concept 1.

De même, les CGH assistent les GH dans le domaine de la tenue de la comptabilité (tenue des documents de certains GH, vérification des comptes...) ce qui ne favorise pas le recours au privé dans le domaine de l'audit de gestion. Quant aux bilans et visas, financiers, les GH font recours aux services gratuits des receveurs des finances. De ce fait, le recours à un auditeur financier se trouve compromis. Toutefois, les audits techniques qui sont de l'apanage des CRDA d'après le contrat de gérance, ils nécessitent la mise en place d'une approche pour leur promotion car ils sont à l'état embryonnaire voire inexistant.

L'objet du concept est de développer, à partir d'une analyse de la réalité des interventions du secteur privé, d'une approche qui permet de favoriser l'émergence de ce secteur et de renforcer ses relations contractuelles avec les GH. La réussite de la stratégie nationale de pérennisation dépend en grande partie de la réussite de la mise en œuvre du concept d'intégration du secteur privé car elle va contribuer à la prise en charge totale, par les GH, de la gestion et de l'exploitation des systèmes d'eau. L'administration pourra alors se consacrer à son rôle régalien.

Il s'agit donc de définir la méthodologie et les conditions d'intervention et de développement durable des interventions du secteur privé dans les domaines de l'E&M, l'audit financier, l'audit technique et l'audit de gestion des systèmes d'eau.

Le concept d'intégration du secteur privé sera développé et défini sur la base de l'analyse de la situation actuelle, de l'existence et de la compétence d'entreprises privées sur le terrain. Il définira et décrira, sur la base des principes de subsidiarité et de complémentarité, la méthodologie pour atteindre cet objectif, en particulier :

- définition des rôles respectifs du secteur privé et de l'Administration dans la gestion technique et financière des systèmes, étant entendu que le rôle des « exploitants » (GH) reste inchangé mais que leurs responsabilités sont correctement assumées ;
- définition de domaines techniques homogènes d'intervention du secteur privé dans un souci de rationalisation, d'efficacité et d'efficience des prestations, en partant, toujours sur la base du principe de subsidiarité, du niveau local avant de passer au niveau régional puis au niveau national ;

- identification des conditions de sélection des acteurs privés amenés à intervenir dans chacun des domaines définis ;
- identification des besoins en renforcement de capacités des acteurs privés sélectionnés ainsi que les formations permettant ce renforcement ; les structures formatrices seront identifiées et le cadre général de ces formations défini ;
- conditions d'agrément des entreprises et de bureaux d'études, garantissant au GH la qualité des prestations fournies ;
- conditions de création et de promotion d'opérateurs privés dans les domaines de l'audit technique et l'audit de gestion ;
- conditions d'exercice des prestations du secteur privé, en particulier les aspects financiers (coûts d'interventions standard) et éventuellement les contrats avec les GH ;
- nécessité de la formation, de l'accompagnement et du suivi de la mise en place de ce processus d'intégration du secteur privé ;

Les aspects décrits ci-dessus collent essentiellement avec les interventions du secteur privé dans le domaine de l'entretien et de la maintenance technique des systèmes. Mais, même si la problématique est un peu différente, les prestations d'appui du secteur privé aux GH en ce qui concerne l'audit financier, l'audit technique et l'audit de gestion réalisées par des bureaux d'études privés doivent aussi être analysées et des propositions doivent être faites pour les promouvoir et rationaliser leurs prestations.

L'efficacité et la durabilité des interventions du secteur privé dans le secteur supposent que les GH aient les ressources financières et la volonté de payer les prestataires privés. Cet aspect relève du concept 3 relatif la professionnalisation des GH et conditionne la viabilité de la mise en place d'un réseau d'entreprises privées prestataires des GH.

2 ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

Toute intervention doit commencer avec l'analyse actuelle de la situation concerne surtout l'intervention du secteur privé dans le domaine de l'E&M car les autres interventions sont très limitées voire inexistantes surtout concernant les audits financiers, techniques et de gestion (ces aspects sont traités dans le concept 2).

2.1 ENTRETIEN ET MAINTENANCE DES OUVRAGES ET DES EQUIPEMENTS

Par insuffisance des moyens financiers des GH, même le petit entretien et maintenance sont en partie réalisés par les CRDA mais l'accroissement du nombre des systèmes ainsi que leur vieillissement font que, compte tenu de leurs moyens actuels, les CRDA ne sont plus en mesure de répondre à la demande des GH.

De plus, les CRDA rencontrent des difficultés pour faire payer leurs prestations par les GH.

Le recours à des prestataires privés est déjà largement répandu mais reste freiné, en termes de marché, par les interventions du CRDA.

Le diagnostic sommaire réalisé au niveau des trois gouvernorats (Sfax, Kairouan et Jendouba) auprès de GH AEP et PPI réalisés par la KfW, a montré ces derniers ont recours aux services d'opérateurs privés dans le domaine de l'E&M. Des enquêtes

menées auprès de ces opérateurs privés ont montré qu'ils interviennent dans les domaines spécifiques suivants :

- réparations des transformateurs MT/BT ;
- réparation des armoires électriques ;
- réparation et remplacement des pompes de surface ;
- réparation et remplacement des pompes immergées ;
- réparation des réseaux (casses de canalisations, réparation et remplacement des pièces spéciales et des compteurs) et des ouvrages de génie civil.

Le tableau suivant donne une vision globale du nombre d'intervenants privés dans les 3 gouvernorats concernés, classés en deux groupes, en termes de domaine d'intervention :

- équipements électriques et électromécaniques (transformateurs, armoires électriques, pompes de surface et pompes immergées) ;
- réseaux (canalisations et pièces spéciales) et ouvrages de génie civil.

Tab.1 : Intervenants privés recensés dans les gouvernorats concernés

Domaine d'intervention		Nombre par Gouvernorat		
		Kairouan	Jendouba	Sfax
Hydro- électromécanique	E&M moteurs de surface	2	-	-
	Démontage et remontage des groupes immergés	1	1	-
	Entretien armoires électriques	12*	-	-
	Entretien des équipements HEM des stations de pompage	0	1	8
	Maintenance Générale	-	1	-
Maintenance ouvrages et réseau		7	6	14
Total		22*	9	22

*dont 7 personnes physiques travaillant dans des entreprises industrielles, donc sans statut réel.

Les principaux constats que l'on peut tirer de ces enquêtes sont résumés ci-après :

- Il existe un nombre significatif d'entreprises privées intervenant déjà pour l'entretien et la maintenance des systèmes ;
- le secteur privé n'intervient pas du tout dans le domaine de l'entretien préventif ce qui constitue un problème sérieux. Ce problème d'absence d'entretien préventif est assez généralisé dans la mesure où les CRDA ne le réalisent pas ;
- les intervenants privés semblent très spécialisés et réalisent des interventions très spécifiques, ce qui multiplie le nombre d'intervenants pour la résolution d'un problème et donc en augmente le coût. Il n'existe pas d'entreprise qui dispose d'un ensemble de compétences suffisant pour prendre en charge l'ensemble des prestations dans un domaine précis tel que le domaine électricité/électromécanique ;
- les compétences des prestataires privés sont très variables et non contrôlées mais la situation est différente suivant le type d'intervention :
 - pour la réparation des transformateurs MT/BT, ces opérations sont réalisées par les sous-traitants agréés de la STEG ; la qualité du travail est bonne, les normes sont respectées et les prix pratiqués acceptables ;

- pour les armoires électriques, il existe un problème de compétences des intervenants qui ne respectent pas les normes ce qui affecte énormément la durée de vie des armoires ;
- pour les pompes : les interventions font intervenir plusieurs opérateurs : d'abord démontage de la pompe (premier intervenant), puis contrôle de la pompe (deuxième intervenant), envoi éventuel dans un atelier de rembobinage (troisième intervenant) et de nouveau autre intervenant pour remontage (de nouveau le premier intervenant) ;
- pour les interventions sur les canalisations et les ouvrages de génie civil, il existe des intervenants au niveau local ou régional et leurs interventions semblent donner satisfaction mais les tarifs et la qualité des interventions ne sont pas contrôlés ;
- les intervenants sont très inégalement répartis géographiquement, ce qui pénalise certains GH ;
- Il n'existe pas de contrôle sur les coûts. A part les interventions des sous-traitants de la STEG sur les transformateurs MT/BT, la tarification des interventions se fait à l'amiable entre l'intervenant et le GH sans aucun contrôle ;
- certains intervenants n'ont pas de statut légal pour leur intervention ; certains prestataires, en particulier ceux qui réparent les armoires électriques, sont employés dans des grandes sociétés industrielles et interviennent en dehors de tout cadre légal ;
- en dehors de toute analyse chiffrée, il semble que l'activité d'entretien et de maintenance des systèmes ne génère pas encore un chiffre d'affaires suffisant pour rendre ces activités vraiment intéressantes pour ces entreprises ; cela est certainement dû à la persistance des interventions du CRDA dans le domaine et l'insuffisance des capacités financières des GH ;
- apparemment, la disponibilité des pièces de rechange ne semble pas poser de problèmes, mais elles ne sont disponibles qu'au niveau régional (canalisations, pièces spéciales) voire national (moteur et hydraulique pompes de surface et immergées).

En conclusion, on peut dire qu'il existe déjà un nombre significatif d'entreprises intervenant dans le secteur mais de manière assez anarchique et aléatoire, avec des compétences insuffisantes et pour une qualité et des coûts non contrôlés. On peut considérer qu'il existe, avec les entreprises identifiées, une base de départ consistante mais qui nécessite une structuration et un renforcement en termes de compétences. Toutefois, la promotion du secteur privé dans le domaine de l'E&M reste tributaire de l'abandon des pratiques des CRDA en matière d'entretien et de maintenance et l'application de leur rôle régalien qui sera défini dans le cadre du concept 1 "appui institutionnel aux GH" de la stratégie nationale de pérennisation.

2.2 AUDIT FINANCIER, AUDIT TECHNIQUE ET AUDIT DE GESTION

Les éléments relatifs à l'**audit financier** des GH sont développés dans le cadre du concept 2 relatif à l'amélioration des procédures du contrôle financier (le concept d'audit financier, les modalités de recrutement, les procédures d'audit, le manuel de procédures, la contractualisation....). Au niveau des GH diagnostiqués aucun audit financier n'a été

réalisé jusqu'à ce jour et ces GH se contentent de viser leurs bilans financiers par les receveurs des finances.

L'audit technique est réglementé et consiste en l'examen détaillé et complet des différentes composantes du système ainsi que le contrôle de la fiabilité des appareillages de mesure dont ils sont équipés. Ces audits doivent permettre d'identifier et d'évaluer les pertes d'eau et de déterminer le rendement des systèmes d'eau et la mise en place d'un programme de réduction des pertes et, en conséquence, les pertes financières qui en découlent. Cet audit ou "constat technique" est du ressort du CRDA dans le cadre du contrat de gérance. En effet, les CRDA sont tenus de réaliser au moins une fois par un constat technique du système d'eau et de proposer un programme d'entretien préventif aux GH. Il est à noter que cet engagement a été rarement respecté et les CRDA interviennent, essentiellement, pour les opérations d'entretien curatif.

La promotion de ce secteur nécessite la révision du contrat de gérance en fonction des rôles régaliens des CRDA qui seront définis dans le cadre de la stratégie nationale de pérennisation des systèmes d'eau.

Quant à **l'audit de gestion** appelé communément "diagnostic de gestion" a pour objectifs de trouver et analyser les causes de dysfonctionnement qui peuvent affecter les trois volets de gestion (gestion technique, gestion GH et gestion bénéficiaires) et identifier les solutions adéquates pour optimiser la gestion et l'exploitation des systèmes d'eau. Cet aspect n'a jamais été traité de manière isolée et spécifique. L'assistance technique IGIP a développé un guideline pour le diagnostic de gestion qui a été appliqué par l'assistance technique elle-même et certains bureaux d'études lors des études de faisabilité des projets de réhabilitation. De même, les CGH, lors de leurs visites d'encadrement aux GH essayent de traiter, avec les personnes clés des GH certains aspects de gestion administrative, sociale et techniques qui relèvent de l'audit de gestion.

La promotion des deux domaines nécessite une approche complète qui traite tous les aspects :

- le concept technique et d'audit de gestion ;
- les modalités et les procédures d'audit ;
- la sensibilisation des GH à ces aspects qu'ils n'ont jamais abordés ;
- la création de petits bureaux d'études dans ce domaine ;
- le renforcement des capacités des auditeurs dans ce domaine ;
- la contractualisation avec les GH ;
- l'accompagnement et le suivi des auditeurs.

Cependant, la promotion du secteur privé dans ces deux domaines d'audit reste tributaire de la révision du contrat de gérance et de la mise en application des nouveaux rôles régaliens des structures d'appui aux GH au niveau des CRDA qui seront développés dans le cadre du concept 1 "appui institutionnel aux GH".

3

ETAPES D'INTEGRATION DU SECTEUR PRIVE DANS LE DOMAINE DE L'E&M

L'intégration du secteur privé dans le domaine de l'E&M auprès des GH doit suivre une approche participative et progressive sui à renforcer la relation et la confiance entre le

secteur privé les GH. Une prise de conscience et une responsabilisation de ces derniers sur leurs engagements en matière d'E&M s'avère donc nécessaire. Ceci est valable aussi dans les autres domaines du secteur privé à savoir l'audit financier et l'audit de gestion et ce conformément aux objectifs et cadre logique de la stratégie nationale de pérennisation des GH.

Les différentes étapes peuvent être résumées de la manière suivante :

- inventaire du secteur privé et analyse de ses interventions au niveau des GH et des CRDA ;
- définir des ensembles d'intervention relevant d'un même domaine de compétences pour éviter l'éparpillement actuel des intervenants et rationaliser les interventions (optimiser en termes de compétences et de coût) ;
- définition des critères de sélection ;
- identifier et sélectionner les entreprises dans chaque domaine de compétences défini ;
- agréer les entreprises après les formations ;
- établir un dialogue et une concertation efficace entre les entreprises et GH (problèmes, solutions et moyens);
- renforcement des relations entre le secteur privé et les GH et réflexions communes sur les formes de contractualisation ;
- définir des tarifs pour chaque type d'intervention et proposer des contrats de maintenance entre les GH et les entreprises ;
- identifier les renforcements de capacités nécessaires (formations) ainsi que les formateurs et le contenu général des formations (à préciser par les formateurs à partir des besoins réels des privés) ;
- renforcement des capacités du secteur privé (formations, accompagnement, suivi);
- définir le suivi de la mise en place de ce réseau d'entreprise ;
- audit des performances du secteur privé.

Ces étapes sont valables aussi pour les audits techniques et les audits de gestion. Quant aux auditeurs financiers, leurs tâches, démarches et leurs responsabilités sont réglementées et bien définies dans le concept 2 "amélioration des procédures de contrôle financier".

3.1 OBJECTIFS ET CONDITIONS D'INTEGRATION DU SP DANS LE DOMAINE DE L'E&M

3.1.1 Objectifs d'intégration du SP dans le domaine de l'E&M

L'objectif est que l'entretien et la maintenance des systèmes d'eau soient réalisés par le secteur privé et pris en charge par les GH.

La situation recherchée est que les GH puissent pouvoir recourir à des entreprises privées pour des prestations d'entretien et de maintenance dans les conditions suivantes :

- les entreprises doivent être en nombre suffisant pour qu'il puisse s'établir une concurrence et satisfaire le besoin, un nombre optimal par gouvernorat ou délégation est à définir ;
- elles doivent être bien réparties géographiquement pour que cette concurrence puisse être effective, c'est-à-dire que les GH aient une possibilité réelle de choix et de négociation avec les différentes entreprises ;
- elles ne doivent pas être trop nombreuses pour que les chiffres d'affaires générés par leurs prestations soient significatifs et ainsi rendre cette activité durable pour les entreprises, sachant que les entreprises concernées n'ont pas que ce domaine d'intervention ;
- les entreprises privées doivent être compétentes et couvrir des domaines d'intervention aussi larges que possible dans un domaine de compétence donné (éviter ainsi la multiplication d'entreprises dans des domaines très spécifiques), ce qui nécessite un renforcement de leurs capacités techniques et organisationnelles ;
- elles doivent être reconnues comme telles à travers un agrément donné par l'Administration ;
- les tarifs d'interventions doivent être clairs et faire éventuellement l'objet d'un bordereau de prix fixé à l'avance.

Dans ces conditions, les GH pourront avoir recours, pour les prestations liées à l'entretien et à la maintenance de leurs systèmes, à des entreprises privées compétentes agréées, raisonnablement proches et entre lesquelles ils pourront faire jouer la concurrence, et pour des coûts d'intervention maîtrisés et contrôlés.

Dans ce nouvel environnement, les entreprises agréées, si elles ne sont pas trop nombreuses, devraient disposer d'un marché suffisamment important pour rendre leurs activités rentables et donc rendre durables leurs interventions dans ce domaine. Dans le même ordre d'idées, il serait souhaitable que les entreprises agréées n'aient pas uniquement que l'entretien et la maintenance des systèmes d'eau comme activités mais aussi l'entretien préventif qui sera réalisé de manière périodique et régulière dans le cadre d'un contrat bien déterminé.

Cette situation idéale suppose que les GH assurent correctement leurs responsabilités d'exploitant ; en effet le premier maillon de l'entretien et de la maintenance (principe de subsidiarité) est au niveau des GH : ils doivent normalement assurer l'ensemble des tâches d'exploitation ainsi qu'un certain nombre de tâches d'entretien courantes voire de maintenance, dans la limite de ses compétences et de ses moyens. Il faut donc d'abord définir de manière précise les limites de responsabilité dans l'entretien et la maintenance entre les GH et le secteur privé. Cette analyse doit se faire non seulement par rapport à

la situation actuelle mais aussi dans le contexte de la professionnalisation de la gestion des systèmes qui fait l'objet du concept 3.

Ce qui est recherché est que les GH, dans le cadre de leur professionnalisation et quel que soit les options choisies pour cette professionnalisation (cf. concept 3), puissent, au-delà de l'ensemble des tâches d'exploitation qui de toutes façon constitue leur responsabilité de base, intervenir dans le domaine de l'entretien et de la maintenance dans les limites objectives de leurs moyens que ce soit en termes de personnel, de compétences et d'équipement. Le recours à des intervenants extérieurs privés ne se justifiera que lorsque les interventions dépassent les compétences du personnel des GH ou leurs moyens matériels.

Cela renvoie au concept 3 sur la professionnalisation de la gestion des systèmes ; il faut considérer que l'un des objectifs au niveau de ce concept est que les GH puissent réaliser toutes les opérations d'exploitation et d'entretien courantes. Il faut partir du principe que l'exploitation et l'entretien courants sont faits au niveau du personnel des GH même si cela suppose un renforcement de capacités à prendre en compte dans le cadre du concept 3 (professionnalisation de la gestion des systèmes).

Il apparaît donc nécessaire, avant d'aborder la méthodologie d'intégration du secteur privé dans l'entretien et la maintenance, d'analyser les différents niveaux d'entretien et de maintenance, en identifiant ce qui doit être de la responsabilité des GH et ce qui doit relever de l'intervention du secteur privé et définir les différents domaines d'intervention homogènes pour le secteur privé.

On peut résumer les tâches correspondantes à l'exploitation, l'entretien et la maintenance des systèmes de la manière suivante :

Exploitation et entretien courant

Dans tous les cas, c'est le GH qui en est responsable, à travers le personnel qu'il emploie, de l'ensemble des actions à mener liées à l'exploitation et l'entretien courant des systèmes, c'est à dire :

- démarrage/arrêt des pompes ;
- relevé des compteurs ;
- vidanges et changement de filtres des groupes électrogènes le cas échéant
- vidanges régulières du réseau ;
- nettoyage des réservoirs et des différents éléments du système (pompes doseuses pour systèmes AEP) ;
- suivi général du fonctionnement des systèmes : suivi visuel et collecte de données sur le fonctionnement du système.

Ces tâches relèvent de l'entretien préventif courant qui est rentrent en principe dans les tâches contractuelles du gardien pompiste. L'initiation de ces derniers à l'application des consignes du manuel d'entretien (synthétisées dans le programme d'entretien), élaboré par la DGGREE permet de renforcer la qualité de l'entretien préventif au niveau des systèmes d'eau gérés par les GH.

Le suivi de l'application rigoureuse du programme d'entretien et de la tenue du carnet de bord, établis par la DGGREE, par les structures d'appui aux GH revêt une importance capitale pour la durabilité des systèmes d'eau.

Entretien préventif

L'entretien préventif correspond à l'ensemble des actions à réaliser sur les différents éléments des systèmes, avant l'apparition de pannes qui permettent de vérifier que tous les éléments du système sont en bon état et identifier d'éventuels défauts qui à court et moyen terme peuvent amener à une panne de l'élément contrôlé. Cela permet d'éviter un certain nombre de pannes qui, lorsqu'elles surviennent, induisent pour leur réparation, des coûts plus importants.

Par rapport au problème spécifique de ce concept, l'entretien préventif doit être compris comme les interventions préventives (donc avant l'apparition de pannes) sur les éléments des systèmes qui ne peuvent être réalisées directement par le personnel des GH c'est-à-dire au-delà de ses compétences ou de ses moyens matériels.

Cela concerne essentiellement l'entretien préventif des armoires de commande, des équipements hydroélectriques et des pompes (de surface ou immergées) qui nécessitent des compétences et un équipement au-delà de ce dont disposent les GH.

L'entretien préventif relève essentiellement des compétences des auditeurs techniques des systèmes d'eau.

Interventions curatives

La seule intervention envisageable au niveau des GH pour les interventions curatives concerne les réparations des fuites et casses des tuyaux, ceci uniquement pour les GH ayant des grands systèmes et qui disposent du personnel suffisamment qualifié.

Pour tout le reste des interventions, le recours à des entreprises privées compétentes est nécessaire :

- réparation des transformateurs MT/BT
- réparation des armoires électriques
- réparation des pompes de surface ou immergées
- reprise d'étanchéité des réservoirs
- calibrage et réparation des compteurs
- réglage et réparations des systèmes de chloration (pour systèmes AEP) et d'automatisme

On peut classer ces interventions en deux domaines techniques spécifiques :

1. **Electricité/électromécanique** : (transformateurs, armoires électriques, pompes, systèmes de chloration, automatisme) ; les entreprises pouvant intervenir dans ce domaine se situeront plutôt au niveau régional car elles impliquent plus de compétences et de matériel ; on peut estimer que 3 à 5 entreprises dans ce domaine par gouvernorat (suivant la superficie du gouvernorat et le nombre de systèmes existants) seront suffisantes.
2. **Réseau et génie civil** : les entreprises se situeront plutôt au niveau local car les interventions nécessitent moins de matériel et des compétences moins spécialisées ; on peut estimer que 5 à 10 entreprises dans ce domaine par gouvernorat (suivant la superficie du gouvernorat et le nombre de systèmes existants) seront suffisantes.

3.1.2 Conditions d'intégration du secteur privé dans le domaine de L'E&M

L'intégration du secteur privé dans le domaine de l'entretien et maintenance est conditionnée par :

1. **L'abandon des interventions directes des CRDA dans l'entretien et la maintenance des systèmes** ; ce retrait doit se faire progressivement, au fur et à mesure de la mise en place de l'intégration. Le nouveau rôle des CRDA sera essentiellement tourné vers le suivi des systèmes, l'appui aux exploitants (formation, conseil) et l'audit des interventions des privés en termes de qualité et de respect des normes ;
 2. **La professionnalisation de la gestion des systèmes** ; les GH doivent pouvoir assurer efficacement la gestion, l'exploitation et l'entretien courants des systèmes d'eau ;
 3. **La définition et la mise en place d'un système de suivi de la gestion technique et financière** des systèmes. Les fiches de suivi établis par la DGGREE doivent être rigoureusement remplies. Le schéma général de ce système de suivi peut être résumé de la manière suivante :
 - collecte des données techniques et financières de base, conformément aux fiches de suivi par les GH de manière régulière et périodique :
 - volumes d'eau produits ;
 - volumes d'eau distribués ;
 - nombre d'heures de fonctionnement des pompes ;
 - consommation électrique des pompes ;
 - consommation de gazole des groupes électrogènes ;
 - consommation électrique ;
 - recettes ;
 - dépenses par catégorie, etc.
 - analyse des données et rapprochements entre les indicateurs, tant techniques que financiers, qui comparés à des valeurs de référence permettent d'identifier des écarts par rapport à ces valeurs de référence, donc d'identifier un problème et susciter une intervention.
- Exemples au niveau technique :
- taux de pertes anormal induisant une recherche de fuites ou une vérification des compteurs ;
 - consommation électrique de la pompe supérieure à la normale, ce qui indique un problème sur la pompe et donc une intervention ;
 - débit de la pompe inférieur au débit normal qui peut correspondre à un problème sur la pompe.

On voit donc que ce suivi a une importance fondamentale dans le domaine de l'entretien et de la maintenance en identifiant des problèmes avant une panne et que cela a une incidence importante sur les coûts. Il constitue aussi l'outil indispensable pour les GH pour prévenir les pannes et réagir à temps pour régler certaines anomalies. De même, ce suivi permet à l'Administration d'assurer son rôle de régulation que ce soit pour les petits périmètres irrigués que pour les systèmes d'AEP ruraux ;

4. **L'analyse des tarifs pratiqués pour la vente de l'eau** pour prendre en charge les coûts d'entretien et de maintenance ; si cela est certainement possible pour les grands systèmes actuels, il faut voir pour les petits systèmes si cela est possible. Ce point renvoie aussi au concept 3 sur la professionnalisation de la gestion qui doit aborder le problème de la tarification de l'eau.

3.2 OBLIGATIONS DES GH EN MATIERE D'E&M

Avant de décrire les étapes d'intégration du secteur privé, il est nécessaire de rappeler les engagements des GH en matière d'entretien et de maintenance. D'après le contrat de gérance, les GH sont tenus de réaliser les opérations d'entretien et de maintenance nécessaires dans les limites :

- des montants réservés pour l'entretien et la maintenance dans le budget
- des montants cumulés pour l'entretien et la maintenance durant les années précédentes
- les autres recettes propres du GH

Cependant, l'entretien n'a pas été considéré comme activité prioritaire par les GH et les montants réservés à cet effet n'ont jamais été assurés. Les CA des GH ont toujours compté sur l'intervention de l'administration et ne réalisent pas l'incidence de cette opération sur la pérennité de leur système d'eau :

- les gardiens pompistes ne sont pas aptes à effectuer l'ensemble des tâches préconisées pour l'entretien et les activités de formation organisées à leur intention sont très limitées
- l'Administration n'intervient que pour opérations ayant une incidence directe sur la production de l'eau
- la notion de coûts d'entretien et maintenance n'a jamais été considérée avec la rigueur nécessaire

Aux raisons ci-dessus évoquées, s'ajoute le non-respect, par les CRDA et les GH, des clauses du contrat de gérance qui définissent les limites et responsabilités de chaque partie. Le GH supporte les frais d'entretien et de réparation, dans les limites fixées dans le contrat de gérance et les interventions des équipes de maintenance des CRDA seront facturées aux GH conformément à ces limites. La mise en œuvre de ce principe sur le plan organisationnel de la part de l'Administration n'a pas été assurée et les CRDA n'arrivent pas à faire payer leurs interventions de réparation. Du côté des GH, son application entraîne des difficultés pour certains, notamment en ce qui concerne leur volonté et leur capacité à supporter ces coûts.

Avec la multiplication des GH et le vieillissement des anciens projets, il devient de plus en plus difficile aux services de maintenance des CRDA, avec les moyens actuels, de faire face aux différentes réclamations et demandes d'entretien et réparations quotidiennes dans des délais acceptables. D'où l'évolution progressive de la nécessité de recourir au secteur privé dans le domaine de l'entretien et maintenance des systèmes d'eau.

3.3 ANALYSE DES INTERVENTIONS ET INVENTAIRE DU SP REGIONAL ET LOCAL

D'après le diagnostic mené auprès des GH des trois gouvernorats pilotes, l'intervention du secteur privé dans le domaine de la maintenance est très limitée et inégalement répartie selon les régions. Le nombre des intervenants privés au niveau des gouvernorats de Sfax et de Jendouba est très faible par rapport au gouvernorat de Kairouan. Ceci s'explique par le recours systématique des GH aux services techniques des CRDA pour les réparations gratuites et par l'incapacité du privé (local et régional) de s'installer dans ce contexte.

Comme spécifié plus haut dans l'analyse de la situation, l'intervention des privés se limite aux opérations d'entretien curatif et non préventif. De ce fait, ce dernier n'est pas pratiqué par les GH et affecte la durabilité des systèmes d'eau.

De plus, l'intervention des CRDA dans le domaine de l'entretien et de la maintenance freine l'émergence du secteur privé et ne lui permet pas de se structurer et de générer des bénéfices qui lui permettent de considérer la maintenance auprès des GH comme un marché prometteur.

Pour transférer les services des CRDA en matière d'E&M aux privés, il est nécessaire :

- de définir objectivement les limites de l'intervention de l'Administration auprès GH (distinction claire entre grosses réparations et petites réparations) et ce conformément aux clauses du contrat de gérance. Toutefois, certains GH sont confrontés à des difficultés qui les rendent incapables d'évoluer par leurs propres moyens, tels que la mauvaise qualité d'eau, le mauvais état du réseau, les conditions d'exploitation particulières, etc., l'Administration devrait d'abord intervenir pour réhabiliter le projet et établir ensuite, avec le GH, un programme échelonné dans le temps pour la prise en charge progressive de l'entretien ;
- de responsabiliser les GH pour l'entretien de leur système d'eau ;
- de motiver et structurer le secteur privé au niveau des régions ;
- que les tarifs d'interventions du SP soient définis et faire, éventuellement, l'objet d'un bordereau des prix fixé à l'avance ;
- de suivre l'utilisation des montants affectés à l'entretien et maintenance dans les budgets de manière précise et régulière.

3.4 CARACTERISTIQUES DES INTERVENTIONS DU SP DANS LE DOMAINE DE LE&M

L'intervention actuelle du secteur privé et son impact sur le réseau n'a jamais été évaluée. La qualité et le rapport qualité/prix de cette intervention sont inconnus. Les GH ne peuvent pas se prononcer sur la qualité et le prix des interventions du privé ainsi que les risques encourus. Beaucoup de privés, sous l'impulsion des GH parfois, ont recours à des solutions provisoires qui nuisent à la durabilité des équipements du système d'eau (shunter certaines composantes de protection de l'armoire électrique pour ne pas obliger le GH à acheter la pièce défectueuse...).

De plus, les opérateurs privés varient selon les spécialités en termes d'importance (entreprise structurée dans le domaine de l'E&M ou personnes isolées travaillant la

plupart du temps dans d'autres entreprises) et en termes de capacités d'intervention au niveau des GH (capacité, qualité et rapidité d'intervention en cas de panne).

Pour structurer l'intervention du secteur privé et garantir la qualité des interventions sur les systèmes d'eau, les acteurs du secteur privés doivent être inventoriés, sélectionnés et formés. De plus et afin d'éviter leur éparpillement actuel, les interventions doivent être regroupées par domaine spécifique.

L'intervention des opérateurs privés dans le domaine de l'E&M peut être structurée en trois domaines techniques qui correspondent à des compétences bien spécifiques :

- les équipements hydro électromécaniques des stations de pompage :
 - réparation et rebobinage des moteurs électriques de surface ;
 - réparation des pompes immergées ;
 - équipement de pompage (installation, entretien, réparation) ;
 - dépannage des armoires électriques (installation, entretien, réparation), des pompes doseuses, des systèmes de régulation, télémessure (radio, ligne pilote, système manostatique) ;
 - démontage et montage des groupes immergés
- les interventions sur les postes de transformations MT/BT (transformateur, isolateur, sectionneur fusible, parafoudre MT, etc.) : Pour ce type d'intervention on peut considérer que la situation actuelle est satisfaisante avec l'intervention des sous-traitants agréés de la STEG et donc ce secteur ne nécessite pas d'actions particulières dans le cadre de la mise en œuvre du concept ;
- les équipements hydrauliques du réseau et ouvrages :
 - conduites ;
 - chaudronnerie (canalisation, tuyauterie) ;
 - réparation robinetterie (clapet, vanne,...) ;
 - équipement de réservoir (vanne à flotteur, obturateur à disque,...) ;
 - génie civil (réservoir, chambre de vannes, bêche de reprise, petit ouvrage ' Vi, Ve, Vs', point d'alimentation 'BF, BI, POT, BI').

Cette structuration permet de mieux ventiler les opérateurs privés dans le domaine de l'E&M et d'établir, à leur intention, des programmes de formation et de mise à niveau ciblés et capables de garantir la qualité des interventions sur les systèmes d'eau et par voie de conséquence garantir la durabilité des systèmes.

4 INVENTAIRE ET AGREMENT DU SP DANS LE DOMAINE DE L'E&M

4.1 INVENTAIRE SELON LES DOMAINES D'INTERVENTION

Partant de la structuration citée ci-dessus, la recherche des compétences locales et régionale et leur inventaire devient plus ciblé. Pour établir cet inventaire, il est nécessaire de s'informer auprès des différents acteurs locaux et régionaux qui opèrent dans le domaine de l'eau et de son traitement à savoir :

- les GH qui sont les premiers concernés car ils font appel à des privés pour certaines opérations d'entretien et de maintenance. Dans le formulaire du diagnostic de gestion, une partie a été réservée pour le listage des opérateurs privés qui ont

intervenu au niveau de leur système d'eau (nom et prénom, téléphone, domaine d'intervention, qualité d'intervention...)

- les CRDA dont les AME disposent de fichiers relatifs aux entreprises qui ont intervenus pour leur compte au niveau de certains systèmes d'eau
- la SONEDE qui sous-traite certaines activités d'entretien et de maintenance avec des opérateurs privés
- l'ONAS qui sous-traite certaines activités d'entretien et de maintenance avec des opérateurs privés

4.2 CRITERES DE SELECTION DU SP

Afin de mieux connaître les opérateurs du secteur privé, mieux cibler les critères de leur sélection et mieux définir leurs besoins de formation deux actions sont nécessaires à savoir :

- l'organisation d'une réunion par gouvernorat avec les PME recensées pour discuter avec eux sur leurs domaines d'intervention, leurs capacités techniques, leurs moyens humains et matériels, leurs références, leur volume d'activité leur chiffre d'affaire, les problèmes qu'ils ont rencontrés auprès des GH, leurs besoins de formation...
- des visites sur site pour les entreprises qui manifestent de l'intérêt et veulent développer leur champ d'intervention auprès des GH. Ces visites ont pour objectif de mieux cerner l'environnement et les capacités de ces entreprises et d'identifier leurs besoins en matière de formation et d'assistance.

La sélection, des entreprises doit tenir d'un certain nombre de critères dont :

- la volonté d'intervenir sur les systèmes d'eau gérés par les GH et d'établir des relations contractuelles avec eux dans le domaine de l'entretien et maintenance
- l'organisation et la structuration des entreprises
- les moyens humains et matériels de l'entreprise
- les capacités de l'entreprise dans le domaine d'E&M des systèmes hydrauliques qui lui est spécifique (références volume d'intervention)
- la situation géographique des entreprises et son rayon d'action afin d'établir une cartographie des entreprises qui permet aux GH de faire jouer la concurrence et au secteur privé d'avoir un marché potentiel qui le motive

Les entreprises qui répondent pleinement à ces critères peuvent bénéficier d'un agrément provisoire de la part des CRDA.

Il est à noter que les critères de sélection des PME peuvent être affinés selon les domaines d'intervention et la disponibilité des entreprises au niveau de chaque région. L'analyse exhaustive de l'intervention du secteur privé au niveau de tous les gouvernorats peut permettre de faire une typologie des entreprises et bureaux d'études du secteur privé et définir des critères de sélection très détaillés et précis. On peut même introduire un système de notation qui permet de les différencier.

Comme le secteur privé n'est pas développé de manière homogène selon les régions, les critères de sélection au niveau des régions à faible concentration de privés doivent être

appliqués de manière assez souple et les efforts doivent être concentrés sur la promotion de ce secteur dans les divers domaines d'intervention.

Les critères de sélection ci-dessus indiqués peuvent s'étendre aux autres domaines d'intervention tels que l'audit technique et l'audit de gestion. Pour ce dernier, ce sont essentiellement les bureaux d'études locaux, régionaux ou nationaux qui désirent entreprendre des interventions d'audit auprès des GH. Quant à l'audit financier, les critères de sélection sont spécifiés dans le concept 2.

4.3 BESOINS EN FORMATION DU SP

Les entretiens avec les opérateurs privés et les visites sur site ainsi que les appréciations des GH des interventions dans le domaine de l'entretien et la maintenance permettent d'identifier les besoins en formation des opérateurs privés. De même, l'observation directe au niveau des GH des impacts de certaines opérations d'E&M réalisées par les privés sur les systèmes d'eau permet de mieux cibler les activités de formation.

Il est à noter que lors des entretiens avec les opérateurs privés, ces derniers déclarent rarement leurs faiblesses dans leur domaine d'intervention et par conséquent des recoupements sont nécessaires pour mieux définir les besoins en formation.

Cependant, même si les opérateurs disposent d'une certaine expérience dans leur domaine d'intervention, il est nécessaire d'établir un programme de formation sur certains éléments ou composantes importantes du système d'eau afin d'harmoniser et standardiser les interventions.

De plus, comme les niveaux de maîtrises sont différents d'une entreprise à une autre, il est nécessaire de renforcer les activités de formation par des accompagnements sur le terrain afin de tester les performances des entreprises et garantir le transfert des compétences.

Le tableau suivant donne, à titre indicatif, une orientation sur le niveau de base nécessaire du personnel et les principaux sujets de formations élémentaires pour l'entretien et la maintenance des systèmes d'eau :

Tab.2 : Récapitulatif des sujets de formations élémentaires par domaine

Domaine	Niveau de base nécessaire	Thèmes
Plomberie	Formation professionnelle et expérience pratique en plomberie	- Rappels des notions d'hydraulique - Appareillage hydromécanique des systèmes d'eau - Réparations des fuites et casses de canalisations (PE, AC, PVC) - Réparation et changement des pièces spéciales (vannes, ventouses, vidanges, compteur, etc.) - Choix, montage, essais, diagnostic et entretien des compteurs - Mise en service et étanchéité des réseaux sous pression
Génie civil	Formation professionnelle et expérience pratique en maçonnerie	- Etanchéité des réservoirs - Reprise des ouvrages
	Formation professionnelle et	- Rappel des notions de base - Norme CRDA : NOR 20B

Domaine	Niveau de base nécessaire	Thèmes
Electricité	expérience pratique en électricité	- Diagnostic et réparation des armoires électriques suivant les normes en vigueur - Systèmes de régulation : manostatique, ligne pilote, radio
Electro-mécanique	Technicien/technicien supérieur	- Technologie des pompes centrifuges - Diagnostic/réparations pompes de surface et immergées - Diagnostic/réparation des pompes doseuses - Montage et réglage des pompes doseuses à débit fixe et à débit variable - Diagnostic/réparations des moteurs immergés - Montage et essais des groupes électropompes

4.4 AGREMENT DES ENTREPRISES DU SP

Les critères de sélection des PME par domaine d'activité peuvent varier d'une région à une autre. Ils devront être préparés à partir de la disponibilité et du développement du secteur privé dans chaque région. Le nombre d'entreprises par domaine d'activité doit être défini en fonction du volume des interventions à sous-traités au secteur privé.

Etant donné que le secteur privé n'est pas développé de la même manière selon les différentes régions, les critères d'éligibilité doivent être adaptés en fonction d'un niveau d'exigence minimal accepté surtout en matière de structuration et de moyens humains et matériels de ces entreprises.

Les entreprises qui répondent aux critères de sélection peuvent bénéficier d'un agrément provisoire, de la part des CRDA, pour qu'ils interviennent sur les systèmes d'eau. Cet agrément spécifiera les domaines dans lesquels l'entreprise est agréée, étant entendu qu'une entreprise peut être agréée dans plus d'un des domaines techniques définis. L'agrément ne deviendra définitif qu'après avoir participé aux ateliers de renforcement des capacités et réussit aux tests qui seront exécutés lors des accompagnements sur site.

Les entreprises agréées seront consignées dans un **répertoire les opérateurs privés** au sein de la région. Ce répertoire doit être ventilé selon les domaines d'intervention et indique :

- le sous-domaine d'intervention ;
- le nom de l'entreprise ;
- l'adresse de l'entreprise ;
- la personne à contacter ;
- les numéros de téléphones.

5 FORMES DE CONTRACTUALISATION ENTRE GH ET SP DANS LE DOMAINE DE L'E&M

La contractualisation entre les GH est le secteur privé fait partie intégrante de la campagne de contractualisation qui sera organisée par l'assistance technique et/ou les structures d'appui aux GH. La contractualisation doit suivre une approche participative et itérative qui implique les principaux acteurs. La démarche à suivre nécessite l'implication des deux parties dans une réflexion commune afin d'aboutir entente sur les différents aspects de la contractualisation en premier lieu et la sensibilisation des GH à la concrétisation de cette contractualisation par la signature de contrats.

Une série de réunions de réflexion et d'échanges doit être menée entre les personnes clés des GH et les principales entreprises sélectionnées. L'objectif principal de ces réunions est d'amener chaque partenaire à :

- exprimer ses attentes et ses craintes de la contractualisation ;
- discuter et négocier les formes de contractualisation, les cahiers des charges et les tarifs ;
- définir les modalités pratiques des interventions d'entretien et de maintenance à adopter.

5.1 ATTENTE ET CRAINTES DES GH ET DU SP

La première série de réunions doit être centrée sur les attentes des GH du secteur privé concernant l'entretien et la maintenance des systèmes d'eau. Ces réunions vont permettre de renforcer le dialogue entre ces deux parties et pousser les GH à mieux réfléchir sur les moyens possibles pour garantir la durabilité de leurs systèmes. Les principales attentes des GH peuvent se résumer comme suit :

- proximité des micro- entreprises ;
- disponibilité de l'équipe en cas d'une opération d'urgence (casse de conduite, panne électrique) ;
- qualité et fiabilité du service (réception et garantie) ;
- respect des normes et règlements chaque type d'intervention (travaux et fournitures) ;
- respect du planning et délais des interventions d'entretien préventif ;
- bordereau des prix relatifs aux différentes prestations d'entretien curatif. Etudié et négocié.

Quant aux attentes des GH du secteur privé, elles peuvent être résumées comme suit :

- définir de manière précise les limites de responsabilité dans l'entretien et la maintenance entre les GH et le secteur privé ;
- disponibilité des documents techniques : dossier de récolement (fiches des équipements, plan du réseau, station de pompage, schémas électriques, etc.) ;
- planning des interventions d'entretien préventif ;
- limite des fournitures à remplacer ;
- délais de paiement des factures des interventions d'entretien et de maintenance (convenablement exécutées) ;

- le volume annuel des prestations de services ;
- garantie d'un budget public durant la phase transitoire ;
- assistance de l'Administration, en cas de problème (technique et financier) avec les GH.

5.2 PRINCIPES DE BASE POUR UNE CONTRACTUALISATION ENTRE GH ET SP

Une fois les attentes définies, les deux parties doivent se réunir une deuxième fois pour discuter les principes de base de la contractualisation en se basant sur l'analyse du contrat type et des cahiers des charges établis par la DGGREE (voire documents d'appui) qui ont été actualisés dans le cadre de l'élaboration du cadre juridique, réglementaire et contractuel de la stratégie nationale de pérennisation. Ces discussions permettent de mieux appréhender les engagements des uns et des autres au niveau du contrat. Ce dernier doit répondre, au maximum, aux attentes des uns et des autres ce qui nécessiterait certainement l'adaptation de certaines clauses de ce contrat et/ou des cahiers des charges. De plus, la réflexion commune sur des deux documents va permettre, aux GH surtout, de se sentir responsables de leurs systèmes d'eau et d'apprécier l'importance des montants réservés à l'entretien et maintenance dans les budgets.

Les principes de base d'un contrat type concernent particulièrement les clauses techniques et administratives, tels que :

- clauses techniques :
 - consistance et définition des travaux d'entretien et maintenance ;
 - énumération des domaines et les types d'interventions (préventif, curatif) ;
 - précision sur les limites des pièces de rechanges à remplacer ;
 - qualité des fournitures ;
 - mesures préparatoires avant commencement des travaux d'entretien ;
 - respect des normes et des spécifications techniques ;
 - conditions d'exécution des travaux ;
 - réceptions provisoire et définitive ;
 - fiche/rapport d'intervention ;
 - mise à jour du dossier de récolement.
- clauses administratives :
 - modalité de paiement ;
 - tarifs des pièces de rechanges ;
 - frais de transport pour les interventions d'entretiens préventif et curatif ;
 - période de garantie ;
 - pénalité pour travaux programmables/d'urgence ;
 - durée de validité du contrat ;
 - nombre de visites périodiques pour la maintenance préventive ;
 - autres...

De plus, un bordereau de prix sera établi et intégré au contrat afin d'éviter les problèmes avec les GH. Il sera établi sur la base de :

- prix des équipements hydroélectriques, hydromécaniques et composants électriques des armoires de commandes. Ces prix doivent couvrir les marques de qualité les plus utilisées. De plus, ces prix seront les prix des fournisseurs majoré d'un certain pourcentage couvrant les efforts de commandes etc. des entreprises
- coûts des interventions sur site (hors fourniture). Ces coûts sont à établir sous forme de matrice selon les zones (éloignement) et la nature de l'intervention et doivent être standards. Ces interventions peuvent être classées pour les équipements de pompes des stations de pompage et des réservoirs sous les catégories suivantes :
 - diagnostic de fonctionnement et entretien préventif des équipements de la station de pompage (tous les six mois)
 - travaux de dépannage et remplacement des appareils électriques et hydromécaniques de la station de pompage
 - travaux de démontage et montage d'un groupe immergé selon DN et immersion de la colonne montante
 - travaux d'entretien ou de remplacement des équipements hydrauliques et hydroélectriques des réseaux et des ouvrages (Vi, Ve, Vs, réservoir, bache de reprise etc.)

Pour la finalisation de ce travail, un groupe multidisciplinaire doit être désigné pour la préparation des conditions finales pour une contractualisation entre les GH et le SP.

5.3 MODALITES PRATIQUES DE CONTRACTUALISATION ET CONTRAT DE MAINTENANCE

La dernière série de réunion doit être centrée sur les modalités pratiques de contractualisation. Les deux parties doivent réfléchir sur une de deux aspects importants :

- des procédures pratique et légère pour la signature des contrats. Certains GH seront certainement prêts à signer des contrats, mais d'autres nécessitent un effort supplémentaire de sensibilisation. Pour cela, une campagne de sensibilisation doit être menée pour concrétiser la signature de contrats entre les GH et les privés
- des procédures pratiques d'intervention depuis le déclenchement de la panne jusqu'à la réparation, la réception des travaux et le paiement de l'intervention. Dans ce schéma pratique, l'audit des interventions doit être pris en compte. Cet audit peut être réalisé soit par l'administration (en fonction de son nouveau rôle régali en tant que maître d'ouvrage), soit par des auditeurs privés accrédités et agréés par les CRDA. De même, ces procédures doivent définir les fiches d'intervention à rédiger à la fin de chaque intervention afin qu'elles comme mémoire pour les différentes interventions sur le système d'eau

La DGGREE a développé un contrat de maintenance qui a été actualisé dans le cadre de la mission relative à la révision du cadre juridique, réglementaire et contractuel des GH. De même, un cahier de charge a été développé par la DGGREE. Ces deux documents (voire documents d'appui) doivent être adaptés aux spécificités des systèmes d'eau concernés (AEP et PPI).

6 RENFORCEMENT DES CAPACITES DES INTERVENANTS DU SP

Le renforcement des capacités des entreprises privées est une condition nécessaire pour une intégration qualitative du secteur privé dans le domaine de l'E&M. Les impacts d'une mauvaise intervention peut compromettre la durabilité des systèmes et peut être lourd de conséquences en termes de coûts pour le GH. Des activités de formation à la fois théoriques et pratiques peuvent être organisées, par les structures d'appui aux GH et/ou des assistances techniques, à l'intention des entreprises privées qui ont été sélectionnées et agréées.

Partant des attentes et besoins de formation des entreprises privées contactées et en tenant compte des diverses interventions réalisées sur le terrain, on peut avancer le plan de formation préliminaire suivant qui sera organisé sous forme d'ateliers théoriques et d'accompagnement pratique sur site :

Tab.3 : Plan de formation des entreprises privées dans le domaine de l'entretien et maintenance (proposition)

Domaine	Thèmes	Durée (jours)
Equipements des ouvrages et des réseaux d'AEP et des PI	Montage et entretien des appareils hydromécaniques des stations de pompage et réseau : bornes d'irrigation, vannes, ventouses, vidanges, compteurs, pièces spéciales, etc.)	3 jours théoriques 2 jours pratiques
	Entretien et réparation des fuites et des casses de canalisations (PE, AC, PVC)	3 jours au centre de formation SONEDE
	Choix, montage, essais, diagnostic et entretien des compteurs d'eau	2 jours théoriques 1 jour pratique
	Essais des conduites sous pression, mise en service et étanchéité des réseaux	1 jour théorique 1 jour pratique
Equipements Hydro-électromécaniques des stations de pompage	Régulation des stations de pompage (AEP et d'irrigation) et réglage des réservoirs hydrochoc	2 jours théoriques 1 jour pratique
	Montage et essais des équipements HEM et Normes CRDA : Groupe électropompe de surface et immergé, armoire électrique,	2 jours théoriques 1 jour pratique
	Fonctionnement montage et réglage des pompes doseuses	1 jour théorique 1 jour pratique
	Fonctionnement, choix et réglage des appareils des circuits de puissance et de commande des moteurs électriques triphasés	2 jours théoriques 1 jour pratique
Dossier technique	Constitution et mise à jour du dossier technique des systèmes d'eau (AEP et PI)	3 jours théoriques 2 jours : étude de cas

D'autres séries de formation pourront être développées en fonction des besoins et des défaillances constatées sur le terrain et ce afin de renforcer les capacités des intervenants privés.

7 CAMPAGNE DE CONTRACTUALISATION ENTRE LES GH ET LES ENTREPRISES D'E&M

La contractualisation nécessiterait une campagne de sensibilisation auprès des GH pour concrétiser la signature des contrats. Cette campagne doit être dirigée et réalisée par les structures d'appui aux GH des CRDA et/ou les assistances techniques.

La campagne débute avec les réunions de concertation entre les GH et les entreprises d'E&M privées. Ces réunions visent à renforcer les relations entre les deux partenaires afin de conclure avec la signature de contrats de maintenance.

Toutefois, certains GH ne répondent pas rapidement à l'appel à la signature des contrats de maintenance ce qui nécessite l'organisation d'une campagne spécifique d'information et de sensibilisation.

Cette campagne vise essentiellement à informer et sensibiliser les GH sur :

- le rôle régalien de l'administration et les engagements des GH en matière d'entretien et de maintenance
- les contrats d'entretien et de maintenance, les procédures de contractualisation et les différents bordereaux de prix
- les procédures d'intervention depuis le déclenchement d'une panne jusqu'à la réparation
- les modalités pratiques de contractualisation

De plus, cette campagne essaye de doter chaque GH du répertoire des entreprises privées opérant au niveau de sa région.

8 INTEGRATION DU SECTEUR PRIVE DANS LE DOMAINE D'AUDIT TECHNIQUE

L'audit technique consiste en l'examen détaillé et complet des différentes composantes du système ainsi que le contrôle de la fiabilité des appareillages de mesure dont ils sont équipés. Ces audits doivent permettre d'identifier et d'évaluer les pertes d'eau et de déterminer le rendement des systèmes d'eau et la mise en place d'un programme de réduction des pertes et, en conséquence, les pertes financières qui en découlent.

Cet audit technique, appelé communément "constat annuel de l'état du système d'eau" est à la charge du CRDA d'après le contrat de gérance. Il est rarement effectué vu le nombre grandissant des systèmes d'eau et les moyens humains et matériels limités des CRDA.

8.1 DISPOSITIF REGLEMENTAIRE

L'audit technique des systèmes d'eau est réglementé par la loi et le décret n° 2002-335 du 14 février 2002 fixe le seuil à partir duquel la consommation des eaux est soumise à un diagnostic technique, périodique et obligatoire des équipements, des travaux et des modes de production liés à l'utilisation des eaux.

Tab.3 : seuils de consommation annuelle des systèmes d'eau soumis à l'audit technique

Usage	consommations annuelles
<i>Domestique et hygiène (y compris GH)</i>	<i>2 000 m³</i>
<i>Industriels</i>	<i>5 000m³</i>
<i>Agricoles</i>	<i>5 000 000m³</i>

Au niveau de ces systèmes d'eau, l'audit est obligatoire. Il doit être réalisé une fois tous les cinq (5) ans par des auditeurs (personnes physiques ou morales) agréés et désignés par arrêté du ministre de l'agriculture après avis de la commission chargée d'étudier et d'émettre son avis concernant les demandes de désignation pour l'exercice de cette profession.

Le décret développe en détail :

- les conditions de désignation des experts en diagnostic
- les différents éléments relatifs au diagnostic : objet, étapes, documents et données à collecter, supports...
- les analyses, les opérations de contrôle et les évaluations à faire
- le programme d'action traitant :
 - les aspects techniques : réduction des pertes d'eau, suivi de la consommation, valorisation de l'utilisation de l'eau, actualisation du schéma du réseau... ;
 - les aspects économiques et financiers : estimation détaillée et complète des investissements à engager, les coûts d'exploitation prévisionnels ;
 - le programme de maintenance préventive, de contrôle et de suivi des indicateurs d'exploitation ;
 - un programme de sensibilisation relatif à la rationalisation de la consommation d'eau : contenu, supports actions.
- un rapport de mission complet et détaillé qui comporte les parties fondamentales suivantes :
 - description et données de base du système d'eau ;
 - diagnostic des équipements hydro-électromécaniques ;
 - diagnostic du réseau et des ouvrages ;
 - diagnostic du mode de fonctionnement du système ;
 - établissement d'un plan d'action ;
 - investissement et analyse économique (avec indications précises et détaillées des investissements à réaliser).

Les opérations d'audit doivent être consignées dans un cahier de charges. Il comporte les tâches de l'auditeur ainsi qu'un modèle de rapport détaillé des rapports.

Le cahier des charges comporte trois chapitres fondamentaux :

- clauses administratives et techniques ;
- clauses financières ;
- clauses générales.

Chacun de ces chapitres renferme un ensemble d'articles qui définissent les clauses des parties contractantes du marché.

8.2 APPROCHE POUR L'INTEGRATION DE L'AUDIT TECHNIQUE

Selon les contrats de gérance, les CRDA sont chargés de la réalisation d'un constat annuel par an au moins. Mais comme le nombre des GH s'est accru énormément durant la dernière décennie et les moyens humains et matériels n'ont cessé de s'affaiblir, il est nécessaire de déléguer les audits techniques aux privés. Ces derniers sont réalisés par les bureaux d'études privés, essentiellement, lors des études de faisabilité pour la réhabilitation du réseau.

Il s'agit de mettre sur place une approche pour l'intégration du secteur privé dans ce domaine et plus particulièrement les auditeurs techniques qui sont agréés par le Ministère de l'Agriculture. Ces auditeurs peuvent être, selon le décret sus-indiqué, des personnes morales (bureaux d'études ...) ou des personnes physiques (ingénieurs ayant une qualification en hydraulique, génie rural, mécanique ou électricité).

Une question s'impose : est-ce que l'audit technique des systèmes d'eau est à la charge du maître d'œuvre (CRDA), tel que c'est le cas maintenant, ou à la charge des GH.

La réponse à cette question influence en grande partie la démarche à suivre pour l'intégration de l'auditeur technique. Il faut signaler aussi que les audits techniques peuvent être pris en charge par les assistances techniques conformément au TdR de leurs missions.

Toutefois, quel que soit la partie contractante avec les auditeurs techniques (CRDA, assistance technique ou GH), les dispositions développées dans le cadre du décret doivent être analysées, redéfinies et adaptées aux spécificités des systèmes d'eau AEP et PPI. A cet effet, l'assistance technique doit organiser et réaliser des réunions de réflexion et de discussion avec la DGGREE et les CRDA pour revoir les limites de la consommation d'eau (AEP et PPI) et les périodicités des audits techniques indiquées dans le décret 2002-335, ainsi que les subventions accordées par l'Etat et la révision du contrat de gérance.

Pour l'intégration des auditeurs techniques, il nous semble que certains éléments de l'approche sont identiques à celles qui sont définies pour l'intégration du SP dans le domaine de l'E&M :

- recensement des auditeurs techniques agréés par le Ministère de l'Agriculture ;
- tenue de réunions de réflexions avec eux afin de définir les modalités pratiques de l'audit technique des systèmes d'eau AEP et PPI (les outils, les supports...) ;
- redéfinition du cahier des charges afin de l'adapter aux spécificités des systèmes d'eau AEP et PPI ;
- revoir la périodicité des audits techniques (tous les cinq ans selon le décret) ;
- définition des modalités pratiques de contractualisation et la tarification des audits techniques (que ce soit avec les CRDA ou les GH). Il s'agit de déterminer les prix en fonction de la zone d'intervention, de la complexité et de la longueur des systèmes d'eau ;
- rapport de l'audit technique (composantes, cheminement...) ;

- approche pour une campagne d'audit technique des systèmes d'eau AEP/PPI. Cette campagne sera destinée aux GH qui souffrent de la vétusté de leurs systèmes d'eau (taux de pertes assez importantes, rendement du système trop faible, équipements et réseaux assez vieux...). Des critères de choix peuvent être définis pour la priorisation des systèmes qui nécessite un audit technique ;
- suivi évaluation de la campagne conformément au cycle du processus d'évaluation décrit plus haut ;
- approche pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des plans d'action établis par les auditeurs techniques.

Quel que soit le coût de l'audit technique, son intervention et l'application des plans d'action qu'il définit revêtent une importance capitale pour la durabilité des systèmes d'eau, la réduction des pertes, l'amélioration des rendements des systèmes et la réduction, à moyen et long terme, des dépenses d'investissement.

9 AUDITS DES PERFORMANCES DES INTERVENTIONS DU SP

9.1 CONCEPT DE L'AUDIT EXTERNE

L'audit des performances des interventions réalisées dans le cadre d'E&M des systèmes d'eau par les entreprises privées agréées, est une activité de grande importance qui doit accompagner les interventions du secteur privé. Il concerne aussi bien les opérations d'E&M réalisées par les privés pour le compte des GH ou les CRDA eux même.

Cet audit consistera en une visite et une vérification exhaustive des toutes les interventions réalisées par les entreprises d'entretien et de maintenance pour lesquelles l'auditeur constatera leur conformité dans la réalité et évaluera leur degré de conformité aux normes de qualité et aux spécifications exigées.

Le but n'est pas de réaliser un contrôle technique des travaux mais plutôt une vérification des travaux effectivement réalisés avec des informations complémentaires sur leur fonctionnement après réception.

Cette mission (contrôle et relevés) doit être effectuée obligatoirement par un spécialiste, dans le domaine en question qui peut être un auditeur technique agréé par le Ministère de l'Agriculture. Le recours au secteur privé dans ce domaine est nécessaire parce que les CRDA n'ont pas les moyens humains et matériels pour réaliser cette activité.

Les missions seront essentiellement des visites de terrain. Toutefois, chaque mission fera l'objet d'un rapport contenant les renseignements généraux de la mission, les travaux réalisés et une appréciation sur la qualité des travaux, les essais effectués et d'éventuelles recommandations et/ou observations à caractère technique.

Les honoraires des auditeurs doivent être payés, logiquement, par l'Administration dans le cadre l'assistance technique aux SP et aux GH.

Etant donné, que la grande partie des interventions d'E&M à réaliser par les PME assez limitée, nous proposons de sous-traiter aux auditeurs externes uniquement les contrats jugés importants (tels que : renouvellement d'une station de pompage, remplacement d'un poste MT/BT, remise en état de l'installation électrique y compris armoire de commande, fourniture et pose conduite, réhabilitation d'un système d'eau, etc.).Le reste

doit être assuré par les services concernés du CRDA (AME/service maintenance de l'API). Dans ce cas, l'audit sera réalisé par un auditeur de l'Administration qui reste à définir. Un système de transmission des fiches d'intervention par les entreprises au CRDA concerné doit être discuté et mis à jour dans une réunion groupant les PME, les CRDA et les GH concernés. Le service audit de l'Administration aura à analyser ces fiches et procéder à un contrôle aléatoire pour vérifier la qualité des fournitures et des réparations/montages réalisés par l'entreprise.

9.2 TERMES DE REFERENCE DE L'AUDIT EXTERNE

Afin de garantir une intervention selon les règles de l'art, les termes de références de l'audit externe doivent être bien définis :

- l'objet de l'audit externe ;
- les différentes tâches à entreprendre par l'auditeur pour l'audit des performances des interventions du SP ;
- description détaillée des prestations qui seront assurées par l'auditeur ;
- profil de l'auditeur ;
- lieu et durée d'intervention ;
- rapports et documents à produire.

Le manuel de contrôle des travaux développés par l'assistance IGIP peut servir de document de référence pour le développement du concept et des TdR de l'audit externe.

De plus, il est nécessaire de définir les procédures de contractualisation avec les auditeurs externes et développer des modèles de contrats types relatifs à leurs missions.

9.3 SUIVI ET EVALUATION

Le suivi-évaluation est un système d'information destiné à éclairer la prise de décision dans la conduite du plan d'action, et ce, en mesurant à travers un ensemble d'indicateurs sur l'état d'avancement de la contractualisation entre GH et SP et en renseignant sur les éventuelles causes de retard.

Plus précisément, il s'agit de mettre en place un dispositif capable :

- de suivre de façon permanente le déroulement du processus de contractualisation entre GH et SP, les conditions de sa mise en œuvre, les difficultés rencontrées et les écarts par rapport aux objectifs assignés au processus à son démarrage ou ceux actualisés en cours d'exécution ;
- d'évaluer à dates périodiques, les résultats obtenus afin de tirer les enseignements de l'expérience vécue et d'apporter, en cas de besoin, des mesures correctives nécessaires pour rectifier le tir et dépasser les contraintes qui entravent l'atteinte d'un ensemble d'indicateurs qui définissent le degré d'avancement de la contractualisation entre GH et les entreprises privés. Ces mesures doivent faire l'objet de plans d'actions périodiques de redressement de la situation.

9.3.1 Objectifs spécifiques

Le système de suivi-évaluation devra permettre d'apporter des réponses aux questions suivantes sur la contractualisation entre GH et privé :

- **capacité du secteur privé**
 - est-ce qu'elle est satisfaisante ou faible par rapport à la demande ?
 - est-ce qu'elle s'améliore au fil du temps ?
- **tarifs du bordereau des prix**
 - est-ce que les prix proposés paraissent justifiés ?
 - est-ce qu'ils sont respectés ?
- **qualité du service**
 - est-ce que la qualité du service est jugée bonne, satisfaction ou médiocre ?
 - est-ce qu'elle s'améliore au fil du temps ?
 - est-ce qu'on enregistre une baisse ou une hausse du nombre de réclamations ?
- **délai**
 - quelle est l'ampleur des dépassements des délais ?
 - quelle sont les raisons de ces dépassements ?
- **personnel**
 - est-ce que le personnel qui intervient est suffisamment qualifié ?
 - est-ce qu'il répond aux qualifications exigées dans le contrat d'E&M ?
- **taux de sous-traitance**
 - est-ce que le taux de sous-traitance prévu par le programme a été atteint ?
 - sinon, quelles sont les raisons.

Il est évident que d'autres éléments d'information peuvent être recherchés. Mais nous nous limitons à ces éléments qui nous paraissent les plus pertinents.

9.3.2 Schéma conceptuel du système de suivi-évaluation

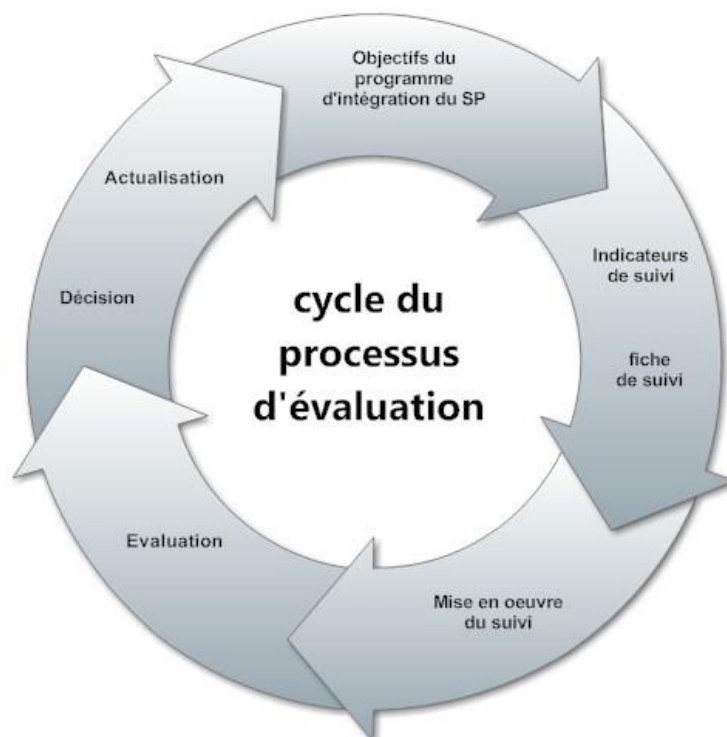
Le schéma conceptuel et organisationnel d'un système de suivi-évaluation est illustré ci-après. Ce schéma met en œuvre les composantes suivantes :

- **objectifs de l'intégration du secteur privé à l'E&M des systèmes d'eau :**
Ce sont les objectifs fixés au démarrage du processus de la sous-traitance ou ceux actualisés en cours de l'intégration.
- **fiche de suivi :**
Une fiche, par convention de contractualisation entre GH et entreprise privée, sera tenue pour fournir les informations de base nécessaires à l'établissement des indicateurs de suivi.
- **indicateurs de suivi :**
Ce sont les indicateurs qui permettent, moyennant un traitement approprié des informations collectées sur les fiches de suivi, d'apporter des réponses aux questions soulevées ci-dessus (Tab.5).
- **évaluation et actualisation du programme :**
L'évaluation se veut une investigation approfondie qui analyse les tendances d'évolution des indicateurs de suivi, tente d'expliquer les écarts par rapport aux objectifs et cherche des mesures correctives. L'évaluation est une opération menée à des dates périodiques pour tirer les leçons de l'expérience passée et arrêter ou mettre à jour un plan d'action pour la période à venir.

Dans ce qui suit, quelques indicateurs de suivi pour chaque critère. Il est évident que d'autres peuvent être ajoutés.

Tab. 5 : Indicateurs de suivi

Critères	Indicateurs
Relations entre GH et entreprises	✓ nombre d'entreprises agréées, par domaine d'intervention /par zone, région ou par délégation ; ✓ nombre des GH qui sont intéressés par la contractualisation avec le secteur privé/par zone, région ou par délégation ; ✓ nombre des GH qui ont refusé le principe de contractualisation avec le secteur privé ; ✓ nombre des GH qui ont dénoté une certaine hésitation de contractualisation avec le secteur privé ; ✓ nombre des GH qui ont des relations qui commencent à s'établir avec les entreprises privés/par zone, région ou par délégation ; ✓ nombre des réunions groupées qui ont été organisées, pour mettre autour de la table les entreprises et les GH pour qu'ils définissent les relations entre eux (attentes des uns et des autres, principes de base pour une contractualisation, discussion des conditions générales, administratives, financières et techniques d'un contrat cadre, etc.) /par zone, région ou par délégation ; ✓ nombre des GH qui ont commencés de se grouper pour négocier un seul contrat avec une entreprise/par zone, région ou par délégation ; ✓ niveau de discussion de la signature des contrats de maintenance préventive et curative entre les GH (concernés) et les entreprises privées/ par délégation (bon, satisfaisant, médiocre, %) ; ✓ nombre des contrats types qui ont été développés avec la participation de plusieurs GH et des entreprises du secteur privé, dans des ateliers groupés ; ✓ nombre des contrats cadre d'entretien et de maintenance qui ont été préparés par les GH et les entreprises privés/par zone, région ou par délégation ; ✓ nombre des GH qui ont participé aux réunions groupées quant à la signature des contrats avec les privés /par zone, région ou par délégation ; ✓ nombre des GH dont le contrat de contractualisation est en cours de signature ; ✓ nombre de contrats cadre d'entretien et de maintenance qui ont été signés par les GH par zone, région ou par délégation ; ✓ nombre des GH qui ont accepté uniquement l'entretien curatif (pannes) ✓ nombre des entreprises qui sont plus sollicitées que les autres /par zone, région ou par délégation (à préciser les noms) ; ✓ nombre des entreprises qui ont des contacts réguliers avec des GH par zone, région ou par délégation ; ✓ nombre des entreprises qui ont commencé les travaux d'E&M avec les GH ; ✓ % de l'état d'avancement de la contractualisation entre GH (concernés) et les acteurs privés/délégation ;
Prix de revient	✓ prix unitaire moyen par type d'intervention standard ; ✓ prix unitaire maximum par type d'intervention standard ; ✓ prix unitaire minimum par type d'intervention standard ; ✓ moyenne des écarts des prix unitaires proposés par les soumissionnaires par type d'intervention standard ;
Qualité de service	✓ appréciation concernant la qualité du service, entre : bonne, satisfaisante et médiocre ;
Délai	✓ moyenne du rapport : (retard / délai global) ;
Personnel de suivi	✓ appréciation concernant le personnel disponible pour le suivi, entre suffisant et insuffisant, et ce, à la fois en effectif et en qualification ;
Taux des travaux sous-traités	✓ rapport : (volume des travaux d'E&M sous traités / volume total des travaux ;



9.3.3 Organisation du suivi-évaluation

Le suivi-évaluation des travaux d'E&M sous-traités aux entreprises privées mettra à contribution :

- les structures des CRDA chargées de l'exploitation et de l'E&M des systèmes d'eau : elles auront à assurer l'application des fiches de suivi
- L'unité de pilotage pour l'intégration du secteur privé E&M : les fiches seront transmises périodiquement (par trimestre/semestre) à l'unité de pilotage qui aura à analyser et évaluer le processus d'intégration du SP. Cette unité aura à élaborer périodiquement un rapport d'évaluation du processus qu'elle remet à la DGGREE pour une prise de décision et une mise à jour éventuelle du plan d'action de la contractualisation entre GH et SP

10 INTERVENTION DU SECTEUR PRIVE : LE COMMISSAIRE AUX COMPTES

Les GH dont le budget annuel dépasse 100.000 DT (le seuil est ramené à 5000 DT selon la dernière révision réglementaire encours d'approbation) sont tenus de désigner un commissaire aux comptes.

La mission du commissaire aux comptes est une mission de contrôle financier conduisant à la **certification des comptes**. Le commissaire aux comptes vérifie que les comptes sont **réguliers** et **sincères** du résultat des opérations de l'exercice et de la situation financière et patrimoniale du GH

Il établit un rapport où il se prononce sur les comptes annuels et donne toute observation utile à leur compréhension. (Il lui est interdit de s'immiscer dans la gestion du GH).

Ce rapport est joint systématiquement à la présentation des comptes du GH car il est la garantie d'une information fiable aussi bien pour l'assemblée générale que pour les partenaires et les pouvoirs publics.

Conformément au droit commun (code des sociétés commerciales), le commissaire aux comptes est nommé pour trois exercices (renouvelables) par l'assemblée générale ordinaire.

Les fonctions du commissaire aux comptes expirent après la réunion de l'organe délibérant qui statue sur les comptes du 3ème exercice.

10.1 DESIGNATION DU CAC

Le commissaire aux comptes doit être désigné parmi les experts comptables inscrits au tableau de l'ordre des experts comptables de Tunisie si deux des limites chiffrées relatives au total du bilan, au total des produits hors taxes et au nombre moyen des employés sont remplies.

Au cas où ces limites chiffrées ne sont pas remplies, le commissaire aux comptes est désigné soit parmi les experts comptables inscrits au tableau de l'ordre des experts comptables de Tunisie, soit parmi les spécialistes en comptabilité inscrits au tableau de la compagnie des comptables de Tunisie. (Article 13 du CSC).

Ces limites chiffrées ont été fixées par le décret **n° 2006-1546 du 6 juin 2006** comme suit :

- total du bilan : un million cinq cent mille dinars, (1,5 MDT) ;
- total des produits hors taxes : deux millions de dinars, (2 MDT) ;
- nombre moyen des employés: trente employés (30 E).

Le GH est tenu de collaborer avec le commissaire aux comptes et de lui fournir tous les documents nécessaires à l'exécution de sa mission.

En cas d'entrave aux travaux du CAC, l'article 13 (séries) du CSC prévoit les sanctions suivantes :

« Est puni d'un emprisonnement de six mois et d'une amende de cinq mille dinars ou de l'une de ces deux peines, tout dirigeant qui entrave les travaux du commissaire aux comptes ou qui refuse de fournir, à leur demande, par tout moyen qui laisse une trace écrite, les documents nécessaires à l'exercice de leurs missions. »

10.2 REGLES DE FONCTIONNEMENT DU COMMISSARIAT AUX COMPTES

10.2.1 Obligations du CAC (Article 258 du CSC)

Le commissaire aux comptes vérifie, sous sa responsabilité, la régularité des états financiers de l'entité contrôlée et leur sincérité conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

10.2.2 Période (Article 260 du CSC)

Le CAC est désigné par l'assemblée générale sur proposition du CA pour une période de trois années.

L'assemblée générale ne peut révoquer le commissaire aux comptes, avant l'expiration de la durée de son mandat à moins qu'il ne soit établi qu'il a commis une faute grave dans l'exercice de ses fonctions.

10.2.3 Rémunération (Article 265 du CSC)

Les honoraires d'audit sont définis par l'arrêté du ministre des finances et du ministre du commerce et de l'artisanat du 12 mai 2012 modifiant l'arrêté des ministres des finances et du tourisme, du commerce et de l'artisanat du 28 février 2003 portant homologation du barème des honoraires des auditeurs des comptes des entreprises de Tunisie tel que modifié par l'arrêté du 24 septembre 2003 et par l'arrêté du 4 juillet 2006.

Ces honoraires ont le caractère obligatoire et s'applique à toutes les missions d'audit en Tunisie.

Par ailleurs, les commissaires aux comptes ne peuvent percevoir de rémunérations autres que celles prévues par la loi, ni bénéficier d'aucun avantage par convention.

10.2.4 Etendu du mandat du CAC

Les commissaires aux comptes ont mandat de vérifier les livres, la caisse, le portefeuille et les valeurs de l'entité, de contrôler la régularité et la sincérité des inventaires, ainsi que l'exactitude des informations données sur les comptes de la société dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire.

Ils certifient la sincérité et la régularité des comptes annuels et vérifient périodiquement l'efficacité du système de contrôle interne.

Ils peuvent se faire communiquer toutes les pièces qu'ils estiment utiles à l'exercice de leur fonction et notamment les contrats, livres, documents comptables et registres de procès-verbaux et les bordereaux bancaires.

10.2.5 Délai de présentation des rapports (Article 269 du CSC)

Les commissaires aux comptes sont tenus de présenter leur rapport dans le mois qui suit la communication qui leur est faite des états financiers de l'entité. Si les membres du conseil d'administration ont jugé opportun de modifier les états financiers annuels en tenant compte des observations du commissaire aux comptes, ces derniers devront rectifier leur rapport en fonction des observations sus désignées.

Les commissaires aux comptes doivent déclarer expressément dans leur rapport qu'ils ont effectué un contrôle conformément aux normes d'audit d'usage et qu'ils approuvent expressément ou sous réserves les comptes ou qu'ils les désapprouvent. Est réputé nul et de nul effet, tout rapport du commissaire aux comptes qui ne contient pas un avis explicite ou dont les réserves sont présentées d'une manière ambiguë et incomplète.

10.2.6 Secret professionnel et révélation des faits délictueux (Article 270 du CSC)

Les commissaires aux comptes ainsi que leurs collaborateurs et les experts sont astreints au secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont ils ont pu avoir connaissance à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions.

Les commissaires aux comptes doivent également signaler à l'assemblée générale les irrégularités et les inexactitudes relevées par eux au cours de l'accomplissement de leur mission.

En outre, ils sont tenus de révéler au procureur de la république les faits délictueux dont ils ont eu connaissance sans que leur responsabilité puisse être engagée pour révélation de secret professionnel.

10.2.7 Informations mensongères (Article 271 du CSC)

Est puni d'un emprisonnement d'un an à cinq ans et d'une amende de mille deux cents à cinq mille dinars ou de l'une de ces deux peines seulement, tout commissaire aux comptes qui aura sciemment **donné ou confirmé** des informations mensongères sur la situation de l'entité auditée ou qui n'aura pas révélé au procureur de la république les faits délictueux dont il aura eu connaissance.

10.2.8 Responsabilité du CAC

Les commissaires aux comptes sont responsables tant à l'égard de l'entité auditée qu'à l'égard des tiers des conséquences dommageables des négligences et fautes par eux commises dans l'exercice de leurs fonctions.

Ils ne sont pas civilement responsables des infractions commises par les membres du conseil d'administration ou les membres du directoire sauf si en ayant eu connaissance, ils ne les ont pas révélés dans leur rapport à l'assemblée générale.

11. DEVELOPPEMENT DES CAHIERS DE CHARGES POUR L'AUDIT FINANCIER DES GH

La sélection d'un auditeur pour le GH est entamée par le conseil d'administration avec l'assistance et l'accompagnement du CRDA.

Compte tenu des spécificités des GH et particulièrement leur petite taille et leur isolement, il sera inutile de recourir à la procédure des appels d'offres qui risquent d'allonger les délais et de compliquer le dépouillement des offres.

Il sera plus judicieux d'adopter la consultation sur une liste restreinte de cinq à six cabinets.

Un procès-verbal sera établi au sein du CA pour constituer une commission formée de deux à trois membres et qui se charge de la procédure de sélection.

Les principales tâches de la commission chargée de la présélection de l'auditeur se résument comme suit :

- Définir les critères de classement des cabinets
- Définir la liste des cabinets à consulter
- Finaliser le document de la consultation
- Lancer les consultations par courrier avec accusé de réception
- Recevoir les offres
- Etablir un PV à l'ouverture des offres en indiquant :
 - les cabinets qui ont répondu à la consultation dans les délais, ceux qui ont répondu hors délais et ceux qui n'ont pas répondu. Seuls les cabinets ayant répondu dans les délais feront l'objet de dépouillement

- les principaux éléments de la proposition de chaque cabinet conformément aux critères de classements prédéfinis
- notation et classement des cabinets selon les données fournies dans leur offre respective

Le classement ainsi effectué sera soumis au CA, la désignation finale sera effectuée dans le cadre de l'assemblée générale selon les procédures usuelles d'approbation des résolutions proposées par le CA.

12. PROPOSITIONS DE CONTRATS TYPES AVEC L'AUDITEUR

Le contrat d'audit est établi entre le GH et l'auditeur, il précise notamment :

- la nature et l'étendue de la mission confiée à l'auditeur ;
- la durée du mandat ;
- les honoraires d'audit ;
- les produits de la mission et les délais de communication.

13. PROCEDURES D'APPLICATION POUR LE SP

Les procédures d'application des différents thèmes traités dans le cadre du concept d'intégration du secteur comprennent un ensemble de fiches de procédures qui décrivent de manière détaillée les aspects pratiques relatifs à la mise en œuvre des différents éléments du concept.

Ces fiches de procédures doivent être appliquées de manière souple et cohérente lors de la mise en œuvre du concept en respect des spécificités de chaque région...

❖ Thème 1 : Concept d'intégration du secteur privé E & M

Dans ce thème une seule fiche sera établie et concernera le point à savoir :

• Fiche de procédures 1.2 : Objectifs généraux du concept

Il s'agit de mener une réflexion sur les objectifs avancés pour le concept d'intégration du secteur privé en vue de les améliorer et de les adapter aux spécificités des régions qui seront concernés par sa mise en œuvre. Cette réflexion peut être menée sous formes de réunions ou de journées de réflexion qui visent à atteindre les résultats suivants :

- objectifs proposés pour le concept définis ;
- objectifs du concept adaptés et/ou améliorés.

❖ Thème 2 : Analyse de la situation actuelle :

Il s'agit d'analyser la situation actuelle de l'intervention du secteur privé au niveau de la région concernée dans les différents domaines et plus particulièrement celui de l'E&M qui est le plus répandu.

• Fiche de procédures 2.1 : Intervention du SP dans le domaine d'E&M

L'intervention du SP dans le domaine de l'E&M est assez répandue au niveau des GH est assez répandue. Il s'agit de mettre en place une démarche pratique pour l'analyse de cette situation. Les principaux résultats attendus sont :

- démarche pratique pour l'analyse de la situation : diagnostic sommaire auprès des GH ; réunions avec les personnes clés des GH...;
- analyse de la situation réalisée.

Les outils utilisés par l'assistance technique pour l'analyse de la situation se trouvent dans les documents d'appui (questionnaire du diagnostic sommaire et fiche d'information pour entreprises du secteur privé.

• **Fiche de procédures 2.2 : Intervention du SP dans le domaine de l'audit**

Il s'agit d'analyser la situation des différentes formes d'audit (financier, technique et de gestion) au niveau de la région : leur niveau d'intervention, le type de contractualisation pratiqué avec eux et les formes de relation avec les GH ou les CRDA. Les principaux résultats attendus sont :

- démarche pratique pour l'analyse de la situation : diagnostic sommaire auprès des GH ; réunions avec les personnes clés des GH...;
- analyse de la situation réalisée.

❖ **Thème 3 : Etapes d'intégration du secteur privé au niveau des GH en matière d'E&M :**

L'intégration du secteur privé dans le domaine de l'E&M auprès des GH doit suivre une approche participative et progressive sui à renforcer la relation et la confiance entre le secteur privé les GH. Ces étapes sont développées dans les fiches de procédures suivantes :

• **Fiche de procédures 3.1 : Objectifs et conditions d'intégration du SP**

L'intervention du secteur dans le domaine de l'E&M doit répondre à un ensemble d'objectifs qui répondent aux orientations de la stratégie nationale de promotion des GH. Toutefois, cette intervention ne peut se développer sans la présence d'un environnement favorable ; Il s'agit, à travers cette fiche de procédure, de réfléchir sur ces aspects et d'atteindre les résultats suivants :

- objectifs et domaines d'intervention du secteur privé définis ;
- conditions d'intégration du secteur privée identifiées.

• **Fiche de procédures 3.2 : Obligation des GH en matière d'E&M**

D'après les contrats de gérance, les GH sont tenus d'assurer l'E&M de leurs systèmes selon des conditions bien précises. Mais cela n'est pas toujours vrai et l'esprit d'assistanat règne encore au niveau de certains GH. Pour cela, le rappel de ces engagements ainsi que leur mise en œuvre constitue une précondition pour la réussite de l'intégration du secteur privé. Les résultats attendus de la fiche de procédure se résume comme suit :

- GH informés et sensibilisés à leurs engagements ;
- engagements GH en matière d'E&M assurés et respectés.

Le document d'appui pour cette fiche sera essentiellement le contrat de gérance.

- **Fiche de procédures 3.3 : Analyse des interventions du SP régional et local**

Le diagnostic sommaire ainsi que les informations recueillies auprès des CRDA, de la STEG et de l'ONAS nous permet d'avoir des indications sur le volume des interventions, les domaines d'intervention (etc..) et de déterminer les éléments qui favorisent ou freinent l'intervention du SP. Cet aspect doit être analysé au niveau de la région afin de pouvoir promouvoir l'intégration des privés dans le domaine de l'E&M. Les résultats à atteindre à ce niveau se résument comme suit

- intervention du secteur privé dans le domaine de l'E&M analysée ;
- facteurs influant sur l'intégration du SP au niveau de la région arrêtés.

Cette analyse se base sur les résultats du diagnostic sommaire ainsi que les réunions avec les entreprises privées identifiées.

- **Fiche de procédures 3.4 : Caractéristiques des interventions du SP**

L'intervention du secteur privé dans le domaine de l'E&M n'est pas structurée et les capacités des intervenants ainsi que la qualité de leurs interventions ne sont pas évaluées. La promotion et l'intégration du SP ne peut se faire de manière chaotique car cela ne permet pas de garantir une assistance, un suivi et une formation ciblée à leur intention. Cette fiche vise à atteindre les résultats suivants :

- caractéristiques des interventions du SP analysées ;
- domaines d'intervention du SP structurées.

L'analyse se basera sur des résultats du diagnostic sommaire et les fiches (remplies) de présentation des entreprises concernées.

❖ **Thème 4 : Inventaire et agrément du SP-E&M :**

Pour garantir la qualité des interventions sur les systèmes d'eau, seules les entreprises agréées ont le droit d'intervenir. Pour cela, le processus d'intégration du secteur privé nécessite l'identification des opérateurs agissant au niveau de chaque région, l'analyse de leurs performances et de leurs besoins en formation et la fourniture d'un agrément pour les opérateurs qui répondent aux critères de sélection.

- **Fiche de procédures 4.1 : Inventaire selon les domaines d'intervention**

L'inventaire des opérateurs privés au niveau des régions est primordial pour la planification des activités d'intégration du SP. Cet inventaire sera établi à partir du diagnostic sommaire et es fiches des entreprises. Le CRDA (AME), la SONEDE et l'ONAS peuvent aussi enrichir le nombre des opérateurs privés. Les principaux résultats à atteindre pour cette fiche sont les suivants :

- entreprises du SP dans le domaine de l'E&M inventoriés ;
- entreprises du SP dans le domaine de l'E&M ventilées par domaine d'intervention.

- **Fiche de procédures 4.2 : Critères de sélection**

Les entreprises privées qui doivent intervenir dans le domaine de l'entretien et maintenance doivent répondre à un certain nombre de critères. Ces derniers peuvent varier d'une région à une autre en fonction de leur disponibilité et du volume de leurs activités. Les résultats à atteindre à ce niveau sont les suivants :

- critères de sélection des entreprises intervenant dans le domaine de l'E&M définis ;
- entreprises privées sélectionnées et définies.

La sélection des entreprises se fait sur la base du dépouillement des fiches de renseignement remplies par les entreprises privées.

• **Fiche de procédures 4.3 : Besoins en formation**

La promotion du secteur du secteur privé et leur mise à niveau ne peut se faire sans une formation ciblée. Pour cela il est nécessaire d'identifier les besoins de formation de ces entreprises en se basant sur les fiches de renseignement qu'ils ont remplies et les réunions avec leurs représentants. Cette activité vise à atteindre les résultats suivants :

- besoins de formation identifiés ;
- besoins de formation ventilés selon les domaines d'intervention.

• **Fiche de procédures 4.4 : Agrément des entreprises du SP**

L'agrément des entreprises se fait en deux étapes :

- un agrément provisoire lorsque l'entreprise est sélectionnée
- un agrément définitif pour les entreprises qui ont suivi des formations et sélectionnées après accompagnement et audit de leurs interventions sur le terrain ;

Il s'agit dans le cadre de cette activité de réfléchir sur les procédures d'agrément des entreprises dans le domaine de l'entretien et de maintenance en se basant sur des expériences menées par le Ministère de l'Agriculture, la SONEDE, la STEG.... Le résultat à atteindre pour cette activité est le suivant :

- procédures d'agrément définies et mise en œuvre.

Les documents d'appui peuvent être des procédures d'agrément adoptées par d'autres institutions tel que la SONEDE, la STEG...

❖ **Thème 5 : Formes de contractualisation entre GH et SP :**

La contractualisation doit suivre une approche participative et itérative qui implique les principaux acteurs (GH, entreprises privées et CRDA). La démarche à suivre nécessite l'implication des deux parties dans une réflexion progressive commune afin d'aboutir entente sur les différents aspects de la contractualisation.

• **Fiche de procédures 5.1 : Attentes et craintes des GH et SP**

Les GH et les entreprises privées ont chacun des attentes concernant les opérations d'E&M mais qui n'ont jamais été exprimés et discutées de manière franche et concertée. La clarification des attentes contribue énormément à la réussite des activités de contractualisation car elles réduisent les mécontentes entre les deux parties contractantes. Seules réunions permettent de dissiper ces mécontentes et renforcer les relations entre les deux parties. Le principal résultat de cette activité est :

- attentes et craintes des GH et SP discutées et définies.

- **Fiche de procédures 5.2 : Principes de base pour une contractualisation entre GH et SP**

Toujours dans le cadre de cette réflexion commune, les deux partenaires définissent ensemble les principes de base de contractualisation et ce en discutant le contrat type, le cahier des charges, le bordereau des prix (pièces et main d'œuvre), le respect des normes etc... les résultats de ces réunions de réflexions doivent aboutir aux résultats suivants:

- contrat type amendé et accepté ;
- cahier des charges amendé et accepté ;
- bordereaux des prix (pièces et main-d'œuvre) discutés et acceptés

Les documents d'appui sont :

- contrat type ;
- cahier des charges ;
- bordereaux des prix (pièces et main-d'œuvre)

- **Fiche de procédures 5.3 : Modalités pratiques de contractualisation**

Les procédures pratiques de mise en œuvre de la contractualisation concernent essentiellement la signature des contrats et les modalités d'intervention en cas de déclenchement d'une panne. De ce fait, les résultats à atteindre par cette fiche sont les suivants

- procédures de signature des contrats définies et appliquées ;
- procédures d'intervention définies et appliquées.

Un modèle de système d'entretien sera proposé comme document d'appui qui définira les opérations à suivre depuis le déclenchement d'une panne jusqu'à la réception des travaux avec des modèles de PV, fiches de réception, etc.

❖ **Thème 6 : Renforcement des capacités des intervenants du SP :**

Le renforcement des capacités des entreprises privées doit se baser sur les besoins définis plus haut et enrichis au fur et à mesure de l'évolution des interventions du secteur privé. Cette formation est à la fois théorique et pratique selon les besoins. Elle vise essentiellement à promouvoir et mettre à niveau les entreprises privées au niveau des régions.

- **Fiche de procédures 6.1: Renforcement des capacités des interventions Du SP**

Un programme de formation ciblé doit être défini selon les besoins et les priorités identifiées lors des entretiens avec les entreprises privées. Les programmes préliminaires définis pour la formation dans le document peuvent servir d'orientation pour l'élaboration des programmes. Les principaux résultats à atteindre au niveau de cette fiche de procédures sont:

- programme de formation défini;
- activités de formation planifiées et exécutées.

Quelques modèles de programmes de formation déroulés par la DGGREE avec l'assistance technique IGIP peuvent servir de base pour l'élaboration des programmes de formation.

❖ **Thème 7 : Campagne de contractualisation avec les entreprises d'E&M :**

La campagne de contractualisation est orientée, en priorité, vers les GH qui ont un certain niveau de professionnalisation et qui peuvent nouer des contrats de maintenance avec les privés. Le nombre des GH est amené à se développer en fonction de l'évolution de la professionnalisation.

• **Fiche de procédures 7.1 : Eléments de la campagne de contractualisation**

La campagne de contractualisation doit être planifiée et dirigée par les structures d'appui au GH des CRDA et/ou les assistances techniques. Les résultats à atteindre par les activités de cette fiche se résument comme suit :

- planning et éléments de la campagne de contractualisation définis ;
- campagne de contractualisation exécutée.

❖ **Thème 8 : Intégration du secteur privé dans le domaine de l'audit technique :**

L'audit technique consiste en l'examen détaillé et complet des différentes composantes du système ainsi que le contrôle de la fiabilité des appareillages de mesure dont ils sont équipés. Il vise à évaluer le rendement du système et à proposer des solutions et les coûts d'investissement qui en découlent.

• **Fiche de procédures 8.1 : Dispositif réglementaire**

L'audit est réglementé par la loi (décret n° 2002-335 du 14 février 2002) et l'analyse de ce décret permet de connaître tous les aspects relatifs à l'audit technique et de spécifier ceux qui sont relatifs aux systèmes d'eau (AEP et PPI). Il s'agit d'un niveau des activités de cette fiche de procédures d'atteindre les résultats suivants :

- dispositions développées dans le cadre du décret analysées ;
- cahier des charges de l'auditeur technique définies.

Les documents d'appui de cette fiche sont les suivants :

- le décret n° 2002-335 du 14 février 2002
- le cahier des charges de l'audit technique ;
- la structure du rapport de l'audit ;
- la liste des auditeurs agréés.

• **Fiche de procédures 8.2 : Approche pour l'intégration de l'audit technique**

Il s'agit de déterminer les modalités pratiques de l'intégration de l'audit technique des systèmes d'eau et de définir les responsables pour cette contractualisation. Les résultats attendus par cette fiche de procédures sont :

- modalités pratiques d'intégration de l'audit technique discutées et arrêtées ;

- responsables pour la contractualisation avec les auditeurs techniques définis.

Le document d'appui pour cette fiche de procédures est un modèle de contrat type.

❖ **Thème 9 : Audit des performances des interventions du SP:**

L'audit consiste en une visite et une vérification exhaustive des toutes les interventions réalisées par les entreprises d'entretien et de maintenance pour lesquelles l'auditeur constatera leur conformité dans la réalité et évaluera leur degré de conformité aux normes de qualité et aux spécifications exigées.

• **Fiche de procédures 9.1 : Concept de l'audit externe**

Il s'agit d'approfondir la réflexion sur le concept d'audit des performances de l'intervention du secteur privé dans le domaine d'entretien et maintenance afin de mieux réglementer son intervention. La fiche de procédures vise à atteindre les résultats spécifiques suivants :

- concept d'audit des performances défini et approuvé ;
- procédures réglementaires et modalités pratiques d'intégration de l'audit externe discutée et approuvées.

• **Fiche de procédures 9.2 : TdR de l'audit externe**

Les termes de références et les procédures de contractualisation avec les auditeurs externes doivent être définis et développés. De ce fait, la fiche de procédure vise à atteindre les résultats suivants :

- TdR de l'audit externe des performances des interventions du secteur privé définis et approuvés ;
- modalités de contractualisation définis et approuvés.

Le manuel de contrôle des travaux développés par l'assistance IGIP peut servir de

• **Fiche de procédures 9.3 : Suivi-évaluation de la campagne de contractualisation**

Le suivi-évaluation de la campagne de contractualisation est nécessaire pour garantir les meilleurs,

Les conditions de réalisation du processus de contractualisation. Il doit se faire de manière de manière périodique et régulière et selon des critères de suivi bien déterminés. Les résultats attendus de processus de suivi sont les suivants :

- objectifs et schéma du processus de suivi-évaluation clarifiés et définis ;
- indicateurs de suivi-évaluation identifiés et retenus ;
- modalités pratiques du suivi-évaluation définies.

Un modèle de fiche de suivi-évaluation défini à partir des critères indiqués ci-dessus servira comme document d'appui.