



Diagnostic WIKTI®

Métiers opérationnels et fonctions support
Eau potable | Assainissement

Février 2018

Contact:

Raquel GARCIA PERONA

Responsable WIKTI®

Direction Risques & Performance Industrielle

raquel.garciaperona@suez.com

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de la mission de diagnostic WIKTI®.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à Monsieur Mohamed Fouad Abdo, Directeur Général de l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement de Djibouti (ONEAD) pour son accueil, le partage de son expertise au quotidien et son introduction au contexte local.

Je tiens à remercier également mes interlocutrices principales, Madame Deka Khaireh Allaleh, Directrice des Etudes et Projets au sein de l'ONEAD et Madame Mariam Ahmed Abdallah, Directrice Commerciale pour le temps passé ensemble, leur intérêt pour la méthode et leurs conseils, qui ont permis de cibler les bons interlocuteurs au sein de l'ONEAD. Grâce à leur confiance, j'ai pu accomplir ma mission dans des conditions idéales.

Finalement, je souhaiterais remercier toutes les équipes de l'ONEAD, Directeurs, Chefs de Service et Opérationnels terrain des différentes directions et services (Service Informatique, Service d'Approvisionnement, Service Juridique, Service Communication, Direction Exploitation Technique de l'Eau, Direction Exploitation Technique de l'Assainissement, Direction des Etudes et Projets, Direction Commerciale, Direction des Ressources Humaines, Agence Comptable) pour leur accueil, leur disponibilité, leur motivation, leur bienveillance et leur esprit critique.

Enfin, je tiens à remercier l'Agence Française de Développement (AFD), qui a rendu possible cette mission.

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION	5
1.1	Contexte du projet.....	5
1.2	Méthodologie.....	7
1.2.1	WIKTI® : Water International Knowledge Transfer Initiative	7
1.2.2	Mission d'évaluation immersive au sein de l'ONEAD.....	9
1.2.3	Périmètre d'évaluation.....	11
1.3	Présentation des premiers résultats à chaud	13
1.4	Débriefing avec l'ONEAD.....	16
1.5	Livrable.....	17
2	GRAND ANGLE : RESULTATS DE L'EVALUATION.....	18
2.1	Résultats définitifs de l'évaluation et Quick Wins	18
2.2	Benchmarking international et évaluation globale par domaine	20
2.2.1	Métiers eau potable	20
2.2.2	Métiers assainissement.....	22
2.2.3	Métiers clientèle	24
2.2.4	Fonctions support	25
2.2.5	Actions transverses	27
3	EVALUATION DETAILLEE ET PLAN D'ACTION.....	29
3.1	Eau potable	29
3.1.1	Gestion de la ressource	29
3.1.2	Stations de production et de pompage.....	32
3.1.3	Laboratoire et contrôle qualité	33
3.1.4	Gestion des adductions.....	35
3.1.5	Gestion des réservoirs.....	36

3.1.6	Exploitation du réseau de distribution.....	37
3.1.7	Recherche de fuites.....	39
3.1.8	Maintenance électromécanique	40
3.1.9	Interventions et travaux.....	41
3.1.10	Cartographie du réseau.....	42
3.2	Assainissement.....	42
3.2.1	Diagnostic du réseau.....	42
3.2.2	Curage du réseau	44
3.2.3	Exploitation du réseau d'assainissement	45
3.2.4	Postes de relèvement.....	46
3.2.5	Exploitations des stations d'épuration.....	47
3.2.6	Traitement et valorisation des boues	49
3.2.7	Laboratoire et contrôle des rejets.....	49
3.2.8	Maintenance électromécanique	51
3.2.9	Interventions et travaux.....	52
3.2.10	Cartographie du réseau.....	53
3.3	Clientèle	54
3.3.1	Gestion de la base de données clientèle.....	54
3.3.2	Gestion du parc compteurs.....	55
3.3.3	Relevé des compteurs	57
3.3.4	Facturation	58
3.3.5	Encaissement	58
3.3.6	Recouvrement.....	60
3.3.7	Contact client	61
3.3.8	Gestion des nouveaux branchements.....	62
3.4	Fonctions support.....	63
3.4.1	RH / Formation.....	63
3.4.2	Comptabilité / Contrôle de gestion.....	64
3.4.3	Prévention / Hygiène et sécurité.....	65
3.4.4	Gestion de crise.....	67
3.4.5	Informatique	68
3.4.6	Achats.....	69
3.4.7	Communication	70

3.4.8	Gestion des investissements	72
3.5	Actions transverses.....	73
3.5.1	Gestion patrimoniale.....	73
3.5.2	ENF – Eaux Non Facturées.....	75
3.5.3	Services pour Tous	76
4	PRECONISATIONS SUR LE LONG TERME	77
5	ANNEXES.....	79
5.1	Présentation de WIKTI®	79
5.2	Cas d'étude SEAAL	79
5.3	Exemple non exhaustif de procédures de Gestion des Parties Prenantes	79
5.4	Exemple non exhaustif de procédures Gestion de Crise	79

1 INTRODUCTION

1.1 Contexte du projet

SUEZ est engagé depuis quelques mois auprès de l'Agence Française de Développement (AFD) pour contribuer à une meilleure évaluation de la gestion des services publics d'eau et d'assainissement, de leur gouvernance et de leur mode de financement afin d'assurer la pérennité d'un service de qualité dans l'ensemble des pays ciblés par le bailleur de fonds.

L'amélioration constante de ces services publics à Djibouti a été l'une des priorités de plusieurs bailleurs de fonds dont l'Union Européenne, l'AFD, le Fonds d'étude et d'Aide au Secteur Privé (FASEP) de la Direction Générale du Trésor (France), la Banque Asiatique de Développement (BAD), le Fonds Arabe pour le Développement Economique et Social (FADES) et de plusieurs plans nationaux de développement économique et social depuis l'indépendance du pays. Le Djibouti tente ainsi de développer, grâce à ces financements, des services publics de qualité.

Concernant l'eau potable, le projet d'adduction transfrontalière Ali Sabieh a permis de finir avec la pénurie d'eau, en améliorant la qualité grâce à une pression optimale sur le réseau, et en préservant la ressource, notamment en réduisant la sollicitation des nappes phréatiques, jusqu'à présent surexploitées. Ce sont d'ores et déjà plus de 100 000 m³/j d'eau douce qui sont disponibles et 45 000 m³ supplémentaires seront apportés en deux phases d'ici 2030, avec la construction de l'usine de dessalement (Tedagua). Grâce à ce projet, les régions du Sud (Ali Sabieh, Dikhil, Mouloud, Arta/Wéah) disposeront d'un volume supplémentaire d'eau. En parallèle, les régions du Nord bénéficieront des projets financés par la BAD et l'UE, visant à étendre et réhabiliter le réseau existant.

Concernant les eaux usées, le projet d'assainissement liquide de l'agglomération de Djibouti cible la pose d'un collecteur de 11km qui traversera 8 quartiers, 5 à Djibouti Ville (Quartier 7, 7bis, Cité Progrès, Ambouli et Cité Stade) et 3 à Balbala (Hodane, Luxembourg et Cheikh Osman). Concernant les quartiers de Djibouti Ville, le réseau sera raccordé à la STEP de Doua, dont la capacité actuelle de 40 000 EH pourra être portée à 60 000 EH. A terme, une nouvelle STEP verra le jour à Balbala permettant ainsi de traiter les eaux usées des 3 quartiers raccordés au réseau collectif. Pour être en phase avec la vision 2035, suite à la récupération de la compétence assainissement auprès de l'Etat, l'ONEAD a lancé la réalisation d'un Schéma Directeur de l'Assainissement de l'agglomération de la ville de Djibouti (Cabinet Merlin). Ce Schéma Directeur permettra l'établissement d'un inventaire patrimonial des infrastructures dédiées aux eaux usées qui fait cruellement défaut, permettant ainsi de répondre aux principaux enjeux d'urbanisation de la ville.

Cependant, les évolutions récentes et, en particulier, le projet d'interconnexion Ali Sabieh finalisé en juin 2017, viennent fragiliser ce modèle. En effet, d'un point de vue opérationnel, l'impact à court terme sera très négatif car la permanence du service et l'augmentation de la pression vont entraîner une augmentation considérable des pertes physiques. Une période transitoire de crise se profile pour l'ONEAD, qui devra multiplier les réparations sur le réseau et les branchements, en attendant que les travaux de renouvellement ne soient achevés. D'un point de vue financier, les nombreuses pertes commerciales (écart de 50% constaté par rapport à la base de données clientèle de l'électricité tenue par l'Electricité De Djibouti - EDD), ainsi que le niveau des tarifs, fixés par l'Etat et inférieurs au coût d'exploitation, et les coûts de remboursement des grands projets d'infrastructure de ces dernières années sont susceptibles de mettre en péril l'équilibre financier de la société.

Concernant les Ressources Humaines, les compétences acquises sur le terrain et de façon informelle s'étiolent avec de nombreux départs à la retraite en cours et prévus ces prochaines années, en particulier au sein des équipes dédiées à l'exploitation du réseau assainissement.

Jusqu'à présent, la mobilisation des bailleurs de fonds a permis de lever les financements nécessaires au développement de grands projets d'infrastructure. Cependant, ces projets, s'ils sont nécessaires, ne sont pas suffisants pour garantir la pérennité du service. Des efforts restent à faire pour en améliorer la gestion, grâce à une mise à niveau des compétences des équipes locales, et l'accès à des technologies et des méthodes de gestion de standard international.

La Direction Générale de l'ONEAD, consciente des fondamentaux solides de leur société et des possibilités d'amélioration, s'est engagée pleinement dans un processus de réflexion et de propositions d'action pour améliorer le service de l'eau et de l'assainissement sur le périmètre national.

C'est pour accompagner ce processus que l'AFD, a suivi et soutenu financièrement la présente évaluation. Cette évaluation de l'ONEAD à 360° a pour objectif de donner le point de vue d'un opérateur sur l'existant et de proposer des pistes concrètes d'amélioration du service, qui pourraient être mises en œuvre ultérieurement dans le cadre de contrats de partenariat.

Les premiers résultats à chaud de cette évaluation ont été discutés et validés par le Président Directeur Général et les directeurs centraux de l'ONEAD au cours de plusieurs réunions de travail en janvier 2018.

L'évaluation répond à un quadruple objectif fixé par l'ONEAD :

- Pérenniser la qualité du service public ;
- Optimiser la gouvernance et le mode de financement ;
- Améliorer la gestion des services d'eau et d'assainissement ;

- Etudier les synergies possibles entre les deux secteurs.

L'analyse porte ainsi sur des aspects à la fois techniques, économiques et organisationnels, déclinés comme suit :

- L'organisation et les ressources de l'entreprise : l'évaluation de la maturité des pratiques métiers et des moyens, la gestion des compétences, l'organisation et les méthodes des interventions techniques, la gestion du patrimoine et de crise et l'urbanisation des Systèmes d'Information ;
- Le service commercial et gestion de la clientèle ;
- La performance technique des sociétés, avec la performance des réseaux d'eau (ENF), la performance de la station d'épuration ;
- La gouvernance et l'économie de la société, afin d'évaluer les leviers d'efficacité et d'identifier des pistes permettant de pérenniser le service ;
- Les pistes de synergies éventuelles entre l'ONEAD et d'autres sociétés des eaux à périmètre et situation similaire.

1.2 Méthodologie

1.2.1 WIKTI® : Water International Knowledge Transfer Initiative

WIKTI® est une méthodologie holistique qui permet :

- D'établir un diagnostic complet, précis et objectif de la maturité et des compétences au sein d'une entité opérationnelle ;
- De partager les forces sur lesquelles s'appuyer et les points prioritaires à développer avec l'ensemble des salariés sous la forme d'un plan d'actions ciblé ;
- De définir des objectifs d'amélioration de la performance collective dans la durée, dont l'atteinte est mesurée et suivie avec l'outil ;
- De mesurer tous les ans, l'évolution de la maîtrise des métiers au sein de l'entité opérationnelle ;
- De maîtriser les dépenses d'investissement et de maintenance ;
- De maîtriser les risques ;
- De maîtriser les gestes métiers.

La gestion d'un système d'eau potable et d'assainissement requiert la maîtrise de nombreuses compétences. Dans ce cadre, SUEZ a développé une segmentation originale de ses activités en 37 métiers élémentaires divisés en 4 filières métiers : Eau potable, Assainissement, Clientèle et Support. 5 actions transverses complémentaires ont été également identifiées pour permettre d'approfondir la démarche.

EAU POTABLE		ASSAINISSEMENT		CLIENTÈLE		SUPPORT		TRANSVERSE	
10 Métiers		10 Métiers		8 Métiers		9 Métiers		5 Actions	
	GESTION DE LA RESSOURCE		DIAGNOSTIC DU RÉSEAU		GESTION DE LA BASE DE DONNÉES CLIENTÈLE		RESSOURCES HUMAINES FORMATION		GESTION DU PATRIMOINE
	STATION DE PRODUCTION & POMPAGE		CURAGE DU RÉSEAU		GESTION DU PARC COMPTEURS		COMPTABILITÉ / CONTRÔLE DE GESTION		EAUX NON FACTURÉES
	LABORATOIRE & CONTRÔLE QUALITÉ EAU		EXPLOITATION DU RÉSEAU D'ASSAINISSEMENT		RELEVÉ DES COMPTEURS		PRÉVENTION / HYGIÈNE & SÉCURITÉ		MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE
	GESTION DES ADDUCTRICES		POSTES DE RELEVEMENT		FACTURATION		GESTION DE CRISE		SERVICES POUR TOUS
	GESTION DES RÉSERVOIRS		EXPLOITATION DES STATIONS D'ÉPURATION		ENCAISSEMENT		INFORMATIQUE		GESTION DES INTERVENTIONS
	EXPLOITATION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION		TRAITEMENT & VALORISATION DES BOUES		RECouvreMENT		TELECONTRÔLE / CONTRÔLE EN TEMPS RÉEL		
	RECHERCHE DE FUITES		LABORATOIRE & CONTRÔLE DES REJETS		CONTACT CLIENT		RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES		
	MAINTENANCE ÉLECTROMÉCANIQUE		MAINTENANCE ÉLECTROMÉCANIQUE ASSAINISSEMENT		GESTION DES NOUVEAUX BRANCHEMENTS		ACHATS		
	INTERVENTIONS & TRAVAUX SUR BRANCHEMENT & RÉSEAU		RÉALISATION DES BRANCHEMENTS & TRAVAUX ASSAINISSEMENT				GESTION DES INVESTISSEMENTS		
	CARTOGRAPHIE DU RÉSEAU EAU		CARTOGRAPHIE DU RÉSEAU D'ASSAINISSEMENT						

Pour chacun des 42 métiers et actions, une première évaluation, fondée sur des critères objectifs, est réalisée afin de déterminer la situation initiale, sous forme d'une note reflétant le niveau de maturité (entre 1 et 6).

Les niveaux de maturité obtenus pour l'ensemble des métiers sont représentés sous la forme d'un radar. Sur cette base, des plans d'actions prioritaires sont alors élaborés afin de définir les actions qui permettront de parvenir au niveau de maturité souhaité.

Dans le cadre de cette étude, il a été décidé d'évaluer 39 métiers au sein de l'ONEAD :

- ✓ **Eau potable** (gestion de la ressource, stations de production et de pompage, laboratoire et contrôle qualité, gestion des adductions, gestion des réservoirs, exploitation du réseau de distribution, recherche de fuites, maintenance électromécanique, interventions et travaux, cartographie du réseau)
- ✓ **Assainissement** (diagnostic du réseau, curage du réseau, exploitation du réseau d'assainissement, postes de relèvement, exploitations des stations d'épuration, traitement et valorisation des boues, laboratoire et contrôle des rejets, maintenance électromécanique, interventions et travaux, cartographie du réseau)
- ✓ **Clientèle** (gestion de la base de données clientèle, gestion du parc compteurs, relevé des compteurs, facturation, encaissement, recouvrement, contact client, gestion des nouveaux branchements)
- ✓ **Fonctions support** (RH / formation, comptabilité / contrôle de gestion, prévention / hygiène et sécurité, gestion de crise, informatique, achats, communication, gestion des investissements)
- ✓ **Actions transverses** (gestion patrimoniale, ENF – Eaux Non Facturées, Services pour Tous)

La méthode WIKTI® repose sur un diagnostic partagé avec le management et propose un benchmarking avec des sociétés comparables. Ce diagnostic permet d'obtenir une vision objective chiffrée du niveau de maturité globale de l'activité et d'orienter ainsi les efforts de progrès.

Rappel des niveaux de maturité WIKTI® :

Base	Niveau 1	Base	L'organisation réalise la base du métier, i.e. les activités essentielles. Mais il peut y avoir des lacunes dans l'organisation, les moyens, les compétences, qui rendent certaines activités peu efficaces
	Niveau 2	Organisation structurée	L'organisation a structuré le métier, mais a encore des marges de progrès pour arriver à un niveau "standard" (niveau 3)
Performance	Niveau 3	Standard international	L'organisation a atteint un niveau de maturité comparable à un niveau de standard international
	Niveau 4	Performance	L'organisation a structuré le métier de façon à permettre une amélioration continue de la performance opérationnelle
Excellence	Niveau 5	Leadership	L'organisation a atteint un maturité qui lui permet d'être une vitrine mondiale
	Niveau 6	Excellence internationale	L'organisation est une référence pour le métier dans le monde. Ce niveau a un coût qui doit être justifié par des besoins bien identifiés

1.2.2 Mission d'évaluation immersive au sein de l'ONEAD

La mission WIKTI® s'est déroulée du 21 au 30 janvier 2018 dans les locaux de l'ONEAD à Djibouti (10 jours de travail d'évaluation comprenant des visites opérationnelles sur site et une séance de débriefing). Cette mission a été préparée en amont pour s'assurer de la disponibilité de tous les partis.

Des entretiens ont été menés métier par métier avec les interlocuteurs adéquats. Lors de ces entretiens, un questionnaire précis sur les actes métiers est complété, en collaboration avec l'expert de SUEZ (Raquel GARCIA PERONA) et les équipes concernées au sein de l'ONEAD.

L'évaluation étant réalisée de manière participative, les bénéficiaires ont contribué à l'élaboration des diagnostics et des préconisations. Les actions suivantes ont ainsi été menées par l'expert de SUEZ dans la perspective de ce rapport :

- Missions de terrain, visites et entretiens ;
- Recueil des informations de base et des études existantes ;
- Rédaction des constats et diagnostics ;
- Organisation et animation d'ateliers de discussion sur les constats et recommandations ;
- Rédaction des propositions.

L'agenda de la mission avait été fixée comme suit :

- Dimanche 21/01 à 10h30

Rencontre avec le DG de l'ONEAD M. Mohamed Fouad ABDO (accueil par la Dir. Communication).

A 15h Agence Comptable > Service budget/finances, service trésorerie clients, service recouvrement - prévoir entre 1h et 1h30 par service

- Lundi 22/01 à 8h30

Présentation programme WIKTI (séance plénière)

A 10h30 Direction des Etudes et Projets > Le service études, contrôle et programmation (cellule gestion ressources en eau, cellule planification et développement) - prévoir entre 1h et 1h30 par cellule

A 15h Services Généraux > Service informatique, service communication et service approvisionnement - prévoir entre 1h et 1h30 par service

- Mardi 23/01 à 9h

Direction Exploitation Technique de l'Assainissement > Le service technique de l'exploitation et maintenance station (section assainissement autonome, section maintenance pompes eau usée) - prévoir entre 1h et 1h30 par section > Le service technique de l'exploitation et maintenance réseaux (section branchements neufs, section travaux lourds et entretien) - prévoir entre 1h et 1h30 par section

- Mercredi 24/01 à 9h

Direction Technique de l'Eau Potable > Le service production (section ressources, section exploitation et maintenance des stations, section réseaux d'adduction) - prévoir entre 1h et 1h30 par section > Le service distribution (section réseaux de distribution, section branchements, section travaux neufs et extensions) - prévoir entre 1h et 1h30 par section > Les services généraux (section régulation et économie de l'eau, section matériel roulant, section magasin et atelier compteurs, section travaux et génie civil, section suivi des travaux sous-traités) prévoir entre 1h et 1h30 par section

- Jeudi 25/01 à 9h

Direction Clientèle/Commerciale > 1 personne habilitée pour répondre de façon transversale à des questions clientèle sur Ras Dika, Ambouli et Balbala - prévoir 3h au total

- Dimanche 28/01 à 9h

Direction Ressources Humaines > Section gestion du personnel et section formation - prévoir entre 1h et 1h30 par section

A 15h REX Global (compilation d'informations complémentaires)

- Lundi 29/01 à 9h

> Restitution à chaud de l'évaluation et échanges avec la Direction Générale et les participants à l'évaluation

- Mardi 30/01 à 9h30

> Récupération des derniers éléments d'analyse suite au REX de la Direction Générale (Plans AutoCad eau potable et assainissement, rapports assainissement).

> Révision des évaluations en fonction de ces nouveaux éléments.

1.2.3 Périmètre d'évaluation

La capitale Djiboutienne concentre une grande partie de la population du pays. L'agglomération comporte deux zones distinctes :

- La « ville historique » (Djibouti Ville) qui a vu le jour sur la presqu'île, se développant par la suite près du port et vers le Sud, jusqu'au quartier d'Ambouli où se trouve l'aéroport international. Cette partie de la capitale abrite une zone industrielle qui s'étend sur 2km à l'Est en longeant la côte, une zone résidentielle d'origine coloniale avec des habitations de standing différents et une zone résidentielle de construction plus récente sur la partie Nord (zones du Héron et du Marabout) où se sont développés des quartiers résidentiels luxueux.
- La « ville nouvelle » (Balbala), qui s'est développée depuis les années 1970, à l'Ouest de Djibouti Ville. Le quartier de Balbala abrite à l'extrême Sud-Ouest un bidonville constitué de logements précaires en

tôle. Ce bidonville est aujourd'hui repoussé vers Doralé, cédant petit à petit sa place à d'importants lotissements composés de logements de standing plutôt modeste.

L'Office National de l'Eau et de l'Assainissement de Djibouti (ONEAD) est en charge de l'approvisionnement en eau potable de la population, ainsi que de la collecte et du traitement des eaux usées. Elle résulte de la fusion en 2007 de l'Office National de l'Eau (noyau dur de l'ONEAD) et de la Direction de l'Assainissement, jusqu'alors rattachée aux Ministères de l'Equipement, de l'Habitat et de l'Agriculture. La compétence de l'ONEAD s'étend à la totalité du territoire Djiboutien.

Ainsi, le patrimoine de l'ONEAD évalué est situé à Djibouti (Djibouti Ville, Balbala) et régions. Il est composé, pour l'essentiel :

✓ Eau potable

Patrimoine historique (production en 2016 : 17 913 708 m³)

- 54 forages
- 9 stations de pompage, dont 4 à Djibouti
- 10 réservoirs de reprise, dont 4 à Djibouti
- 20 réservoirs de stockage, dont 8 à Djibouti
- Réseau d'adduction/distribution de 634 km (dont 427 km pour Djibouti)

Projet d'Adduction transfrontalière Ali Sabieh (volume d'eau escompté : 100 000 m³/j)

- 28 forages
- 2 stations de pompage
- 10 réservoirs (volume de stockage allant de 500 à 20 000 m³)
- Réseau d'adduction de 358,5 km en fonte ductile (dia. 150 à 1200)

✓ Assainissement

Réseau 30% collectif, 70% individuel (2 200 m³/j d'eaux usées traitées, capacité max. de 3 700 m³/j)

- 80 km de conduites et dalots
- 9 stations de relevage et de refoulement
- 1 STEP de 40 000 EH

✓ Clientèle

Nombre d'abonnés : 41 092

- 4 agences commerciales à Djibouti (Bd de la République, Al Moulk, Balbala Cheikh Moussa, Balbala 2)
- 5 agences commerciales dans les régions (Obock, Tadjourah, Dikhil, Arta et Ali Sabieh)

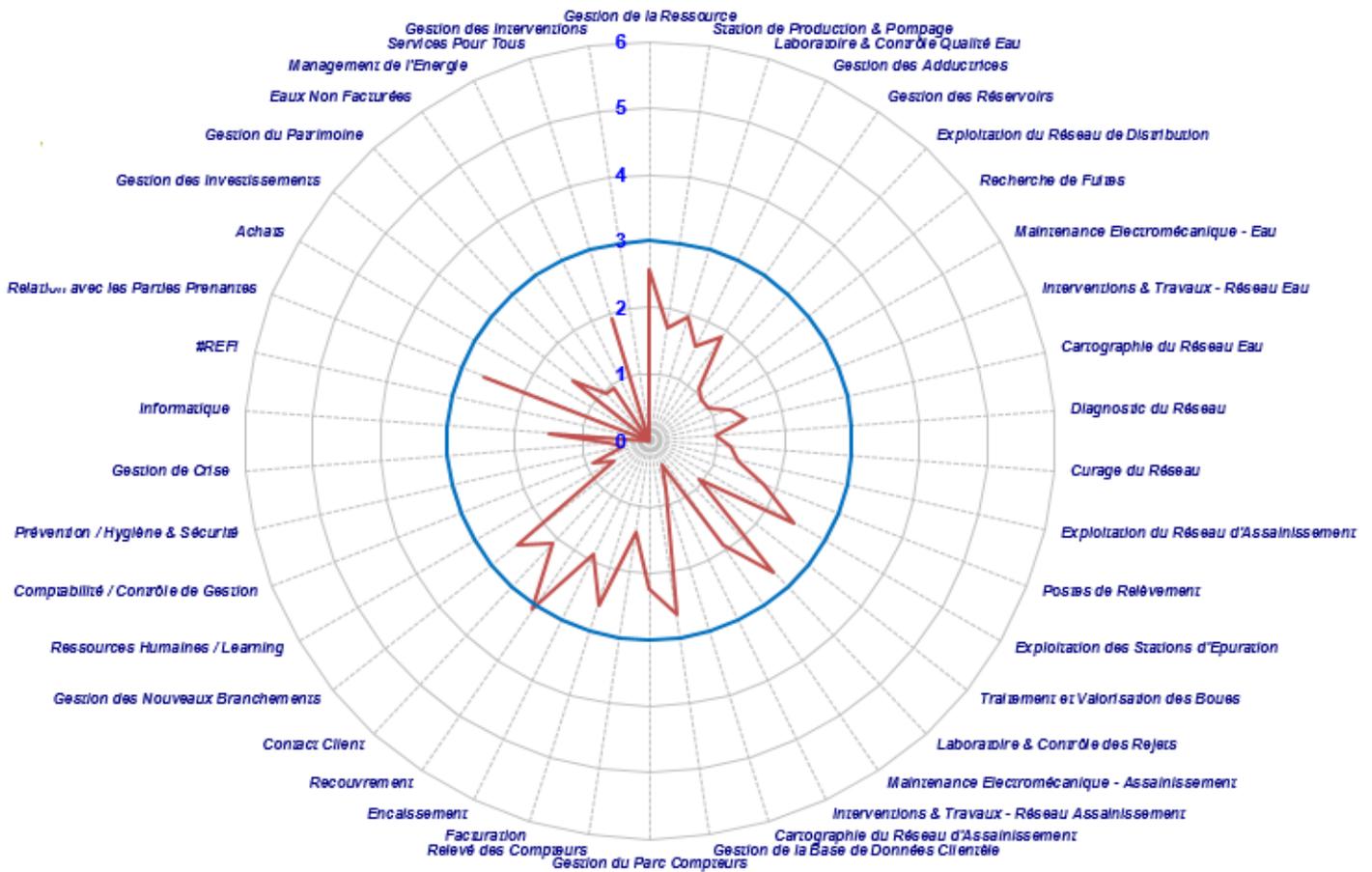
Il convient de signaler que l'évaluation WIKTI® tient en compte de l'intégralité du patrimoine. De ce fait, une moyenne de l'ensemble par critère est établie lors de l'évaluation de chaque périmètre. Cela permet d'éviter une évaluation faussée, tirée par le haut par un renouvellement partiel de l'infrastructure.

1.3 Présentation des premiers résultats à chaud

Le graphique ci-dessous contient les premiers résultats à chaud de l'évaluation, présentés à la Direction Générale de l'ONEAD le 29/01/2018 en fin de mission, en présence de M. Philippe COLIGNON, Directeur de l'Agence AFD de Djibouti.

Résultats évaluations janvier 2018

Note globale : 1,47 (passage d'organisation de base à organisation structurée)



Détail par métier

Eau Potable

Gestion de la Ressource	2,57	←
Station de Production & Pompage	1,73	←
Laboratoire & Contrôle Qualité Eau	1,94	←
Gestion des Adductrices	1,58	
Gestion des Réservoirs	1,88	←
Exploitation du Réseau de Distribution	1,08	
Recherche de Fuites	0,98	←
Maintenance Electromécanique - Eau	0,99	←
Interventions & Travaux - Réseau Eau	1,30	
Cartographie du Réseau Eau	1,44	

71



Détail par métier

Assainissement

Diagnostic du Réseau	0,98	←
Curage du Réseau	1,19	
Exploitation du Réseau d'Assainissement	1,34	
Postes de Relèvement	1,81	
Exploitation des Stations d'Épuration	2,47	←
Traitement et Valorisation des Boues	0,94	
Laboratoire & Contrôle des Rejets	2,70	←
Maintenance Electromécanique - Assainissement	1,91	←
Interventions & Travaux - Réseau Assainissement	0,41	←
Cartographie du Réseau d'Assainissement	0,76	←

81



Détail par métier

Clientèle

Gestion de la Base de Données Clientèle	2,66	←
Gestion du Parc Compteurs	2,24	
Relevé des Compteurs	1,39	←
Facturation	2,59	←
Encaissement	1,89	
Recouvrement	3,08	←
Contact Client	2,12	
Gestion des Nouveaux Branchements	2,50	←

91



Détail par métier

Fonctions Support

Ressources Humaines / Learning	0,62	←
Comptabilité / Contrôle de Gestion	0,89	
Prévention / Hygiène & Sécurité	0,41	←
Gestion de Crise	0,63	
Informatique	1,50	←
Relation avec les Parties Prenantes	2,65	←
Achats	Non disponible à ce jour	←
Gestion des Investissements	1,45	←

101



Détail par métier

Métiers Transversaux

Gestion du Patrimoine	0,96	←
Eaux Non Facturées	0,95	←
Services Pour Tous	1,91	←

111



1.4 Débriefing avec l'ONEAD

Suite à la séance de débriefing qui s'est tenue le 29/01/2018 en présence de M. Mohamed Fouad ABDO, Directeur Général de l'ONEAD, des participants à l'évaluation et de M. Colignon, représentant de l'AFD, les premiers constats suivants ont été établis :

✓ Volet RH

Bel élan, avec personnel motivé pour rentrer dans une phase opérationnelle de conduite au changement. Personnel expérimenté, mais essentiellement apprentissage sur le terrain. Besoin de formation structurée à tous les niveaux (du management à l'opérateur terrain). Des actions de communication interne du type "Vis ma vie" pourraient faciliter également la démarche.

✓ Volet investissements

Le diagnostic fait bien ressortir les différents projets poussés par les bailleurs de fonds et l'Etat (STEP, adduction transfrontalière, PEPER, SIC, réservoirs, etc.)

✓ Points de vigilance particulière

- Dysfonctionnement entre Contrôle (Projets) et Exploitation de par l'absence de processus métier (culture orale à tous les niveaux) et l'absence d'un SIG en réseau

- Garantir la formation du personnel terrain aux gros diamètres (adduction transfrontalière)
- Garantir la pérennité des investissements réalisés jusqu'à présent en imposant une méthodologie et des actions de maintenance obligatoires pour les nouveaux ouvrages (aujourd'hui non réalisées car cadre de travail curatif et non pas prédictif)
- Méthodologie de gestion de crise pour piloter au mieux la période de transition (pression apportée par adduction va multiplier le nombre de casses alors que réseau en cours de renouvellement + modèle hydraulique et sectorisation à faire cf. préconisations ENF Artelia)
- Gestion des données (passer sur une saisie informatisée et organisée à tous les niveaux pour faciliter à terme les différentes migrations et projets financés par les bailleurs sur des données fiables)
- Capitaliser sur les investissements au niveau du SIC, du schéma directeur SI et du PEPER (sensibilisation aux EPI, formation, engagement managérial...)
- Inventaire assainissement suite à fusion
- Transfert de Savoir-Faire (TSF) opérationnels assainissement (départ en retraite dans 2 ans)
- Gestion des parties prenantes pour résultats tangibles sur actions clientèle (recouvrement, etc.)
- Capitaliser sur travaux nouvelle agence clientèle (formation au contact client)
- Contrats cadres pour les gros fournisseurs
- Communication interne (renforcer synergies entre équipes et H&S)

✓ Initiatives à saluer

- Boues pour épandage à la STEP de Douda
- Services pour Tous à Balbala

Suite à la présentation des résultats, des documents complémentaires concernant la cartographie des réseaux d'eau potable et d'assainissement (plans AutoCad), ainsi que des rapports d'intervention ont été fournis par les équipes opérationnelles, afin de peaufiner l'évaluation.

1.5 Livrable

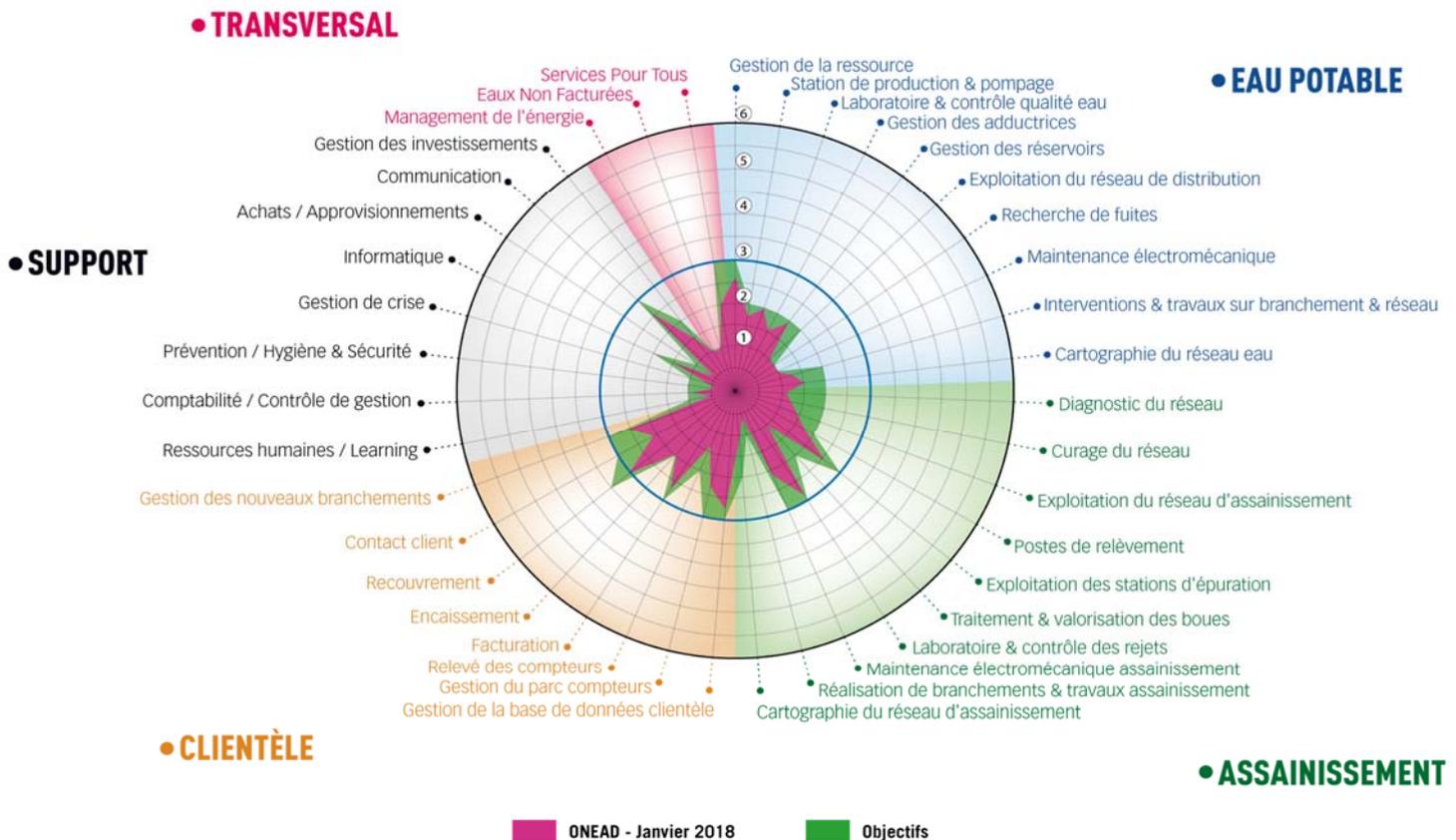
A la suite de cette évaluation WIKTI®, le livrable proposé est un rapport opérationnel permettant à l'ONEAD dans un premier temps, de capitaliser sur les résultats de cette étude en mettant en place rapidement toute une série d'actions simples (Quick Wins), visant à accélérer leur développement avec les moyens dont ils disposent et dans un second temps de prioriser les actions à entreprendre visant à coordonner de façon efficace et à pérenniser les projets ayant bénéficié d'un financement. Finalement, il permettra d'élargir la vision stratégique de l'ONEAD, afin de pouvoir se projeter dans l'avenir sereinement et de façon structurée pour atteindre un standard international dans l'ensemble de ses métiers en suivant une progression homogène, garantissant l'acquisition de chaque pallier dépassé.

Le livrable contient :

- Une évaluation globale de la situation avec benchmarking international
- Un plan d'action à trois vitesses :
 1. Court-terme (Quick Wins)
 2. Moyen-terme (maintenance, capitalisation sur en cours, évaluation récurrente WIKTI®)
 3. Long-terme (TSF/conduite au changement)

2 GRAND ANGLE : RESULTATS DE L'EVALUATION

2.1 Résultats définitifs de l'évaluation et Quick Wins



WIKTI	ONEAD Janvier-18	Standard international	Objectif Quick Win
NIVEAU DE MATURITE DE L'ONEAD	1,61		2,06
<i>Mini</i>	0,41		1,00
<i>Max</i>	3,08		3,50

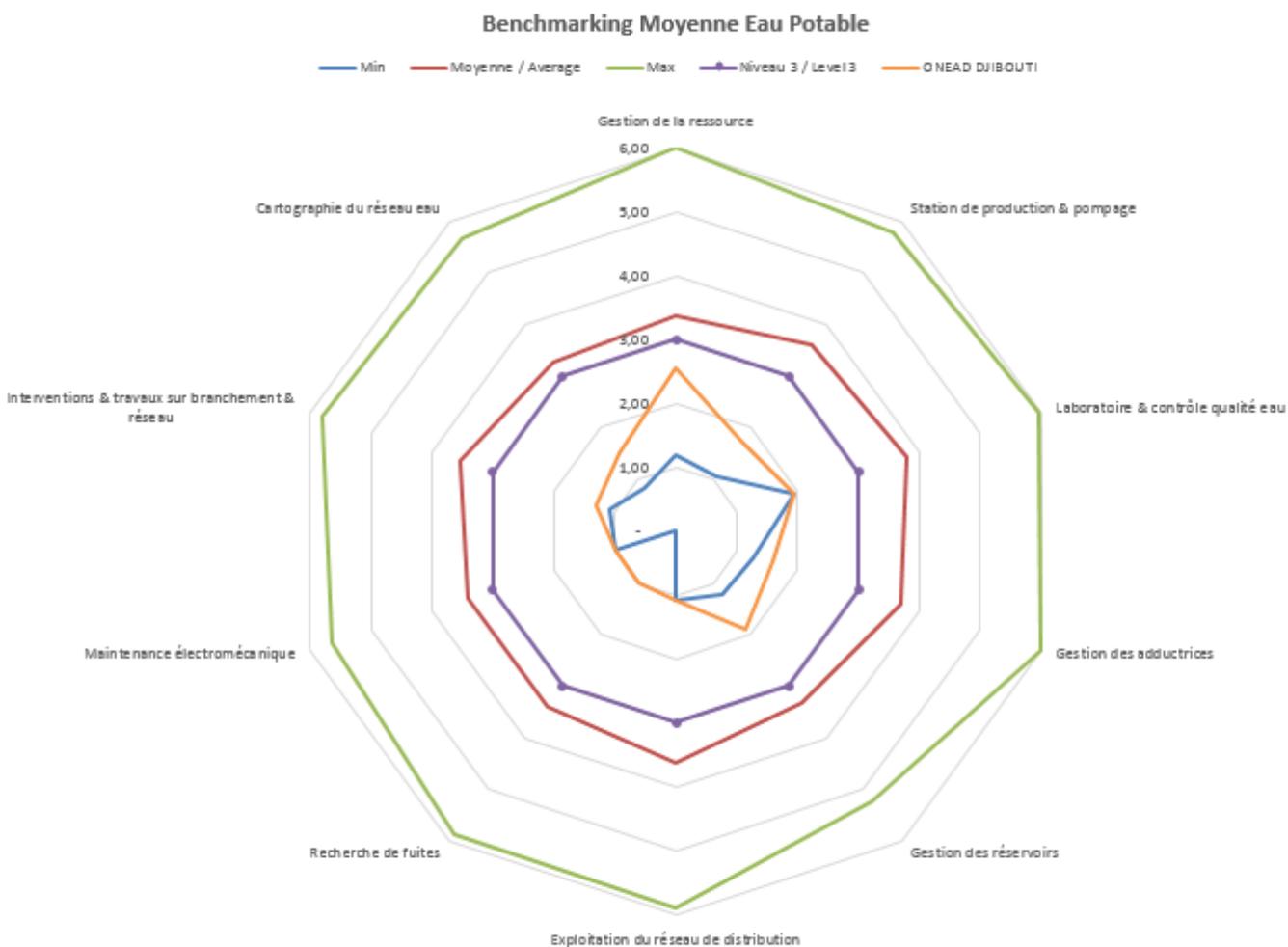
Gestion de la Ressource	2,57	3,00	3,00
Station de Production & Pompage	1,73	3,00	2,00
Laboratoire & Contrôle Qualité Eau	1,94	3,00	2,00
Gestion des Adductions	1,58	3,00	2,00
Gestion des Réservoirs	1,88	3,00	2,00
Exploitation du Réseau de Distribution	1,08	3,00	2,00
Recherche de Fuites	0,98	3,00	1,00
Maintenance Electromécanique - Eau	0,99	3,00	1,00
Interventions & Travaux - Réseau Eau	1,30	3,00	2,00
Cartographie du Réseau Eau	1,50	3,00	2,00
Diagnostic du Réseau	1,12	3,00	2,00
Curage du Réseau	1,23	3,00	2,00
Exploitation du Réseau d'Assainissement	1,40	3,00	2,00
Postes de Relèvement	1,76	3,00	2,00
Exploitation des Stations d'Épuration	2,58	3,00	3,00
Traitement et Valorisation des Boues	1,02	3,00	2,00
Laboratoire & Contrôle des Rejets	2,84	3,00	3,00
Maintenance Electromécanique - Assainissement	2,18	3,00	3,00
Interventions & Travaux - Réseau Assainissement	0,65	3,00	1,00
Cartographie du Réseau d'Assainissement	1,12	3,00	2,00
Gestion de la Base de Données Clientèle	2,74	3,00	3,00
Gestion du Parc Compteurs	2,31	3,00	3,00
Relevé des Compteurs	1,39	3,00	2,00
Facturation	2,68	3,00	3,00
Encaissement	1,96	3,00	2,00
Recouvrement	3,08	3,00	3,50
Contact Client	2,14	3,00	3,00
Gestion des Nouveaux Branchements	2,54	3,00	3,00
Ressources Humaines / Learning	0,57	3,00	1,00
Comptabilité / Contrôle de Gestion	0,83	3,00	1,00
Prévention / Hygiène & Sécurité	0,41	3,00	1,00
Gestion de Crise	0,63	3,00	1,00

Informatique	1,50	3,00	2,00
Achats	0,53	3,00	1,00
Communication	2,65	3,00	3,00
Gestion des Investissements	1,45	3,00	2,00
Gestion du Patrimoine	0,96	3,00	1,00
Eaux Non Facturées	0,97	3,00	1,00
Services Pour Tous	2,02	3,00	3,00

2.2 Benchmarking international et évaluation globale par domaine

Ce benchmarking permet de comparer l'ONEAD avec la moyenne par métier, par seuil maximal et par seuil minimal de plus de 50 sociétés des eaux à travers le monde, réparties sur les 5 continents et ayant bénéficié d'une évaluation WIKTI® dans les 5 dernières années.

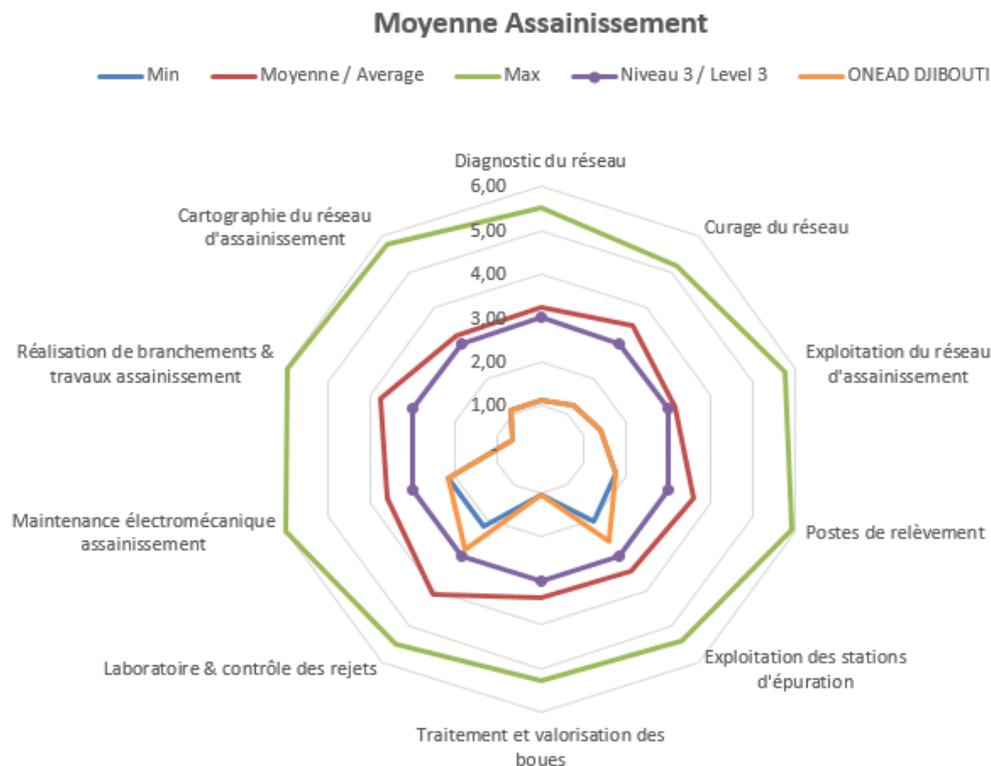
2.2.1 Métiers eau potable



Le graphique ci-dessus montre :

- ✓ Que l'ONEAD reste pour le moment, malgré les efforts humains et financiers déployés ces dernières années, au-dessous du seuil de maturité international (Niveau 3).
- ✓ Que les métiers de l'eau potable ont fortement évolué ces dernières années avec la montée en puissance du digital et que, de nombreuses sociétés des eaux dans le monde, ont eu la possibilité de faire évoluer leur performance, en repositionnant ainsi le seuil international à près d'un demi-point au-dessus du seuil initial, ce qui accentue le retard de l'ONEAD.
- ✓ Cependant, des pics de maturité de l'ONEAD très encourageants sur les activités ayant bénéficié de financements récents : gestion de la ressource (Interconnexion, DBO Dessalement), laboratoire (partagé et ayant donc profité du DBO STEP) et gestion des réservoirs (Interconnexion, réservoirs métalliques de 1250 m³ sous FADES 2). Le projet d'Interconnexion s'avère ici capital, compte tenu du contexte (ressources en eau insuffisantes pour assurer le H24, faible pression autour de 0.5 bar, qualité de l'eau au-dessous de la limite fixée par l'OMS, nappe phréatique surexploitée entraînant une salinisation qui impacte le patrimoine). Il aura, en effet, un impact positif sur la distribution (après densification du réseau), la pression et donc la qualité de la ressource (augmentant cependant les fuites, sur la période de transition avant finalisation du modèle hydraulique, de la sectorisation et du renouvellement du réseau). Pour capitaliser sur cet investissement, il est essentiel d'aller au bout de la démarche en finalisant les chantiers en cours, qui tireront l'ensemble des métiers vers le haut, une fois finalisés.
- ✓ L'ONEAD reste néanmoins généralement au-dessus du seuil minimal international, sauf pour laboratoire et contrôle qualité, recherche de fuites et maintenance électromécanique, métiers pour lesquels le seuil minimal est tout juste atteint.

2.2.2 Métiers assainissement



Le graphique ci-dessus montre :

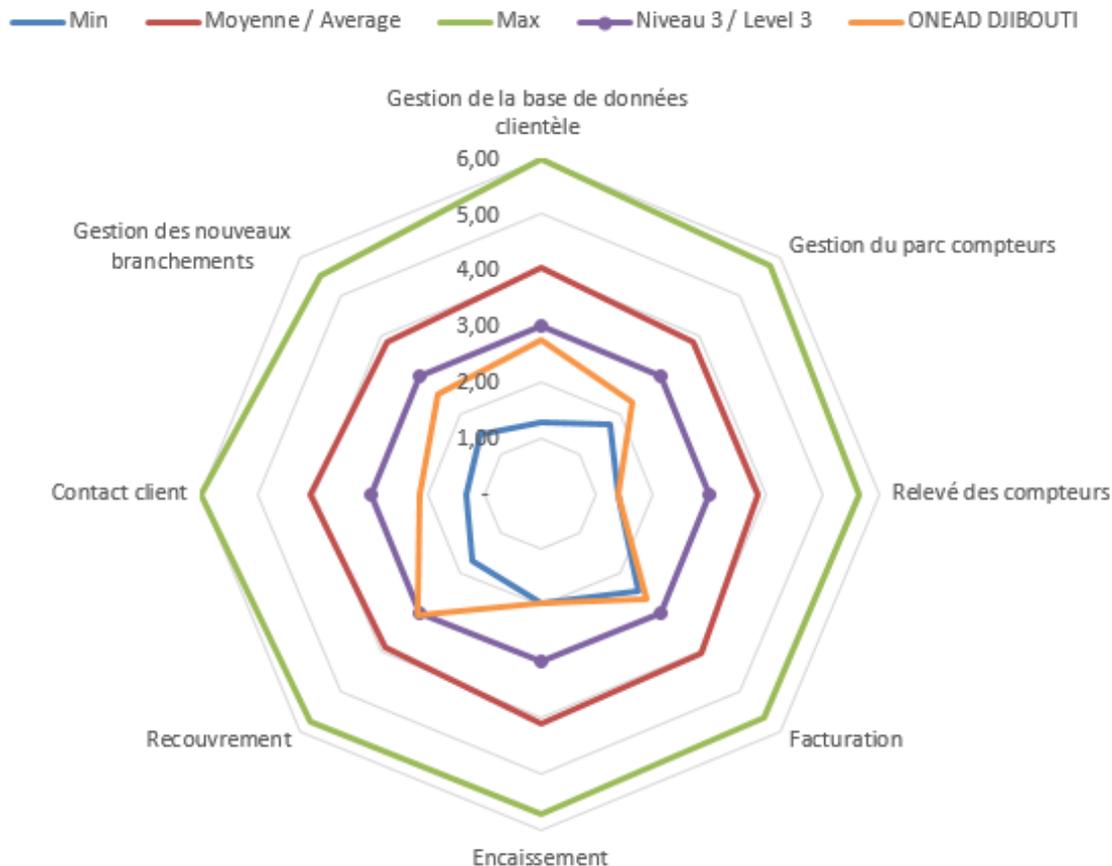
- ✓ Que l'ONEAD reste pour le moment, malgré les efforts humains et financiers déployés ces dernières années, au-dessous du seuil de maturité internationale (Niveau 3).
- ✓ Que les métiers de l'assainissement ont évolué ces dernières années, en particulier le curage du réseau, les branchements et travaux sur le réseau, le laboratoire et contrôle des rejets, la maintenance électromécanique et les postes de relèvement, avec la montée en puissance du digital, les technologies sans tranchées, les drones ou l'évolution des normes environnementales et que, de nombreuses sociétés des eaux dans le monde, ont eu la possibilité de faire évoluer leur performance, en repositionnant ainsi le seuil international à près d'un demi-point au-dessus du seuil initial, ce qui accentue le retard de l'ONEAD.
- ✓ Cependant, des pics de maturité de l'ONEAD très encourageants sur les activités ayant bénéficié du financement récents (DBO STEP Douda) : exploitation des stations d'épuration, laboratoire et maintenance électromécanique.

- ✓ Un retard très prononcé sur les métiers concernant le réseau d'assainissement : diagnostic, curage, exploitation, cartographie, travaux et branchements. Ce retard est dû, en grande partie, à l'élargissement du périmètre d'action de l'ONEAD, historiquement positionné sur l'eau potable uniquement, en récupérant en 2007 la compétence assainissement, jusqu'alors gérée par l'Etat. Cette passation s'est faite sans inventaire patrimonial et de façon « partielle » ce qui pose aujourd'hui un problème de levier d'action à l'ONEAD, tant sur les CAPEX que sur les OPEX. Le Schéma Directeur Assainissement en cours, qui prévoit un raccordement objectif de 75% à l'horizon 2036 à travers le raccordement des nouveaux quartiers au fur et à mesure de l'avancement de leur construction, le raccordement progressif des quartiers par proximité au réseau existant ou projeté et la réhabilitation des raccordements sur Djibouti Ville à fin de réduire les dysfonctionnements, ainsi que le projet d'assainissement liquide de Balbala cofinancé par l'UE et l'AFD à hauteur de 5,5 MEUR. et prévoyant la pose de près de 10,8 km de réseau (gravitaire/refoulement, dia. 90 à 400), la réhabilitation de 17 regards de visite sur le réseau gravitaire existant (avec curage) et la construction de 5 postes de refoulement auront un impact positif sur l'ensemble des métiers liés au réseau. En 2030, il sera ainsi possible de collecter et de traiter entre 50 000 et 65 000 m³/j d'eaux usées. Il sera nécessaire d'investir sur les équipes exploitation réseau assainissement de l'ONEAD dans les années à venir, afin de capitaliser sur ces financements.

- ✓ L'ONEAD est au-dessus du seuil minimal international quasi exclusivement pour les métiers liés à la STEP (hors boues). En revanche, pour tous les autres métiers le seuil minimal est tout juste atteint.

2.2.3 Métiers clientèle

Benchmarking Moyenne Clientèle

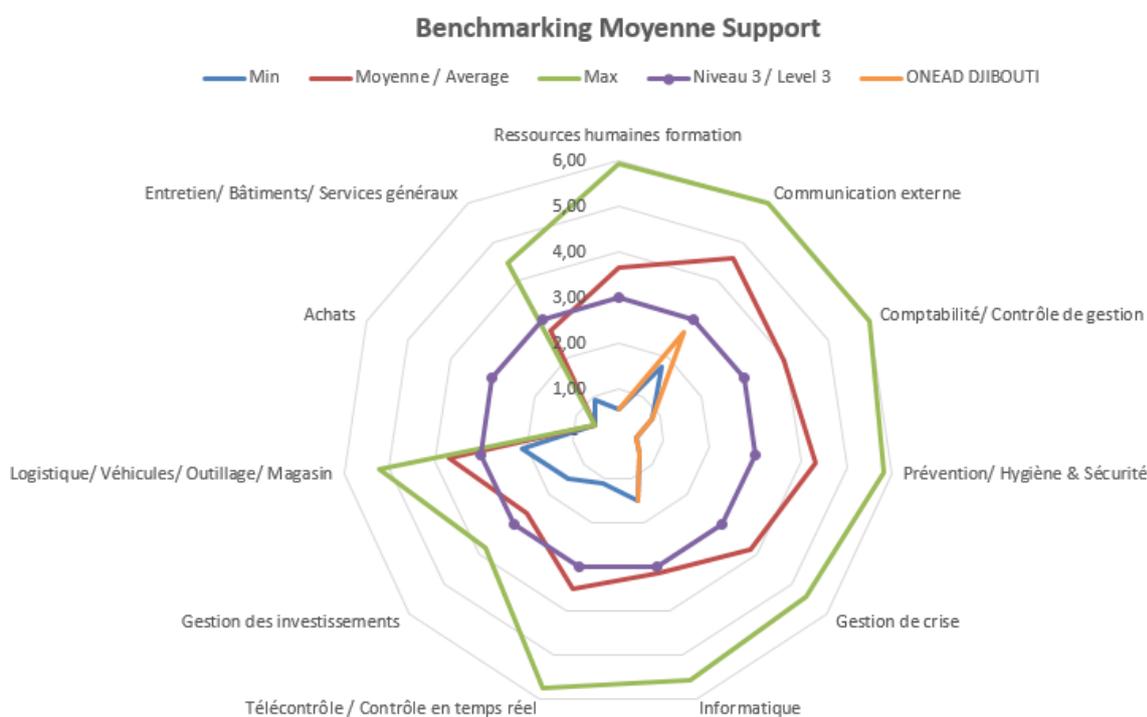


Le graphique ci-dessus montre :

- ✓ Que l'ONEAD se rapproche à grands pas et presque globalement du seuil de maturité internationale (Niveau 3), grâce aux efforts humains et financiers déployés ces dernières années.
- ✓ Que les métiers de la clientèle ont évolué ces dernières années de façon uniformisée, avec la montée en puissance de la gestion des données à travers le digital, et que de nombreuses sociétés des eaux dans le monde ont eu la possibilité de faire évoluer leur performance, en repositionnant ainsi le seuil international à près d'un point au-dessus du seuil initial ce qui, malgré l'amélioration importante et très encourageante, atténue quelque peu les résultats.
- ✓ L'atteinte du niveau de maturité pour les activités de recouvrement. Les actions nécessaires au bon déroulement de l'activité ayant été entreprises, il est raisonnable d'espérer des résultats concrets et probants dans les années à venir.

- ✓ Des pics de maturité de l'ONEAD sur les activités ayant bénéficié du financement récents (SIC, ENF volet pertes commerciales, travaux nouvelle agence) : gestion de la base de données clientèle, gestion du parc compteurs, facturation, recouvrement, gestion des nouveaux branchements. Le léger retard constaté sur les activités encaissement et contact client, malgré les investissements, sera analysé dans le détail, par la suite.
- ✓ L'ONEAD est, en général, au-dessus du seuil minimal international sauf pour les métiers relevé de compteurs et encaissement, pour lesquels le seuil minimal est tout juste atteint.

2.2.4 Fonctions support



Le graphique ci-dessus montre :

- ✓ Que l'ONEAD se rapproche à grands pas du seuil de maturité internationale (Niveau 3) pour un métier : comptabilité/contrôle de gestion, qui bénéficie de la mise en place du logiciel SAGE, depuis 1997.
- ✓ Que les fonctions support des sociétés des eaux évoluent de façon inégale. Les activités communication, comptabilité/contrôle de gestion, prévention/hygiène et sécurité, gestion de crise, informatique, télécontrôle, logistique et RH formation progressent, alors que les activités gestion des investissements et services généraux stagnent. En effet, cela reflète l'évolution des nouvelles technologies (réseaux sociaux, BI, IoT, e-Learning, MOOCS, COOCS, etc.) et de la société (souhaitant évoluer dans un

contexte participatif, engageant, rassurant, clair et sécurisé). Pour ces métiers en progression, le seuil international se repositionne ainsi à près d'un point au-dessus du seuil initial ce qui creuse le retard de l'ONEAD.

- ✓ L'ONEAD est au-dessus du seuil minimal international uniquement pour les métiers communication et comptabilité/contrôle de gestion. Pour tous les autres métiers évalués, à savoir prévention/hygiène et sécurité, gestion de crise, gestion des investissements et RH formation, le seuil minimal est tout juste atteint.

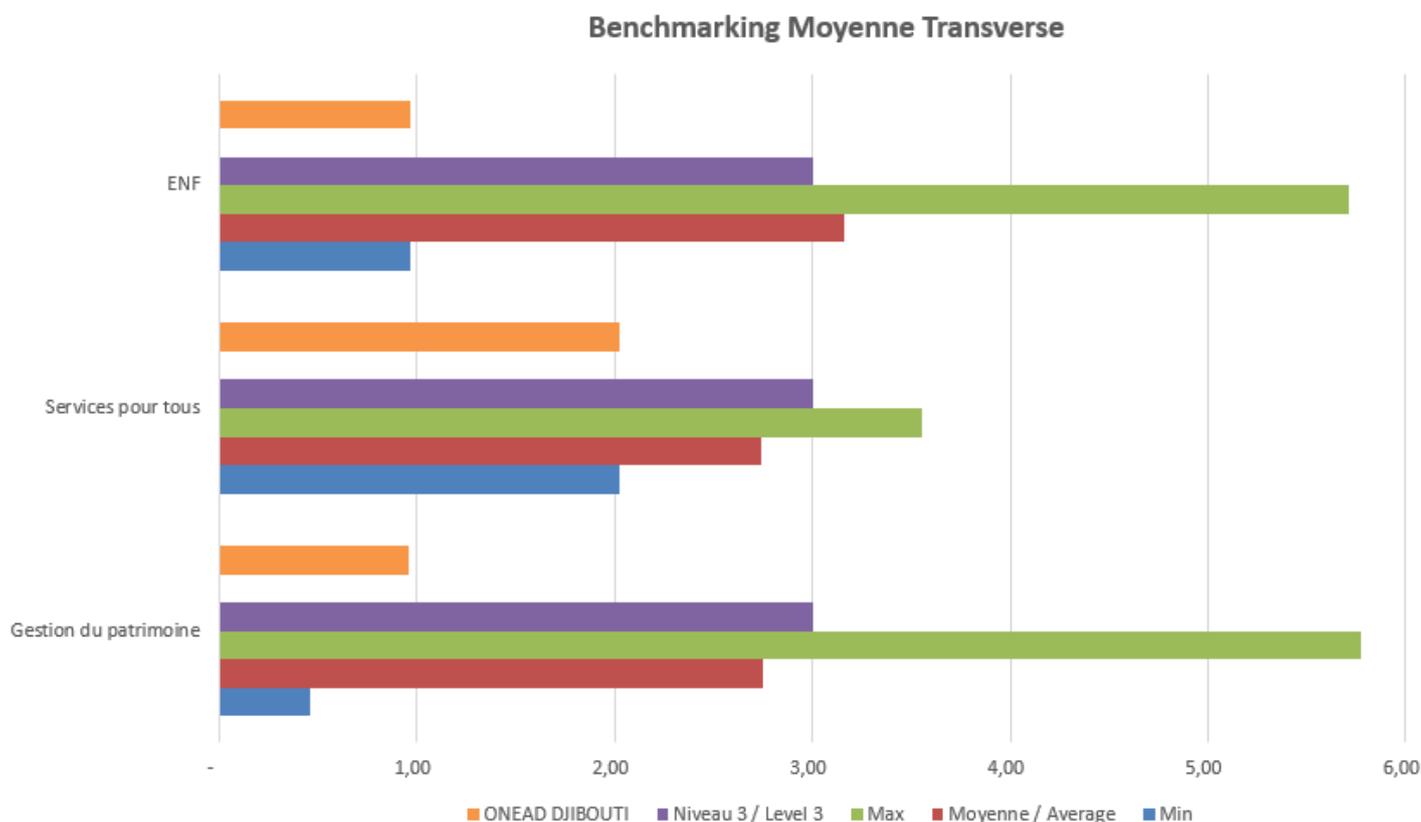
NB.

A des effets d'analyse, il est important de signaler que les métiers logistique et services généraux ne rentraient pas dans le cadre de l'évaluation.

De même, le métier télécontrôle a été exclu en raison du contexte local (activité non applicable pour le moment, car exclue de la feuille de route de la société suite à des tests non-concluants, en particulier à cause des conditions actuelles d'exploitation des réseaux et des conditions climatiques extrêmes du pays).

Finalement, le métier achats/approvisionnements a été évalué, mais le benchmarking n'est pas possible par manque de données, compte tenu qu'il s'agit d'une toute nouvelle grille d'évaluation.

2.2.5 Actions transverses



Le graphique ci-dessus montre :

- ✓ Que l'ONEAD reste pour le moment au-dessous du seuil de maturité internationale (Niveau 3), faute d'investissements par le passé sur ces trois axes transverses. Les projets actuellement en cours, à savoir, l'étude des ENF (pertes physiques et commerciales) actuellement menée par Artelia, qui prévoit un modèle hydraulique, une sectorisation de niveau 1 et niveau 2 et une montée en puissance du SIG (actuellement non exploité car installé sur & seul poste en local et ne comportant, de ce fait que des informations sur le réseau primaire non exhaustives) et le déploiement du SIC par Aspa Utilities, permettront d'améliorer considérablement à terme le volet ENF. En revanche, pour l'endiguer de façon efficace, un programme de gestion de crise pour aider l'ONEAD à traverser au mieux la période difficile qui s'annonce en termes de fuites/casse réseau est fortement conseillé, un accompagnement en conduite au changement des équipes clientèle est aussi souhaitable à fin de capitaliser sur le projet d'Aspa Utilities, dont le succès est fortement conditionné par le respect scrupuleux des processus métiers mis en place récemment (passage d'une culture orale à une culture écrite nécessaire). Des actions de communication interne du type "Vis ma vie" pourraient faciliter également la démarche. Concernant la gestion patrimoniale, l'utilisation efficace du SIG pour les métiers eau potable prévue par

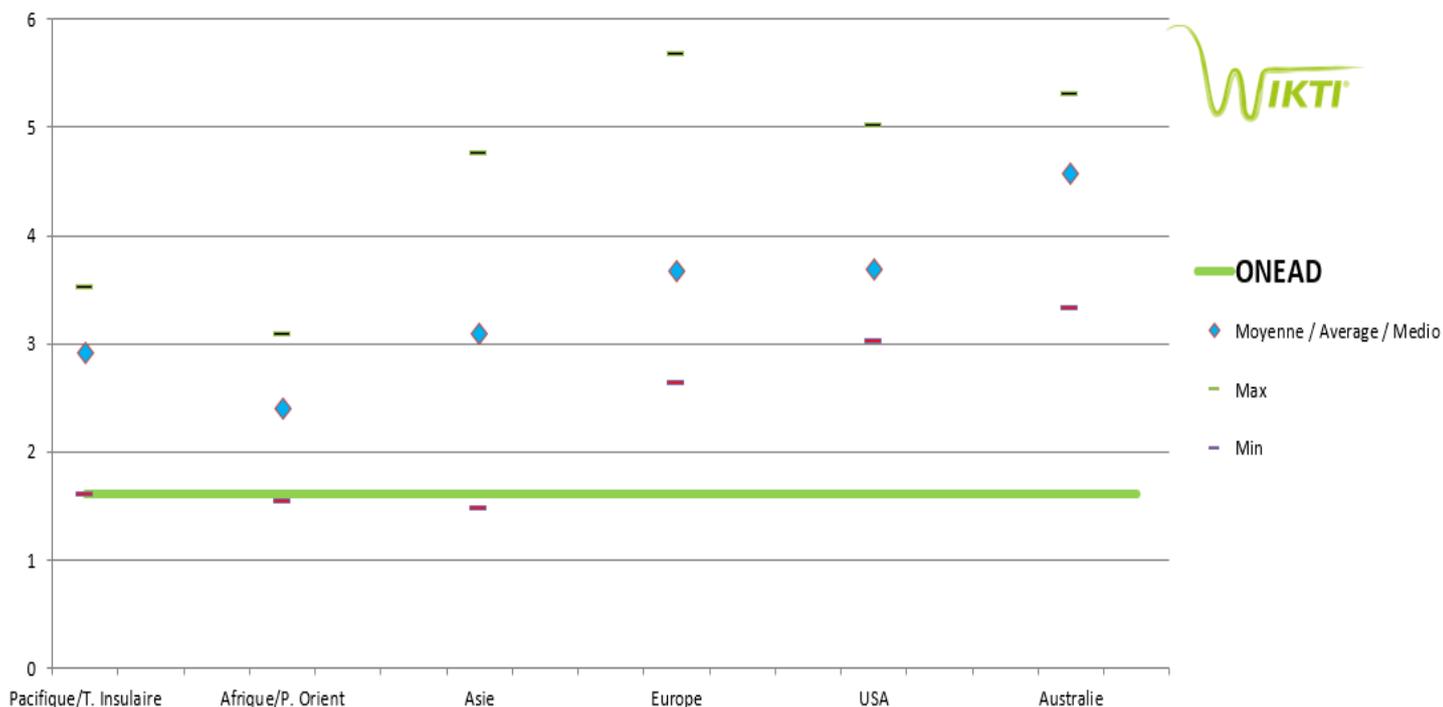
Artelia et la mise en place d'un SIG pour l'assainissement, prévu dans le Schéma Directeur en cours par le Cabinet Merlin, permettront à terme d'améliorer la situation actuelle. Il est cependant dommage de ne pas avoir capitalisé en amont pour le volet assainissement sur le logiciel SIG existant à l'eau potable, car cela aura simplifié l'architecture IT, tout en optimisant les formations des équipes dédiées et le traitement des données.

- ✓ Que les actions transverses ont considérablement évolué ces dernières années, en particulier les techniques liées à la problématique des Eaux-Non-Facturées et à la gestion patrimoniale, avec la montée en puissance du digital permettant aux opérateurs de passer du curatif au prédictif (opération des réseaux en temps réel, logiciels de modélisation patrimoniale permettant de remplacer/entretenir les infrastructures au bon moment en fonction des paramètres de pose et d'usure), des techniques de recherche de fuites (large gamme de techniques désormais adaptables au diamètre et au matériel de la canalisation), des techniques et technologies clientèle liées à la gestion des revenus (prévention de la fraude, smart metering) et que, de nombreuses sociétés des eaux dans le monde, ont eu la possibilité de faire évoluer leur performance, en repositionnant ainsi le seuil international à près de deux points au-dessus du seuil initial, ce qui accentue le retard de l'ONEAD.

- ✓ Une prise de conscience et un engagement de l'ONEAD auprès des plus défavorisés par le déploiement d'actions simples sans financement, permettant de s'adapter au mieux à ce type de population. Cette initiative est à saluer car elle positionne l'ONEAD bien au-dessus du seuil minimal international. Pour les deux autres actions transverses, le seuil minimal est tout juste atteint.

Un benchmarking international par régions est proposé par la suite. Il montre un retard de l'ONEAD sur la moyenne Africaine/Proche Orient de 1 point et un retard de 1,5 points par rapport au standard international. L'ONEAD se situe légèrement au-dessus du seuil minimum constaté dans la région au fil des évaluations WIKTI® des 5 dernières années.

Il est important de signaler également, qu'elle se situe dans la moyenne basse (mais dans la moyenne quand même) des sociétés des eaux des pays en voie de développement. Les investissements récents permettent d'espérer une augmentation considérable de la moyenne, à minima de 0,5 points avec des actions Quick Wins préconisées dans ce rapport et de 1 point supplémentaire une fois les projets en cours finalisés, à condition que les équipes soient formées et accompagnées dans le processus de conduite au changement, nécessaire à ce stade pour pérenniser le développement de la société. Des actions de communication interne du type "Vis ma vie" pourraient faciliter également la démarche.



3 EVALUATION DETAILLEE ET PLAN D'ACTION

3.1 Eau potable

3.1.1 Gestion de la ressource

3.1.1.1 Contexte

L'approvisionnement en eau à Djibouti est particulièrement difficile compte tenu du climat aride (pluviométrie moyenne de 160mm par an). Jusqu'à la mi-2017, la capitale était alimentée par 54 forages qui n'arrivaient pas à fournir un volume d'eau suffisant pour satisfaire la demande en dépit d'un pompage dépassant la capacité de l'aquifère, ce qui a engendré une baisse de son niveau et une salinité croissante de l'eau.

La situation est aujourd'hui en train d'évoluer, avec la mise en service durant le deuxième semestre de 2017 d'une adduction d'eau transfrontalière depuis l'Ethiopie (inaugurée en juin 2017) et le démarrage de la construction, durant l'année 2017 également, d'une usine de dessalement d'eau de mer.

3.1.1.2 Quicks Wins

Le métier gestion de la ressource affiche une maturité de 2,57 grâce aux projets en cours.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 3 de maturité (standard international), les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Veille juridique** : approfondir la connaissance en termes de réglementation concernant la gestion de la ressource réglementaires liées à la ressource à travers une veille réglementaire sur Internet. Pour cela, dans un premier temps, des outils gratuits tels que Talkwalker ou Google Alerts peuvent être utilisés, en travaillant sur un corpus de mots clés et de sites web stratégiques en amont, puis en paramétrant des requêtes booléennes pas la suite, à affiner au fil des résultats. Des outils payants comme Digimind pourront être utilisés par la suite.

Quelques bonnes pratiques pour démarrer sont proposées ci-dessous :

Key Intelligence Topics
Definition
A. Operational questions
<p><i>Which key intelligence topics you want to monitor?</i> <i>Which actor/ entities/ bodies / companies you want to monitor?</i> <i>What kind of websources you want to monitor (corporate websites, blogs, forums, specialized portals...)? Which ones do you already know?</i> <i>What are the keywords likely to filter relevant web content for your own needs?</i> <i>What is the CI geographical scope? (worldwide, Europe, area, country, State...)</i> <i>What is the web content language(s) you are going to monitor? (English, others...)</i> <i>Do you have any relevant CI web information samples that you could provide?</i></p>
B. Creative questions to help you identify your Key Intelligence Topics (KITs) (if needed)
<p><i>What "keeps you awake at night?"</i> <i>Concern about: Company; industry; government; etc.</i> <i>What information do you currently receive that is important for you?</i> <i>What information do you currently NOT receive that would be important for you?</i> <i>Assume that you have been on vacation for the past few weeks – away from the phone the office; When you arrive back Monday morning, what are the first things you want to know ?</i> <i>If you could enhance the information you now receive – improve its value for you – what would you want to change?</i> <i>Envision a specific competitor, and your counterpart at the organization. Imagine you have ten minutes in his or her office. No one will walk in; no one will know. What kind of information would you most like to collect?</i> <i>What would you least like your competitor to gather about your business?</i> <i>Select an organization you admire, one that you consider excellent in some way. What would you want to know about that organization?</i> <i>Examples of « past » surprises, Over the past several years, have you been surprised?</i></p>
C. Expected deliverables
<p><i>What uses would you make of such intelligence?</i> <i>What types of intelligence products would you like to receive? (e.g. filed reports, analytical alerts, competitor product assessments, intelligence briefings, etc.), What frequency ?</i></p>
D. Evaluation
<p><i>How will you evaluate the intelligence that you receive?</i></p>

- **Travaux** : Veiller à ce que les ouvrages de captage aient systématiquement une protection immédiate (espace clos) en programmant à l'avance la construction des abris, à fin qu'elle ne se dilue pas dans le temps, laissant l'ouvrage se dégrader avec les intempéries. Clôturer le périmètre immédiat des captages.
- **Processus "données"** : Mettre en place un processus écrit pour garantir la remontée de données permettant de suivre la ressource quantitativement (débit de pompage, niveau de nappe, niveau de réservoir, débit et niveau de rivière), et qualitativement (minéralisation totale, teneur en chlorures, teneur en sodium). Cela implique la mise à disposition d'un ordinateur pour la saisie et la formation de l'opérateur. A terme, cela permettra de réaliser une étude de vulnérabilité accompagnée d'un plan d'actions.
- **Processus opérationnels** : Mettre en place un processus écrit détaillant la politique suivie actuellement de façon informelle pour la mise en marche / arrêt des forages et des pompes. Sensibiliser les opérateurs à suivre ce processus à travers des actions de communication interne et grâce au support des managers.
- **Maintenance** : En règle générale, et même si l'ONEAD est contrainte à fonctionner la plupart du temps en mode curative, programmer les maintenances annuelles et les suivre afin de garantir la pérennité des équipements (pompes). Cela permettra de systématiser le plan de maintenance préventive des ouvrages (régénérations / réhabilitations).
- **Management** : Dysfonctionnement constaté entre le Service Contrôle (études) et le Service Exploitation. La transmission de données n'est pas balisée par une procédure provoquant des oublis de transmission lors des différentes mises à jour et causant ainsi une hétérogénéité des données ne permettant pas une exploitation en bonne et due forme.

3.1.1.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Assistance Technique (AT)** : Lancer une étude pour identifier de façon exhaustive les sources potentielles de pollution (accidentelle ou diffuse) des captages dans les périmètres de protection.
- **Processus opérationnels** : Lancer un programme de suivi patrimonial de la ressource défini sur plusieurs années.
- **Formation** : Pérenniser le savoir-faire et valoriser l'expertise des opérateurs terrain à travers des formations.

3.1.2 Stations de production et de pompage

3.1.2.1 Introduction

La production d'eau potable de l'ONEAD en 2016 dans le pays était de 17 913 708 m³. L'ONEAD compte 9 stations de pompage, dont 4 à Djibouti.

3.1.2.2 Quicks Wins

Le métier stations de production et pompage affiche une maturité de 1,73.

L'évolution du métier est assez hétérogène, ce qui fait ressortir l'absence d'un plan d'action permettant de hiérarchiser les actions.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Equipement** : Finaliser l'installation du dispositif de contrôle en continu du processus avec envoi d'alarme pour les forages et le pompage. Finalisation prévue fin février 2018.
- **Juridique** : Organiser une revue des obligations contractuelles et réglementaires.
- **Contrôle qualité** : Aménagement d'un bureau pérenne pour les analyses de contrôle qualité (actuellement dans un préfabriqué). Renforcer les quelques éléments de contrôle récurrents (désinfection au niveau de la station, chloration renforcée systématique en cas de casse) par une liste complète des points critiques de la station de traitement (qualité eau / fonctionnement équipements) accompagnée d'un programme de contrôle.
- **Entretien** : Entretenir les espaces extérieurs aux abords du garage et des stocks, pour le site d'Ambouli en particulier.
- **Processus opérationnels** : Formaliser les sorties d'astreinte pour identifier les dysfonctionnements récurrents et pouvoir mettre en place un plan d'action correctif. Formaliser également le processus de gestion des non-conformités de la qualité de l'eau (paramètres physicochimiques pour les forages, analyse bactériologique en cas de problème constaté, chloration renforcée). Mettre en place et formaliser une procédure de vérification pour les opérations courantes suivant un programme (efficacité, fréquence, durée). Formaliser le suivi de consommation des réactifs (chlore).

- **Risques** : Limiter le risque chlore par la réinstallation d'une douche à la sortie du hangar de chloration d'Ambouli. En effet, il a été constaté lors d'une visite terrain, qu'une douche avait été installée par Vinci à l'extérieur du local mais que l'ouverture de la vanne de la douche provoquait une baisse de débit au niveau des cuves. La douche Vinci avait alors été mise HS pour prioriser l'exploitation. Finaliser l'étude de vulnérabilité en cours et le plan d'actions associé.
- **Processus "données"** : Digitaliser le reporting opérationnel (données saisies manuellement sur cahier). Cela implique la mise à disposition d'un ordinateur pour la saisie et la formation de l'opérateur. Systématiser à travers un processus écrit et un outil digital la remontée de données concernant les relevés des compteurs sectoriels afin de suivre mensuellement les pertes en eau de l'usine et les minimiser autant que possible.
- **Maintenance** : Formaliser le plan de maintenance préventive pour pérenniser les infrastructures.

3.1.2.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Hygiène et sécurité** : Les EPI (masque, etc.) sont fournis au personnel, mais non utilisés. Une campagne de sensibilisation à court terme serait souhaitable. La création d'une équipe dédiée à l'hygiène et la sécurité fortement recommandée pour légitimer ces actions, avec un fort engagement des managers (donner l'exemple à travers le port systématique des EPI).
- **Processus opérationnels** : Formaliser les procédures d'astreinte dans un manuel et former le personnel d'astreinte. Formaliser les procédures opérationnelles des stations dans un manuel et former le personnel.

3.1.3 Laboratoire et contrôle qualité

3.1.3.1 Introduction

Un seul laboratoire neuf créé dans l'enceinte de la STEP de Douda accueille aujourd'hui les analyses eau potable et eaux usées. Le laboratoire est assez spacieux et peu encombré, de par la nature de l'équipement (peu d'automatisation). Les 2 zones ont été délimitées physiquement, mais non séparées par une cloison. Afin d'éviter le risque de contamination un deuxième robinet a été mis en place et dédié exclusivement à l'eau potable, le laboratoire est systématiquement entièrement nettoyé à l'eau de javel avant de procéder aux analyses eau potable. Les analyses et contre-analyses bactériologiques envoyées à des laboratoires externes (Dubai, France...) n'ont pas détecté, à ce jour, de contamination.

3.1.3.2 Quicks Wins

Le métier laboratoire et contrôle qualité affiche une maturité de 1,94. L'évolution du métier est plutôt hétérogène, dû à l'utilisation d'un laboratoire neuf mais non dédiée à l'eau potable.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Stockage** : Séparer dans deux armoires différentes les réactifs et produits chimiques afin de respecter leurs conditions de conservation.
- **Processus "données"** : Amélioration continue dans la procédure de transmission des résultats d'analyse (revue et mise à jour annuelle). Digitaliser la traçabilité des échantillons et des résultats analytiques.
- **Hygiène et sécurité** : Prévoir des blouses et les proposer à toute personne qui pénètre dans l'enceinte du laboratoire. Concernant les équipements de protection collective, la seule mesure prise à ce jour est l'assainissement des locaux à l'eau de javel. Quelques pistes d'amélioration incluent la mécanisation/automatisation des procédés, le travail en vase clos et encoffrement, la réduction des émissions (abaissement de la température, abattage des poussières par brumisation...), le captage des polluants à la source, la ventilation générale...
- **Equipement** : Dresser un inventaire du parc instrumental.
- **Processus opérationnels** : Formaliser les consignes de prélèvement et de transport des échantillons. Formaliser les modes opératoires pour les méthodes d'analyse utilisées. Formaliser la politique d'étalonnage des instruments.
- **Risques** : Formaliser la procédure d'alerte en cas de non-conformité sur la qualité de l'eau.

3.1.3.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Gestion des investissements** : Réaliser un plan d'investissement adapté aux besoins de l'ONEAD en matière de laboratoire afin de prévoir des laboratoires séparés eau potable / assainissement et d'être conformes à la réglementation internationale, tout en réduisant le risque de contamination des échantillons.
- **Achats** : Mettre en place une procédure de gestion des stocks pour les réactifs.

- **Formation** : Former le personnel dédié aux analyses.

3.1.4 Gestion des adductions

3.1.4.1 Introduction

Aux 634 km de réseau d'adduction/distribution national existants, viennent s'ajouter depuis juin 2017 les 387,5 km de conduites en fonte ductile du projet d'interconnexion Ali Sabieh portant des diamètres allant de 150 à 1200.

3.1.4.2 Quicks Wins

Le métier gestion des adductions affiche une maturité de 1,58 grâce aux projets en cours. L'évolution du métier est plutôt homogène.

Compte tenu de la récente inauguration de l'interconnexion transfrontalière et des investissements faits dans le cadre de cet ouvrage, il serait souhaitable de prendre les mesures nécessaires afin de l'exploiter correctement et le maintenir dans de bonnes conditions pour en assurer sa pérennité.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Travaux** : Formaliser le processus de réparation des fuites. Rédiger un protocole d'intervention sur le réseau d'adduction.
- **Maintenance** : Systématiser les inspections visuelles sur le réseau d'adduction et d'écoute sur les accessoires.
- **Formation** : Equipe de réparation opérationnelle jusqu'à diamètre 500 max. Attention, parce que les canalisations posées pour le projet adduction vont jusqu'à dia. 1200.
- **Processus opérationnels** : Formaliser les procédures pour l'arrêt et la remise en eau. Profiter de la prise de conscience opérationnelle pour systématiser le processus permettant de manœuvre les vannes et accessoires régulièrement. Concernant les rapports de casse, si on prend un exemple concret, on s'aperçoit qu'il comprend les coordonnées GPS, le tracé sur fond de plan Google Earth, la reconstitution sommaire des faits avec date et heure du signalement, l'origine de la fuite, le diamètre et le matériel de la conduite, la date et l'heure de fin de travaux, les photos de chantier concernant la dépose, la pose, les travaux finalisés et le nettoyage de site). Manquent des informations importantes comme le diamètre et

le matériel de la conduite de remplacement, la marque de l'équipement pour avoir toutes les caractéristiques techniques, la composition du sol et les éventuels aléas rencontrés lors de l'intervention. Ces données sont nécessaires pour pouvoir basculer sur de la gestion patrimoniale à terme.

3.1.4.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Processus "données"** : Finaliser la mise en place du SIG, documenter les processus de saisie et de coordination des équipes et former le personnel.
- **Achats** : Mettre en place une procédure de gestion des stocks permettant de garantir la disponibilité des pièces détachées pour les composants et les équipements sensibles.
- **Risques** : La protection cathodique empêche la corrosion en convertissant tous les sites (actifs) anodiques de la surface métallique en sites cathodiques (passifs) par le biais du courant électrique (ou électrons libres) provenant d'une source alternative. Cette conversion prend généralement la forme d'anodes galvaniques qui sont plus actives que l'acier. Cette pratique est également désignée sous le nom de système sacrificiel, puisque les anodes galvaniques se sacrifient pour protéger l'acier ou les pipelines contre la corrosion. Au vu des éléments terrain, ce point mérite une étude approfondie autour de la corrosion et de l'équipement en place. Une formation du personnel serait également nécessaire. Formaliser les procédures de gestion de crise.

3.1.5 Gestion des réservoirs

3.1.5.1 Introduction

L'ONEAD compte à ce jour 10 réservoirs de reprise dont 4 à Djibouti et 20 réservoirs de stockage dont 8 à Djibouti. 50% des réservoirs sont opérationnels et 50% sont laissés à l'abandon. Un SCADA est en place.

3.1.5.2 Quicks Wins

Le métier gestion des réservoirs affiche une maturité de 1,88, pénalisé par l'entretien d'uniquement 50% du parc réservoirs. En effet, compte-tenu de la pénurie en eau, 50% avaient été laissés à l'abandon. Il conviendra donc de renouveler petit à petit les 50% restants au fur et à mesure que le besoin se fera ressentir grâce aux volumes transférés d'Ethiopie. L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Qualité** : Faire des prélèvements sur les réservoirs pour analyser régulièrement les paramètres de qualité.
- **Processus opérationnels** : Formaliser les modes opératoires d'isolement et remise en service des réservoirs. Formaliser le mode opératoire de nettoyage des réservoirs.
- **AT** : Il conviendrait de bâtir un plan d'action pour diagnostiquer l'état du Génie Civil pour les 50% HS, car le délabrement des installations est négatif en termes d'image et peut aussi s'avérer dangereux pour les citoyens (chutes, etc.). Dresser par la suite un inventaire détaillé des équipements.

3.1.5.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Travaux** : Réhabiliter au fur et à mesure les 50% du parc réservoirs laissés à l'abandon.

3.1.6 Exploitation du réseau de distribution

3.1.6.1 Introduction

L'eau des forages du Sud arrive dans les bâches (4300 m³ au total) de la station de pompage d'Ambouli qui était jusqu'à présent le « poumon » du système de distribution d'eau de la capitale. La station d'Ambouli est constituée de 3 sous-stations communément appelées « ancienne station », « nouvelle station » et « station Plateau Serpent » ou « station KSB ». Ces trois sous-stations sont équipées de 11 pompes au total. 8 pompes refoulent l'eau vers Djibouti Ville où le réseau de distribution, à l'origine, était mis en pression par 5 châteaux d'eau qui recevaient l'eau d'Ambouli (capacité de 1500 à 3000 m³, cote radier de 15 à 22 m NGD). Depuis plusieurs décennies, les châteaux d'eau sont bypassés et le réseau est mis en charge directement par la station d'Ambouli. 3 autres pompes d'Ambouli refoulent l'eau vers les réservoirs de Balbala. Ces réservoirs alimentent gravitairement la partie Est de Balbala et, jusqu'à la mise en service de l'adduction transfrontalière, ils servaient également de réservoirs d'aspiration d'une station de pompage située sur le même site, qui fournissait de l'eau au réservoir de Farah Had qui assure la distribution dans la partie centrale et la partie Ouest de Balbala.

L'arrivée de l'eau en provenance d'Ethiopie va nécessiter une réorganisation complète du système de distribution. Ceci fait l'objet de l'étude hydraulique présentée dans la section 5 du rapport d'Artelia portant sur les ENF. La distribution dans Djibouti Ville sera dorénavant une distribution gravitaire à partir des

réservoirs de la Cote 45. Dans cette perspective, des conduites sont en cours de pose dans le cadre du projet PIN (Programme d'Investissement National).

Quant à Balbala, le réseau de distribution ne possède aucune structure solide. Une réorganisation du réseau est proposée dans la section 5 du rapport d'Artelia portant sur les ENF.

3.1.6.2 Quicks Wins

Le métier exploitation du réseau de distribution affiche une maturité de 1,08, pénalisé par le manque de pression, le caractère déstructuré du réseau de Balbala, l'inexistence d'un modèle hydraulique, le taux de salinité de la ressource hautement corrosif et un nombre important de canalisations en ciment amianté nécessitant un remplacement d'office. L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Clientèle** : Identifier formellement et répertorier les clients sensibles.
- **Processus opérationnels** : Organiser des revues annuelles du processus d'astreinte.
- **Maintenance** : Elaborer un programme de maintenance des vannes de régulation de pression et des accessoires.
- **Risques** : Profiter de quelques initiatives (répertoire des bornes incendies en collaboration avec les Pompiers et la Protection Civile ; augmentation de la capacité de stockage et mise en place de 3 points de stock par arrondissement.) pour établir une politique de protection incendie.

3.1.6.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Processus opérationnels** : Compte-tenu de l'évolution de la situation avec l'adduction transfrontalière, formaliser un programme de distribution visant le Service H24 dans Djibouti Ville et Balbala. Actuellement, le service atteint le H24 dans certains quartiers de Djibouti Ville, et reste intermittent dans d'autres (citernes). A Balbala la distribution est intermittente à raison de coupures de 1j sur 2. max. et 4-5H min. Systématiser le suivi de la qualité de l'eau aux points critiques (chlore et turbidité).
- **Gestion patrimoniale** : Mise en place du SIG. Dresser un inventaire du réseau secondaire. Compléter les données des plans de réseau, schémas des conduites et ouvrages principaux à Balbala. Enregistrement de données réseau (fuites /plaintes/qualité/pression). Réaliser un tracé et un synoptique

de fonctionnement des conduites. Intégrer les données opérationnelles dans le SIG (incidents, casses fuites et réparations). Géolocalisation des accessoires dans le SIG. A terme, avec les données réseau, il sera possible d'élaborer un plan d'investissement fonctionnel et d'analyser des données du réseau afin d'identifier les points critiques.

3.1.7 Recherche de fuites

3.1.7.1 Introduction

C'est un sujet critique car suite à la mise en service de l'adduction transfrontalière, la permanence du service et l'augmentation de la pression les fuites vont inévitablement augmenter. Travaux sur remplacement de canalisations et branchements à prioriser. Une équipe formée à la recherche de fuites ou l'externalisation de ce service pourraient éventuellement réduire le nombre de fuites visibles, en s'attaquant aux fuites invisibles au même temps.

3.1.7.2 Quicks Wins

Le métier recherche de fuites affiche une maturité de 0,98, dû essentiellement au fait qu'il n'y a pas de recherche de fuites à proprement parler, mais plutôt des actions curatives sur les fuites visibles. L'évolution du métier est plutôt homogène et sera tirée vers le haut par le projet ENF d'Artelia.

Dans le but d'atteindre le niveau 1 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **RH** : Mettre en place une équipe dédiée à la recherche des fuites.
- **Processus opérationnels** : Systématiser l'inspection visuelle des réseaux et l'inspection des réservoirs (surverses, étanchéité des vidanges), ainsi que celle des conduites de transport. Formaliser le suivi du volume récupéré.
- **Travaux** : Optimisation des interventions (les équipes sont appelées pour aller sur site quand la fuite survient, le matériel qu'elles ont sur elles peut ne pas être adapté à la nature de la fuite, au diamètre de la canalisation, au matériau...) Une base de données fiable et un protocole d'intervention formalisé permettraient plus d'efficacité.

3.1.7.3 Plan d'action à moyen-terme

- **RH** : Mettre en place une équipe dédiée à la recherche des fuites visibles et invisibles, une fois la sectorisation finalisée. Formée les équipes à l'écoute acoustique, à minima. Idéalement, l'étude d'Artelia devrait comporter des recommandations d'équipement de recherché de fuites par secteurs, en fonction des diamètres et des matériaux des canalisations installées.
- **SIG** : Stockage des mesures des volumes produits. Enregistrement des fuites détectées (localisation, méthode de détection, type de fuite, matériau, ...)

3.1.8 Maintenance électromécanique

3.1.8.1 Quicks Wins

Le métier maintenance électromécanique affiche une maturité de 0,99, dû essentiellement au fait que les actions de maintenance sont délaissées au profit des urgences réseau à cause d'un manque de personnel. Il convient également de signaler que le personnel n'est pas formé en électromécanique et que la maintenance s'apprend sur le terrain à travers la notice de l'équipement et, éventuellement, des vidéos sur You Tube. L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 1 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnels** : Définir les niveaux de qualité du service de l'eau à atteindre. Réaliser des fiches d'entretien permettant de guider la maintenance pour les principaux équipements (points à vérifier, fréquences, dates, schémas...). Formaliser la politique de maintenance. Tracer la coordination des équipes de maintenance et exploitation. Révision annuelle du processus d'astreinte pour amélioration continue. Identifier les risques de dégradation des équipements. Formaliser les modes opératoires pour les opérations de maintenance courantes (vidange, graissage, ...). Détailler la procédure de mise en consignation et de déconsignation des équipements.
- **Processus "données"** : Rajouter le critère de criticité à l'inventaire des équipements et ouvrages principaux existant. Dresser un inventaire des contrôles réglementaires des équipements. Répertoire les dysfonctionnements et événements majeurs.

3.1.8.2 Plan d'action à moyen-terme

- **Formation** : Former le personnel à la maintenance électromécanique.

- **Achats** : Formaliser la gestion des stocks de pièces de rechange.
- **AT** : Mettre en place une documentation d'opération et de maintenance pour tous les équipements.

3.1.9 Interventions et travaux

3.1.9.1 Quicks Wins

Le métier interventions et travaux affiche une maturité de 1,30, tirée vers le bas par les travaux en régie et due essentiellement à des processus non formalisés. L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnels** : Formaliser les ordres de travail. Formaliser le planning hebdomadaire des travaux avec une description des interventions. Formaliser la définition d'un branchement standard. Formaliser le mode opératoire des tests hydrauliques pour les nouveaux réseaux (ouverture de vannes et rinçage pour vérifier les fuites). Mise en place d'un manuel de Bonnes Pratiques (terrassements, blindage, travaux, désinfection, remblais, sécurité). Formaliser la définition des pièces et matériaux standards. Rédiger et diffuser un compte-rendu de réunion de chantier. Mesurer les délais d'intervention et consigner les informations pour analyse.
- **Travaux** : Utiliser des plans de réseau en dehors des travaux neufs. Encadrer le lien avec le sous-traitant par un bordereau de prix.
- **Hygiène et sécurité** : Des sanctions sont prévues pour combattre le non-respect des règles de sécurité, mais elles ne sont pas appliquées. Ils portent le gilet, mais pas le reste. Tenter plutôt les incentives. A terme, le levier managérial pourra être saisi à travers les objectifs en entretien annuel (en cours Sofreco).
- **Communication** : Informer les riverains des travaux en cours.

3.1.9.2 Plan d'action à moyen-terme

- **Travaux** : Véhicules d'intervention non mutualisés.
- **AT** : Détection des autres réseaux pour la réduction des sinistres tiers.

3.1.10 Cartographie du réseau

3.1.10.1 Quicks Wins

Le métier cartographie du réseau affiche une maturité de 1,50, tirée vers le bas par les inconsistances dues à la cohabitation non harmonieuse du SIG en local à la distribution et des plans AutoCad aux projets, mis à jour de manière non coordonnée ni formalisée. L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnels** : Mise à jour du schéma synoptique permettant de lire le fonctionnement du système. Formaliser la coordination entre les directions en charge de l'exploitation et de la cartographie. Traçabilité des modifications effectuées sur les plans.

3.1.10.2 Plan d'action à moyen-terme

- **SIG** : Mise en place du SIG et formation des équipes. Inventaire patrimonial. Conduites de transport, réservoirs et stations de pompage tracées avec leurs caractéristiques. Identifier les zones de pression. Détail sur les raccordements. Identifier les canalisations non-fonctionnelles.

3.2 Assainissement

3.2.1 Diagnostic du réseau

3.2.1.1 Introduction

Le réseau d'assainissement comporte aujourd'hui 80 km de conduites et dalots. C'est un réseau collectif à 30% et individuel à 70%. Un Schéma Directeur assainissement de l'agglomération de la ville de Djibouti est aujourd'hui en cours. Il prévoit un raccordement objectif de 75% à l'horizon 2036. En 2030, l'ONEAD estime qu'elle sera déjà capable de collecter et de traiter entre 50 000 et 65 000 m³/j d'eaux usées.

Les principaux problèmes relèvent d'un écoulement presque nul dû à un relief très plat (presque au niveau de la mer), des constructions au niveau des exutoires et l'imperméabilité des sols dans certains quartiers. Pompage obligatoire pour évacuer les eaux pluviales en cas de précipitations (même de faible intensité). Dans certains quartiers, les maisons en construction couvrent par leurs déblais les regards et les grilles du réseau d'assainissement. Une sensibilisation des riverains au réseau sur la bonne manière de préserver le bon fonctionnement du réseau d'assainissement est indispensable.

Les réseaux, vétustes et surchargés, ne sont pas visitables ni explorables à ce jour.

L'effectif réseau est très réduit, à savoir deux agents par équipe. L'ONEAD a besoin de deux agents de plus dans chaque équipe pour pouvoir faire du préventif. La section travaux lourds ne dispose pas d'ouvriers ni de maçons qualifiés pour pouvoir exécuter les travaux de pose. De ce fait, l'ONEAD est contrainte à faire appel à des agents journaliers pour toute intervention de la section. Formations à prévoir.

3.2.1.2 Quicks Wins

Le métier diagnostic du réseau affiche une maturité de 1,12, tirée vers le bas par le manque d'un inventaire patrimonial. L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Communication** : Programme de sensibilisation des riverains à la préservation du réseau.
- **Processus opérationnels** : Inclure des inspections photographiques dans les rapports hebdomadaires.
- **Hygiène et sécurité** : Les agents disposent de masque, lunettes, gants et eau de javel pour nettoyage après intervention. Mettre à disposition des douches et de locaux adaptés. Sensibiliser le personnel au port des EPI. Se rapprocher des autorités portuaires (certifiées ISO) pour benchmarker les EPI en termes de qualité (perception différente entre le terrain et les RH). Répertorier formellement les déversements industriels (réalisés à 90% sur le littoral et sans émissaire).
- **Processus "données"** : Compléter les 40% existants de la liste des points noirs. Répertorier tous les regards, déversoirs d'orage et autres points singuliers. En effet, uniquement les regards réhabilités sont répertoriés dans les rapports journaliers/hebdomadaires. Capitaliser sur la recherche actuellement en cours de certains regards enterrés au fil des opérations (ex. regards posés par la Société Colas à Einguellah).

3.2.1.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Formation** : Travaux lourds.
- **SIG** : Mise en place du SIG. Trace écrite des inspections, contrôles et événements divers. Répertorier les débordements et les actions correctives par temps sec et temps de pluie, ainsi que les secteurs où le

réseau gravitaire est en charge. Répertorier les branchements. Sens d'écoulement pour chaque tronçon. Plaintes pour odeurs et débordements tracées et cartographies.

- **Hygiène et sécurité** : Création d'un service dédié. Un département Hygiène et Sécurité, permettrait de mettre en place des actions de sensibilisation au risque espaces confinés et au port des EPI (habituellement non utilisés).

3.2.2 Curage du réseau

3.2.2.1 Quicks Wins

Le métier curage du réseau affiche une maturité de 1,23, tirée vers le bas par le manque d'actions préventives (fonctionnement en mode curatif). L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Hygiène et sécurité** : Mise à disposition de vestiaires, douches et sanitaires. Ils disposent des EPI, à l'exception des lunettes. Pistes d'amélioration : L'équipement est jugé insuffisant et de mauvaise qualité. Une seule tenue. Personnel non sensibilisé aux risques. Protection contre les émanations de gaz jugée insuffisante. Feedback incohérent des équipes opérationnelles vs. DRH (en charge de Santé Sécurité). 1 détecteur de gaz pour 48 personnes (équipement insuffisant).
- **Processus "données"** : Enregistrer les volumes de curage.
- **Processus opérationnels** : Formaliser la méthodologie d'analyse de l'historique sur laquelle est basée la fréquence de curage des avaloirs. Profiter de l'élan de réflexion en cours pour établir un programme de contrôle de la conformité des branchements existants (pour les 20% de réseaux séparatifs). Programme de contrôle de la qualité des rejets non domestiques. Sa mise en œuvre est fortement conseillée, non seulement pour les rejets non domestiques, mais aussi pour les domestiques raccordés au réseau, afin de préserver le bon fonctionnement de la station d'épuration (arrivées irrégulières avec des pics fortement chargés en polluants). Formaliser le planning du curage préventif selon différents critères (relevé d'encrassement, nombre d'intervention, plaintes, odeurs, ...).

3.2.2.2 Plan d'action à moyen-terme

- **Gestion des investissements** : Jetcleaning pour les désobstructions. Hydrocureuses (1 seule aujourd'hui).

- **Formation** : Interventions en espaces confinés.
- **SIG** : Mise en place du SIG et formation du personnel. Enregistrement des interventions de débouchage.

3.2.3 Exploitation du réseau d'assainissement

3.2.3.1 Introduction

Manque d'effectifs. Difficulté à attirer la jeunesse par manque de motivation (assimilation à un métier pénible et non valorisant). Vieillesse des effectifs opérationnels en poste. Départ en retraite à anticiper, à raison de 5 effectifs par ans, soit un turnover complet en 2020.

Learning expéditions souhaitables pour appréhender les nouvelles technologies. Formation recommandée aux méthodes de curage et nécessaire pour les travaux lourds.

Recrudescence des déversements sauvages. Mise à exécution de l'Arrêté 005/MD/2017 approuvé par le Conseil de la Ville de Djibouti qui interdit strictement de jeter des déchets ménagers et/ou de déverser des eaux usées illégales dans l'espace public. En cas d'infraction constatée : amende de 5000 FD redevable auprès du Trésor. En cas de non-paiement de l'amende : majoration de 25000 FD et 15j d'emprisonnement.

3.2.3.2 Quicks Wins

Le métier exploitation du réseau d'assainissement affiche une maturité de 1,40, tirée vers le bas par le manque d'inventaire patrimonial et d'actions préventives (fonctionnement en mode curatif). L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnels** : Supprimer les débordements par temps sec. 60% des débordements ne sont pas traités (20% correspondent à des nouveaux débordements constatés et 40% à des points noirs récurrents que les interventions n'arrivent pas à résorber malgré des actions de curage intensives). Matérialiser le recensement de l'ensemble des acteurs de la filière de matière de vidange. Compléter le programme de renouvellement, aujourd'hui partiel car axé sur des petits tronçons défectueux remontés au fil des interventions terrain. Répertorier l'historique des déversements au milieu naturel.

- **Hygiène et sécurité** : Mise à disposition de vestiaires, douches et sanitaires. Ils disposent des EPI, à l'exception des lunettes. Pistes d'amélioration : L'équipement est jugé insuffisant et de mauvaise qualité. Une seule tenue. Personnel non sensibilisé aux risques. Protection contre les émanations de gaz jugée insuffisante. Feedback incohérent des équipes opérationnelles vs. DRH (en charge de Santé Sécurité). 1 détecteur de gaz pour 48 personnes (équipement insuffisant).
- **Communication** : Programme de sensibilisation des riverains à la préservation du réseau (constat de constructions sur le réseau et/ou des amas de terre au-dessus du réseau).
- **RH** : Mettre en place les moyens humains dédiés à la maintenance (sous-effectifs).

3.2.3.3 Plan d'action à moyen-terme

- **SIG** : Mise en place du SIG et formation du personnel. Enregistrement des points sensibles du réseau (dysfonctionnements majeurs et déversoirs d'orage). Plans du réseau primaire et secondaire disponibles et mis à jour. Tracer toutes les interventions. Enregistrer les plaintes odeurs.
- **Formation** : Interventions en espaces confinés.
- **Achats** : Contractualiser la sous-traitance au niveau de la réhabilitation des regards et les travaux lourds de pose de canalisation pour tous les travaux en régie.

3.2.4 Postes de relèvement

3.2.4.1 Introduction

L'ONEAD dispose de 9 stations de relevage et de refoulement. Sur un total de 9 postes de relèvement, 2 ont été renouvelés et 7 sont anciens. Néanmoins, peu de pannes constatées sur les postes de relèvement ce qui permet de faire de la maintenance préventive. La totalité des pompes sont immergées.

6 postes avec télésurveillance sont actuellement en cours de construction (AFD).

3.2.4.2 Quicks Wins

Le métier postes de relèvement affiche une maturité de 1,76, tirée vers le bas par 7 postes anciens non renouvelés. L'évolution du métier est plutôt hétérogène, ce qui montre un manque de plan d'action hiérarchisé.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Gestion patrimoniale** : Finaliser le renouvellement des 7 postes de relèvement anciens.
- **Processus "données"** : Formaliser le processus de suivi des stations de pompage. Le nombre de pannes par pompe et par station est aujourd'hui répertorié sous Excel, puis l'entretien préventif est programmé. Pistes d'amélioration : le classer par type (bouchage, hydraulique, mécanique, électrique, H2S, ...) et, à terme, analyser les données.
- **Processus opérationnels** : Programmer un contrôle de la teneur en H2S (bâche, salle de travail, etc.) à chaque passage sur site. Calculer les débits réels des pompes par la méthode volumétrique. Aujourd'hui, uniquement les débits de chaque pompe sont estimés par station. Le temps de marche est relevé. En cas de baisse de volume, la coordination est faite avec les équipes opérationnelles réseau. Relevé et suivi mensuel de la consommation d'énergie de chaque station. Formaliser la procédure standard de gestion optimisée des pièces de rechange. Formaliser la procédure annuelle de contrôle du point de fonctionnement de la pompe (débit, HMT) et de sa position sur le courbier pour chaque station de pompage (idem pour le moteur).

3.2.4.3 Plan d'action à moyen-terme

- **AT** : Evaluation de risque pour les stations de pompage, sources de nuisance liées à l'hydrogène sulfuré. L'évaluation devra être accompagnée d'une procédure standard d'intervention.

3.2.5 Exploitations des stations d'épuration

3.2.5.1 Introduction

L'ONEAD dispose dans son patrimoine d'une STEP de 40 000 EH (Douda). Mise en service en mars 2014, elle a un volume d'arrivée de 2200 m³/j et un volume mensuel de traitement de 65 000 m³. Elle dispose d'un laboratoire d'analyses et irrigue aujourd'hui une 40^e d'hectares de parcelles.

L'ONEAD est aujourd'hui l'exploitant de la STEP de Douda depuis 2,5 ans, après 2 ans d'opération et de transfert de compétences menées à bien par Stereau, le constructeur (contrat de DBO).

Actuellement, un projet portant sur les boues et le traitement des eaux de vidange est en cours avec Valtera. Il vise l'autonomisation énergétique de la STEP.

3.2.5.2 Quicks Wins

Le métier exploitation de STEP affiche une maturité de 2,58, tirée vers le haut par le DBO.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 3 de maturité (standard international), les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Hygiène et sécurité** : Sensibilisation aux risques pour l'ensemble du personnel. Port des EPI. Afficher les consignes de sécurité pour les interventions.
- **Processus opérationnels** : Mise à jour de la procédure d'astreinte dans une démarche d'amélioration continue. Identifier et tracer les non-conformités. En effet, il semblerait qu'aucune procédure de traitement des non-conformités a été pourvue par les constructeur. De ce fait, le plan de maintenance est revu en fonction des conditions réelles de sollicitation des équipements et de vieillissement des installations. Analyser quotidiennement tous les résultats d'exploitation (vs. une partie des données à échéance hebdomadaire ou mensuelle). Formaliser le plan de maintenance.

3.2.5.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Achats** : Procédure formelle de gestion des stocks de réactifs.
- **Formation** : Montée en compétences du niveau opérationnel vers un niveau d'expertise souhaité, pour diminuer progressivement les missions d'Assistance Technique et pérenniser localement les compétences. Formation en automatisme en instrumentation et maintenance (1 seule personne est spécialisée en automatisme, mais pas sur le matériel installé en particulier. Concernant l'instrumentation et la maintenance la montée en compétence s'est faite à travers un travail personnel sur les notices techniques.).
- **AT** : Etude de criticité.
- **Juridique** : Mettre en place une veille réglementaire.

3.2.6 Traitement et valorisation des boues

3.2.6.1 Introduction

Les boues de la STEP de Douda sont stockées sur place et utilisées pour épandage sur les terrains agricoles avoisinants.

Actuellement, un projet portant sur les boues et le traitement des eaux de vidange est en cours avec Valtera. Il vise l'autonomisation énergétique de la STEP.

3.2.6.2 Quicks Wins

Le métier traitement et valorisation des boues affiche une maturité de 1,02.

L'évolution du métier est plutôt hétérogène, ce qui démontre qu'il n'y a pas eu de plan d'action hiérarchisé concernant le traitement des boues, qui sont gérées aujourd'hui de façon opportuniste.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnel** : Pour la valorisation agricole, mettre en œuvre un plan d'épandage, une analyse des doses d'apport, ainsi qu'un suivi de la fréquence et des sols. Définir les règles de transport des boues.

3.2.6.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Achats** : Procédure formelle de gestion des stocks de réactifs.
- **Processus opérationnels** : Mise en œuvre du plan d'action suite à l'audit énergie.

3.2.7 Laboratoire et contrôle des rejets

3.2.7.1 Introduction

Un seul et même laboratoire pour analyses eau potable et eaux usées, situé dans l'enceinte de la STEP de Douda.

3.2.7.2 Quicks Wins

Le métier laboratoire et contrôle des rejets affiche une maturité de 2,84.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 3 de maturité (standard international), les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Hygiène et sécurité** : Port des EPI. Sécuriser les accès au laboratoire en fermant la porte à clef, tout simplement.
- **Processus opérationnels** : Formaliser les consignes de prélèvement et de transport des échantillons. Formaliser les modes opératoires pour les méthodes utilisées. Formaliser la procédure d'alerte en cas de non-conformité sur la qualité de l'eau. Formaliser les spécifications pour les verreries volumétriques
- **Equipement** : Stockage isolé des réactifs selon les règles de compatibilités chimiques.

3.2.7.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Achats** : Procédure formelle de gestion des stocks de réactifs. Cahier des charges systématique pour l'achat d'un appareil et pour validation à réception des spécificités.
- **Formation** : Identification des besoins de formation et d'expérience pour chaque fonction du laboratoire. Maîtrise des risques CMR (cancérogène, reprotoxique, mutagène). Hydrobiologie et milieux récepteurs.
- **Travaux** : Construire des nouvelles salles de laboratoire par type d'analyse (physico-chimique, biologique, eau potable, eaux usées)
- **Processus opérationnels** : Gestion des déchets de laboratoire conformément à la réglementation locale. Aujourd'hui, les déchets sont stockés (place suffisante pour le moment). Pas d'enfouissement. Pas de décharge. Il faudra trouver une solution pérenne.

3.2.8 Maintenance électromécanique

3.2.8.1 Quicks Wins

Le métier maintenance électromécanique affiche une maturité de 2,18.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 3 de maturité (standard international), les quick wins suivants ont été identifiés :

- **RH** : Mettre en place les moyens humains dédiés à la maintenance (personnel qualifié de type mécanicien, électrotechnicien). Mettre en place les moyens humains pour mesurer régulièrement des points de fonctionnement des pompes les plus importantes.
- **Processus opérationnels** : Rajouter le niveau de criticité au répertoire des équipements et ouvrages principaux. Formaliser la politique de maintenance. Mise à jour de la procédure d'astreinte dans une démarche d'amélioration continue. Répertorier les risques de dégradation des équipements. Procédures d'opération et de maintenance pour tous les équipements (autres que les notices fabricant). Formaliser les modes opératoires pour les opérations de maintenance courantes (vidange, graissage, ...). Mettre en place une analyse des risques avant chaque intervention permettant de définir les consignations et les autorisations d'intervention. Formaliser les principaux modes opératoires liés à la politique de maintenance. Mise à jour annuelle de la procédure de mise en consignation et de déconsignation des équipements. Inclure la main d'œuvre, la sous-traitance et les consommables dans les enregistrements des opérations de maintenance. Finaliser la mise en place du reporting mensuel de la performance de maintenance. Formaliser la gestion spécifique des équipements à problèmes récurrents.

3.2.8.2 Plan d'action à moyen-terme

- **Achats** : Procédure formelle de gestion des pièces de rechange et consommables. Formaliser la gestion de la sous-traitance pour le rembobinage.
- **Formation** : Opérations de maintenance.

3.2.9 Interventions et travaux

3.2.9.1 Quicks Wins

Le métier interventions et travaux affiche une maturité de 0,65, tirée vers le bas par l'absence d'effectifs formés aux travaux lourds et par l'absence d'inventaire patrimonial.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 1 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **AT** : Finaliser le schéma directeur assainissement.
- **Processus opérationnels** : Mettre en place un ordre de travail pour chaque intervention. Formaliser la méthodologie d'intervention pour effectuer le terrassement. Détection des réseaux pour la réduction des sinistres tiers. Utiliser les plans de récolement pour la réception des travaux (dans la pratique le contrôle visuel à réception des travaux se fait sans plan). Suivi budgétaire détaillé des travaux (recette, dépense). Rédiger un CR de réunion de chantier et le distribuer. Formaliser la procédure d'autocontrôle des travaux (passage caméra, test d'étanchéité).
- **Santé & sécurité** : Le personnel dispose d'EPIs, mais la qualité de l'équipement est remise en cause. Les EPIs ne sont pas utilisés au quotidien. Les masques jetables sont utilisés pendant 20 jours et ne sont pas adaptés à la protection gaz. Pas de vestiaire, ni de douches à leur disposition.
- **RH** : Créer une cellule dédiée aux devis et chiffrages (aujourd'hui la Dir. Projets).

3.2.9.2 Plan d'action à moyen-terme

- **Equipement** : Disposer de suffisamment de véhicules d'intervention pour ne pas mutualiser.
- **Achats** : Encadrer le lien avec le sous-traitant travaux lourds par un bordereau de prix.

3.2.10 Cartographie du réseau

3.2.10.1 Introduction

Compétence assainissement récupérée par l'ONEAD en 2007, auprès de l'Etat. Pas d'inventaire patrimonial réalisé lors de cette passation. Fonctionnaires ministériels actuellement travaillant à cheval entre l'ONEAD et le Ministère, mais masse salariale portée par l'Etat (faible levier managérial au niveau de l'ONEAD).

Par ailleurs, choc culturel classique entre le mode de fonctionnement public et privé, difficile à résorber de par le faible levier managérial et une culture orale à tous les niveaux, public comme privé.

Actuellement, schéma directeur en cours par le Cabinet Merlin. SIG assainissement en cours également, mais sur un logiciel différent de celui de l'eau potable (alignement souhaitable pour capitaliser les compétences d'une équipe transversale dédiée SIG comme préconisé par Artelia).

Le personnel ministériel récupéré lors de la passation est de l'ordre de 300 personnes (90% rémunérés par le Ministère du Budget et 10% par l'ONEAD).

Pas de subvention de l'Etat à ce stade.

3.2.10.2 Quicks Wins

Le métier cartographie du réseau affiche une maturité de 1,12, tirée vers le bas par l'absence d'inventaire patrimonial.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **AT** : Finaliser le schéma directeur assainissement.
- **Management** : Coordination entre les directions en charge de l'exploitation et de la cartographie. La mise en place du SIG assainissement devrait faciliter cette coordination, évitant d'avoir des plans AutoCad en local avec des données qui diffèrent.
- **Processus opérationnels** : Identifier formellement les zones d'inondation (Beaucoup de stagnation car sols non perméables et très faible pente, empêchant l'écoulement.)

3.2.10.3 Plan d'action à moyen-terme

- **SIG** : Mise en place de l'outil et formation du personnel. Répertoire des accessoires / diamètres / matériel des tuyaux / détail des raccordements / dates de pose (Gros besoin. Juste tracé des conduites principales est répertorié sur plan (pas de pente, diamètre...). Quelques traces de diamètre dans les rapports d'intervention.) Tracé des voies sur fond de plan (Uniquement les voies principales et de façon non exhaustive (estimé à 80%), ainsi que les grands collecteurs. Problématique tendant à s'aggraver de par le vieillissement des agents de terrain laissant entrevoir un turnover complet à horizon 2020.) Traçabilité des modifications effectuées sur les plans. Répertoire regards, diamètres, profondeurs et de pose des collecteurs. Topographie du réseau (sens d'écoulement, sous-bassins de collecte). Canalisations non-fonctionnelles. Anomalies (obturations, effondrements et casses). Enregistrer les interventions sur regards et collecteurs.

3.3 Clientèle

3.3.1 Gestion de la base de données clientèle

3.3.1.1 Introduction

Projet de mise en place d'un SIC par Aspa Utilities. Bien avancé, finalisation prévue 1 sem. 2018. Procédures commerciales pourvues également par Aspa Utilities.

Travail collaboratif avec l'EDD (Electricité de Djibouti) pour adaptation des procédures aux particularités locales. Comparaison de base de données clientèle pour identifier les gaps susceptibles d'entraîner une partie des pertes commerciales.

3.3.1.2 Quicks Wins

Le métier gestion de la base de données clientèle affiche une maturité de 2,74, tirée vers le haut par le projet SIC.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 3 de maturité (standard international), les quick wins suivants ont été identifiés :

- **SIC** : Finaliser le projet d'implémentation et les formations. Il serait convenable de garder un environnement de test pour la formation des nouvelles recrues.
- **Processus opérationnels** : Programmer des campagnes annuelles de mise à jour de la base de données. Finaliser l'inventaire sur les incohérences (clients qu'on ne retrouve pas sur la base) qui est en cours à Balbala, grâce à des expéditions de reconnaissance visuelle du terrain régulières (tous les lundis), ainsi chaque propriété aura une référence unique. Finaliser le recensement clientèle en cours. On estime qu'entre 10% et 15% échappent au radar ONEAD aujourd'hui. Mais si on compare la base eau avec celle de l'électricité (EDD), le gap grimpe à 50%. Politique de gestion des données.

3.3.1.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Formation** : Accompagnement à la conduite au changement pour passer d'une culture orale à une culture de processus écrits. Cet accompagnement est capital pour capitaliser et pérenniser le travail mené par Aspa Utilities autour du SIC. Attention au gap expert vs. feedback managérial, qui estime que c'est acquis. Une réunion mensuelle est néanmoins organisée pour traiter les éventuels vices de procédure.
- **Risques** : Avant le projet SIC, les données clientèle étaient stockées sur une base de données Access et, depuis janvier 2017 sur le nouveau SIC (GS Clio). Migration de la base Access avec recette finalisée. Premier exercice de facturation en cours actuellement. Hébergement sécurisé auprès de l'EDD aujourd'hui. A pérenniser chez ONEAD par la suite (quid locaux).

3.3.2 Gestion du parc compteurs

3.3.2.1 Quicks Wins

Le métier gestion du parc compteurs affiche une maturité de 2,31, tirée vers le haut par le projet SIC.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 3 de maturité (standard international), les quick wins suivants ont été identifiés :

- **SIC** : Finaliser le projet d'implémentation et les formations. Il serait convenable de garder un environnement de test pour la formation des nouvelles recrues.
- **Processus opérationnels** : Etablir un plan de pose des compteurs à l'extérieur avec protection et processus de pose. En effet, la plupart des anciens compteurs étaient installés à l'emplacement que le client souhaitait. Tous les compteurs installés avant normalisation de la procédure se trouvent donc à des emplacements alambiqués dont l'accès est complexe (au fond de la maison, dans les toilettes, etc.). Ces compteurs échappent encore souvent aux releveurs. Finaliser la procédure de renouvellement des compteurs. Elargir la politique de recalibrage des compteurs à tous les diamètres de compteurs et formaliser la procédure.
- **Achats** : Les compteurs Baylan installés au tout début posaient un problème et ont été retirés. Ils ont été remplacés par des compteurs Itron et Kelt qui fonctionnent mieux. Veille technologique sur les compteurs, incluant des tests à travers la négociation d'échantillons gratuits avec les fournisseurs pour mise en place de tests terrain en conditions climatiques réelles pour éviter à l'avenir les problèmes de buée qui empêchent une bonne lisibilité par intermittence en fonction des variations climatiques (humidité + chaleur).
- **Juridique** : Veille réglementaire pour mettre à jour la politique comptage.

3.3.2.2 Plan d'action à moyen-terme

- **Formation** : Accompagnement à la conduite au changement pour passer d'une culture orale à une culture de processus écrits. Cet accompagnement est capital pour capitaliser et pérenniser le travail mené par Aspa Utilities autour du SIC. Attention au gap expert vs. feedback managérial, qui estime que c'est acquis. Une réunion mensuelle est néanmoins organisée pour traiter les éventuels vices de procédure.
- **Achats** : Politique complète d'achat (sélection, approvisionnement, acceptation, contrôle etc.)
- **Parties prenantes** : Coupure en cas de fraude ou d'impayé. Problème de branchements sauvages en cas de coupure. Médiateur de la République et procédure judiciaire en ultime recours. Piste d'amélioration, travail de rapprochement avec les parties prenantes nationales.

3.3.3 Relevé des compteurs

3.3.3.1 Quicks Wins

Le métier relevé des compteurs affiche une maturité de 1,39, tirée vers le haut par le projet SIC.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **SIC** : Finaliser le projet d'implémentation et les formations. Il serait convenable de garder un environnement de test pour la formation des nouvelles recrues.
- **Processus opérationnels** : Etablir un plan de pose des compteurs à l'extérieur avec protection et processus de pose. En effet, la plupart des anciens compteurs étaient installés à l'emplacement que le client souhaitait. Tous les compteurs installés avant normalisation de la procédure se trouvent donc à des emplacements alambiqués dont l'accès est complexe (au fond de la maison, dans les toilettes, etc.). Ces compteurs échappent encore souvent aux releveurs. Définir un objectif de % de compteurs lus par an est le suivre. Suivi de tous les compteurs qui enregistrent une consommation nulle. Formaliser le système de repérage sur place effectué par chaque releveur mis en place pour pallier au problème d'adresses inconnues à Balbala. Formaliser les règles de constitution des cycles de relève.
- **RH** : Mettre en place les moyens humains nécessaires pour effectuer la relève (en sous-effectifs).
- **Communication** : Informer les clients de compteurs non accessibles du passage du releveur avant la relève.

3.3.3.2 Plan d'action à moyen-terme

- **Formation** : Releveurs (identification des fraudes internes/externes). En effet, aujourd'hui, s'il soupçonne une fraude, il contacte le responsable du quartier, qui prévient le responsable du secteur pour constat de l'infraction et report des anomalies sur bordereau. Cela permettrait d'optimiser largement le processus et, de ce fait, réduire les délais d'identification des fraudes.

3.3.4 Facturation

3.3.4.1 Introduction

Volonté d'enrichir la nouvelle facture avec histogramme un histogramme de la consommation. Néanmoins, il faut tenir en compte que les factures ne sont envoyées aujourd'hui qu'au grands comptes (ambassades, bases militaires, etc.) et non pas aux particuliers, qui fonctionnent exclusivement à travers l'envoi de SMS.

3.3.4.2 Quicks Wins

Le métier facturation affiche une maturité de 2,68, tirée vers le haut par le projet SIC.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 3 de maturité (standard international), les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnels** : Envoyer systématiquement toutes les factures aux clients dont l'adresse est connue car la facture véhicule l'image de marque de l'entreprise et celle de l'ONEAD est qualitative (informations sur les factures claires et suffisantes pour limiter les réclamations clients) ou établir une procédure de contrôle de la livraison des factures. Etablir des règles d'estimation de base (barème) pour anticiper le volume de consommation (i.e. lors d'une nouvelle construction). Formalisation de la procédure de vérification annuelle de facturation à tous les clients. Formaliser la politique de réduction du délai entre la relève des compteurs et l'envoi des factures (pour un objectif de 5 jours).
- **Communication** : Rajouter un message commercial dans la facture (baseline comme, par exemple, "la révolution de la ressource" pour SUEZ).

3.3.4.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Processus opérationnels** : Plan d'action pour la réduction des coûts de facturation.

3.3.5 Encaissement

3.3.5.1 Quicks Wins

Le métier encaissement affiche une maturité 1,96, tirée vers le haut par le projet SIC.

L'évolution du métier est plutôt hétérogène, ce qui démontre la carence d'un plan d'action détaillé et hiérarchisé.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnels** : Augmenter l'offre existante de banques partenaires pour prélèvement. Formaliser les règles de transfert de fonds. Envoyer systématiquement toutes les factures aux clients dont l'adresse est connue car la facture véhicule l'image de marque de l'entreprise et celle de l'ONEAD est qualitative (informations sur les factures claires et suffisantes pour limiter les réclamations clients) ou établir une procédure de contrôle de la livraison des factures. En effet, les factures sont éditées mais pas envoyées, pas dématérialisées. Données aux releveurs, mais distribution pas garantie ni tracée. Elargir l'utilisation du tableau de bord de l'activité (quel montant encaissé par quel moyen de paiement ?) au suivi de tous les moyens de paiement (uniquement SMS aujourd'hui). Formaliser la procédure de gestion des paiements non identifiés. Formaliser une procédure de gestion des clients ayant des difficultés de paiement (aujourd'hui fait de façon informelle pour quelques cas concrets : paiement échelonné pour les retraités car pension tous les 3 mois...). Mettre en place une enquête de satisfaction client.

3.3.5.2 Plan d'action à moyen-terme

- **Processus opérationnels** : Réflexion sur le prélèvement automatique des grands comptes. En effet, aujourd'hui le caissier principal fait le contrôle des autres caissiers, puis le lendemain, il reverse à la banque. De ce fait, à part le fond de caisse, pas de trésorerie disponible. En mettant en place le prélèvement automatique sur les grands comptes, cela permettrait d'améliorer de façon conséquente le problème de trésorerie. Suivre et analyser le délai de transmission des informations au format électronique des prestataires d'encaissement. Suivre et analyser le coût des différentes options de paiement pour optimisation, en encourageant les options de paiement moins chères pour l'ONEAD. Définir et suivre des indicateurs (délai paiement, délai remboursement, % de paiement avant 1^e relance, ...).
- **Juridique** : Encadrer le contrat avec les prestataires d'encaissement par des niveaux de service.

3.3.6 Recouvrement

3.3.6.1 Introduction

Problème de recouvrement récurrent concernant les factures des organismes publiques. Il serait convenable d'activer des mécanismes de gestion des parties prenantes pour initier des concertations avec les parties prenantes concernées et endiguer ce problème.

3.3.6.2 Quicks Wins

Le métier recouvrement affiche une maturité 3,08, tirée vers le haut par le projet SIC. C'est le seul métier de l'ONEAD à avoir acquis une maturité de Standard International. Même si les résultats ne sont pas encore complètement au rendez-vous, cela veut dire que toutes les actions qui devaient être prises ont vu le jour. Il convient maintenant de maintenir le niveau actuel.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but de garantir la préservation du niveau actuel de maturité, il convient d'activer quelques leviers supplémentaires visant le niveau 3,50 de maturité, afin d'éviter toute stagnation, voire pallier à une éventuelle baisse de régime transitoire sur certaines actions. Pour cela, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnels** : Informer les services techniques de toutes les coupures d'eau en cas de non-paiement de façon hebdomadaire. Aujourd'hui, l'information n'est partagée que pour les grands comptes (pas pour les particuliers). Elargir cette communication dans le sens inverse (du technique au commercial) en cas de fuite et réparation. Formaliser une charte d'éthique et de comportement. Formaliser le un processus de calcul de provision pour les créances douteuses.

3.3.6.3 Plan d'action à moyen-terme

- **RH** : Créer un département dédié au recouvrement.
- **AT** : Analyse de risque sur le processus recouvrement suivie d'un plan d'action.

3.3.7 Contact client

3.3.7.1 Quicks Wins

Le métier contact client affiche une maturité 2,14, tirée vers le haut par les travaux de renouvellement de l'agence commerciale sise Bd de La République et du projet SIC.



L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 3 de maturité (standard international), les quick wins suivants ont été identifiés :

- **SIC** : Finaliser le projet d'implémentation et les formations. Il serait convenable de garder un environnement de test pour la formation des nouvelles recrues.
- **Processus opérationnel** : Toutes les réclamations écrites doivent avoir une réponse écrite (courrier ou mail). Aujourd'hui, elles ont toutes une réponse, mais souvent orale (problème de traçage en cas d'insatisfaction client). Formaliser la procédure de coordination avec le service technique. Définir des objectifs de réponse aux clients. Formaliser la politique interne de gestion de la Relation Client.

- **Communication** : Synthétiser la documentation destinée aux clients permettant de répondre aux questions d'ordre général dans une rubrique dédiée FAQ disponible à un emplacement visible du site web de l'ONEAD. Entreprendre les actions nécessaires auprès de l'EDD pour débloquer le Numéro Vert existant.
- **Risques** : Mettre en place une procédure de crise et un plan de continuité.

3.3.7.2 Plan d'action à moyen-terme

- **AT** : Mettre en place un Call Centre.
- **Formation** : Plan de formation pour tout le personnel, et en priorité pour le personnel affecté à la nouvelle agence. Ce point est essentiel pour capitaliser sur les investissements travaux réalisés. Accompagnement à la conduite au changement pour passer d'une culture orale à une culture de processus écrits. Sur ce volet, il convient de préciser qu'Aspa Utilities a mis en place des procédures. La clientèle est idéalement le Service Pilote de la conduite au changement.
- **SIG** : Le mettre en place et former le personnel. Base de données des interventions et événements sur le réseau partagé entre les services clientèle et technique. Définir et suivre des indicateurs de performance.

3.3.8 Gestion des nouveaux branchements

3.3.8.1 Quicks Wins

Le métier gestion des nouveaux branchements affiche une maturité 2,54, tirée vers le haut par le projet SIC. L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 3 de maturité (standard international), les quick wins suivants ont été identifiés :

- **SIC** : Finaliser le projet d'implémentation et les formations. Il serait convenable de garder un environnement de test pour la formation des nouvelles recrues.
- **Processus opérationnels** : Définir et formaliser des règles pour qualifier les nouveaux clients (en vue d'anticiper la consommation, un changement tarifaire ou réglementaire, etc.). Rédiger une charte

d'engagement. Formaliser la procédure opérationnelle standard pour l'exécution des travaux et la procédure de vérification de la qualité des travaux.

3.3.8.2 Plan d'action à moyen-terme

- **Formation** : Accompagnement à la conduite au changement pour passer d'une culture orale à une culture de processus écrits. Sur ce volet, il convient de préciser qu'Aspa Utilities a mis en place des procédures. La clientèle est idéalement le Service Pilote de la conduite au changement. Formation à la réalisation de nouveaux branchements pour pouvoir fournir une réponse à toutes les questions techniques.

3.4 Fonctions support

3.4.1 RH / Formation

3.4.1.1 Quicks Wins

Le métier RH/Formation affiche une maturité 0,57. Cela reflète l'inexistence d'une offre de formation en tant que telle. Quelques actions individuelles avec les moyens disponibles sont à saluer et montrent l'engagement managérial et l'envie de progresser des équipes à tous les niveaux. Cet élément est essentiel dans la réflexion sur le potentiel retour sur investissement du financement d'une telle démarche au sein de l'ONEAD. Humainement, tous les voyants sont au vert.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 1 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **AT** : Finaliser le projet d'appui organisationnel piloté par Sofreco. Bilan de compétences et fiches de poste devraient être opérationnelles fin 2018. En cours : Règlement intérieur RH, manuel de procédures, commercial, informatique, départements techniques eau et assainissement, comptable le tout dans le respect du cadre organisationnel de l'ONEAD, restructuration du département RH, formations. Concernant le logiciel RH, aujourd'hui il ne gère que la paye. Equipe RH dédiée à l'Administration du personnel. Restitution Sofreco prévue courant avril 2018.
- **Processus opérationnels** : Note d'orientation pour décliner la politique de formation annuelle. Aller au bout de la démarche concernant la feuille d'émargement (la faire circuler systématiquement, l'utiliser en tant que levier managérial et RH, etc.). Encourager les collaborateurs qui souhaitent dispenser des

formations en les officialisant et légitimer leur démarche par une formation light en animation d'ateliers pédagogiques. Mettre en place un plan de formation qui anticipe les besoins des nouveaux arrivants. Aujourd'hui, il existe une grille qui est utilisée en entretien d'embauche, où on note les lacunes. Elle est utilisée pour affecter les nouvelles recrues embauchées sur recommandation, afin de capitaliser au mieux sur leurs compétences.

3.4.1.2 Plan d'action à moyen-terme

- **Formation** : Besoin de transfert de savoir-faire généraliser pour faire monter en compétences les équipes locales et basculer progressivement vers une gestion autonome. Des actions isolées à moyen-terme ont été identifiés, à savoir management pour les cadres (de type Chaire OpT AgroParisTech déjà suivie par certains cadres à l'image de la Directrice Clientèle), clientèle/satisfaction client (pour le personnel de guichet en particulier celui affecté à l'agence rénovée), réseaux assainissement (pour les nouvelles recrues nécessaires d'ici 2020, ce qui permettra également d'attirer les jeunes talents vers un métier qui d'office n'est pas très attractif), électromécanique, adduction eau potable (gros diamètres, dans le cadre de l'interconnexion), concevoir un stage (élaborer des cahiers des charges, identifier des prestataires, évaluer leurs offres et identifier des animateurs internes). Un plan généralisé de transfert de savoir-faire sur le long terme basé sur la méthode WIKTI® (cf. Case Study SEAAL Alger en Annexes) est retenu comme meilleure option sur le long-terme. Pour être implémenté, ce plan nécessiterait de l'investissement d'un bailleur de fonds.
- **AT** : Mettre en place un GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) pour une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

3.4.2 Comptabilité / Contrôle de gestion

3.4.2.1 Introduction

L'outil utilisé depuis 1997 est SAGE. Nombreuses fonctionnalités ne sont pas utilisées par manque de formation. Pas de pilotage prédictif de l'activité. Gestion de la comptabilité courante dans les grandes lignes. Pas de comptabilité analytique.

3.4.2.2 Quicks Wins

Le métier comptabilité/contrôle de gestion affiche une maturité 0,83, tirée vers le bas par l'absence d'une comptabilité analytique. Il convient de préciser que la mise en place d'une comptabilité analytique dans la

conjoncture actuelle (actions curatives, état quasi-permanent de crise opérationnelle, manque de personnel) alourdirait les processus et entrainerait un manque d'agilité généralisé. Cette vision est partagée par la Direction Générale de l'ONEAD. Le moment n'est donc pas propice à cela. Néanmoins, l'ONEAD est en train d'atteindre une taille critique. La question de la comptabilité analytique reste donc entière sur le long-terme. L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 1 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnels** : Finaliser le manuel de procédures pour la tenue de la comptabilité, y compris les procédures intrinsèques à SAGE (provisions, facturation, impayés...). Procédure de mise à jour de la liste des personnes habilitées à effectuer des engagements et dépenses. Aujourd'hui le Responsable du Service en question exprime son besoin par une demande d'achat, validée par le DG et l'agent comptable.
- **Gouvernance** : Sensibilisation des responsables opérationnels à s'engager dans le processus budgétaire lors de l'élaboration du budget. Notification systématique des budgets aux responsables opérationnels par la Direction Générale.

3.4.2.3 Plan d'action à moyen-terme

- **AT** : Evaluation du niveau de maturité de l'entreprise afin de déclencher, si le moment est propice, une réflexion sur la mise en place d'une comptabilité analytique. Quid de l'intérêt de faire une évaluation WIKTI® récurrente sur une base annuelle.

3.4.3 Prévention / Hygiène et sécurité

3.4.3.1 Introduction

Une dizaine d'accidents mineurs. Pas d'accidents mortels à déplorer à ce stade. Pas de service H&S. Perçu comme un besoin par le management de l'assainissement, moins par le management de l'eau potable. Pas de port d'EPI sur le terrain constaté. Incongruences de perception entre équipes opérationnelles et RH, notamment concernant la qualité de l'équipement.

3.4.3.2 Quicks Wins

Le métier prévention / hygiène et sécurité affiche une maturité 0,41. Elle montre l'absence d'un service dédié et ses corollaires, à savoir un manque généralisé de sensibilisation à ce sujet, pourtant capital dans l'exercice de leurs fonctions.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 1 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **RH** : Désigner un responsable Hygiène & Sécurité (H&S) et constituer un réseau de correspondants au sein de l'ONEAD. Suivi de la santé du personnel à risque.
- **Equipement** : Détecteur de gaz pour l'assainissement (nombre insuffisant). Qualité des équipements. Dans ce cadre-là un rapprochement avec le Port de Djibouti pourrait être bénéfique pour capitaliser sur leurs bonnes pratiques, y compris à des effets de sensibilisation du personnel au port des EPI. Mettre à disposition des trousseaux de secours dans les voitures et sur les chantiers (lieux les plus sensibles). Equiper toutes les trousseaux (y compris, celle existante à la DG de pansements compressifs, garrot, etc.
- **Communication** : Afficher et diffuser les "Règles Qui Sauvent". Envisager un partenariat avec les pompiers pour redoubler d'impact lors de la campagne de sensibilisation. Afficher les consignes de sécurité adaptées à chaque poste.
- **Audit** : Inspections systématiques des chantiers et des sites (chantiers internes et sous-traités) réalisées par le réseau H&S.
- **Processus opérationnels** : Formaliser les revues de sécurité. Organiser annuellement un "retour d'expériences" prenant en compte les incidents et les bonnes pratiques. Généraliser le programme des visites sécurité à tous les managers.

3.4.3.3 Plan d'action à moyen-terme

- **AT** : Diagnostic de risques majeurs par site.
- **Processus opérationnels** : Développer un système de management H&S et le décliner par site.

- **RH** : Objectif chiffré H&S (% de port des EPI, par exemple) dans évaluation annuelle des managers et des collaborateurs.

3.4.4 Gestion de crise

3.4.4.1 Introduction

Tel qu'indiqué sur le rapport ENF d'Artelia, suite à la mise en eau de l'interconnexion transfrontalière Ali Sabieh, la permanence du service et l'augmentation de la pression vont inévitablement augmenter les fuites. Une période transitoire difficile se profile pour l'ONEAD en termes de réparations sur le réseau et les branchements, tant que les travaux de renouvellement de canalisations ne seront pas achevés. La mise en place d'une méthodologie de gestion de crise efficace est donc indispensable pour soulager le personnel de l'ONEAD et les accompagner dans cette transition difficile, mais nécessaire.

3.4.4.2 Quicks Wins

Le métier gestion de crise affiche une maturité 0,63. Elle montre l'absence d'une telle démarche au sein de l'ONEAD.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 1 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnels** : Documenter (procédure, planning, ...) la permanence d'astreinte opérationnelle organisée (24/7). Mettre en place des annuaires d'urgence à jour (autorités, clients, astreinte nationale, fournisseurs clé, média) et consultables. Enregistrer toutes les crises survenues. Définir des seuils de niveaux de crise sont définis avec les actions associées. Définir l'organisation des cellules de crise locale et centrale (responsabilités, lieu de réunion, moyens de communication, système d'information).
- **RH** : Formaliser l'identification d'une personne et d'un suppléant au sein de l'entreprise en tant que responsables de l'organisation d'astreinte. De même, pour la personne de l'entreprise identifiée en tant que responsable de l'organisation de gestion de crise.
- **Communication** : Afficher les numéros des services à appeler localement en cas d'urgence.

- **Gestion des investissements** : Le plan d'investissement doit intégrer, compte tenu du contexte de l'ONEAD, la maîtrise des risques (aujourd'hui, implémentation partielle).

3.4.4.3 Plan d'action à moyen-terme

- **AT** : Accompagnement opérationnel à la gestion de crise et mise en place des procédures de gestion de crise (incluant les rôles à tenir et les fiches de tâches des différents acteurs) adaptées au contexte local. Quelques exemples non exhaustifs sont proposés en annexes.

3.4.5 Informatique

3.4.5.1 Introduction

Schéma Directeur actuellement en cours.

Financement de licences à travers le projet PEPERS (UE).

3.4.5.2 Quicks Wins

Le métier informatique affiche une maturité 1,50.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnels** : Concernant la récolte les besoins exprimés par les services métier, la DSI essaye de les récolter, mais les opérationnels ne s'engagent pas et se plaignent après de la non adéquation entre besoin et outil. Renforcer les synergies entre les parties prenantes du projet pour garantir l'adéquation du livrable SI aux exigences métier et garantir l'usage opérationnel des développements engagés. Finaliser la charte informatique. Accorder de l'importance, malgré l'urgence, aux COPILs de passation de marchés SI. Suivi du Help Desk avec des indicateurs de performance et satisfaction et mise à disposition du client interne afin qu'il puisse suivre l'état et la qualité des services.
- **Communication** : Sentiment d'incompréhension ou de manque de reconnaissance de la fonction SI. Des actions de communication interne aideraient à résorber ce problème, qui peut avoir un impact à terme sur la motivation des équipes et leur rendement.

- **Gouvernance** : Impliquer la DSI dans la réflexion sur la vision à moyen terme de l'entreprise.
- **Achats** : Négocier des SLA (niveaux de service) avec les fournisseurs et les appliquer. Ils doivent inclure des pénalités.
- **Risques** : Formaliser la politique de sécurité informatique. Elle doit prendre en compte les enjeux associés aux SI (criticité, impact). Identifier un responsable sécurité des systèmes d'informations (RSSI).

3.4.5.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Formation** : Formation nécessaire (support, système, réseau, projets, études/développement, exploitation) utile à ses fonctions et à la supervision des fournisseurs
- **Hébergement** : Les serveurs sont exploités au sein de datacenters, mais ils sont physiquement hébergés chez l'EDD, dont les bureaux sont attenants au siège de l'ONEAD. Réflexion à mener sur le rapatriement de ces serveurs et les travaux à réaliser dans les locaux de l'ONEAD afin de garantir les mêmes conditions de sécurité et d'exploitation qu'au sein de l'EDD.
- **AT** : Recyclage des déchets SI. Concernant la Cybersécurité, une grille spécifique d'évaluation WIKTI® est actuellement en cours de développement. Elle sera disponible pour évaluation fin 2018. Une évaluation récurrente de l'ONEAD sur ce sujet est recommandée afin de garantir la sécurité des données du SIC.

3.4.6 Achats

3.4.6.1 Introduction

Grille WIKTI® en phase de test.

Service Approvisionnements, mais pas de Direction Achats en tant que telle. Accords-cadres à négocier avec principaux fournisseurs compte tenu du contexte (volume importations vs. trésorerie).

3.4.6.2 Quicks Wins

Le métier informatique affiche une maturité 0,53.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 1 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Communication** : Sentiment d'incompréhension ou de manque de reconnaissance de la fonction Achats/Approvisionnements. Des actions de communication interne aideraient à résorber ce problème, qui peut avoir un impact à terme sur la motivation des équipes et leur rendement. Communication interne sur la performance achats via des techniques marketing de Datastorytelling.
- **Processus "données"** : Organiser la base de données Fournisseurs par Catégories d'Achats.
- **Processus opérationnels** : Etablir des processus de coordination entre les Approvisionnements (et les magasins (gérés par les équipes techniques). Définir des Conditions Générales d'Achats sur chaque périmètre et les utiliser systématiquement. Mesure globale de la performance Achats. Formaliser les procédures achats. Formaliser la méthodologie sur le choix et l'évaluation des fournisseurs. Faire des comparaisons prix/coûts par Catégories d'Achats.

3.4.6.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Processus opérationnels** : Mise en place de contrats avec les principaux fournisseurs (car volume). Cela permettra également d'améliorer les procédures douanières contournées par l'utilisation du formulaire 5 et de se conformer à la réglementation nationale.

3.4.7 Communication

3.4.7.1 Quicks Wins

Le métier communication affiche une maturité 2,65.

L'évolution du métier est plutôt hétérogène, ce qui montre l'inexistence d'un plan d'action hiérarchisé.

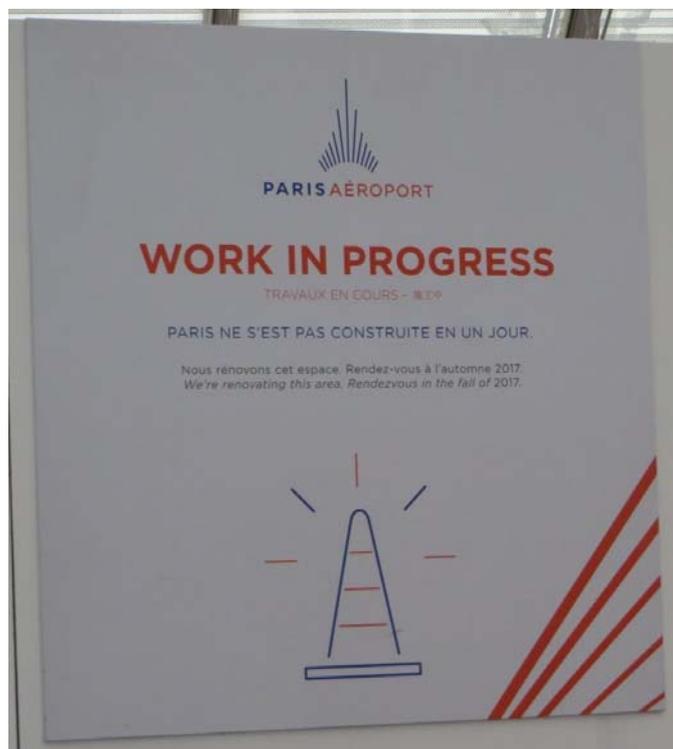
Dans le but d'atteindre le niveau 3 de maturité (standard international), les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Identité de marque** : Textes réglementaires qui régissent l'ONEAD à mettre en ligne. Espaces privés pour certaines sociétés. Espace client.
- **Presse** : Organiser des contacts à échéance régulière avec la presse locale.

- **Supports** : Brochure de présentation des activités annuelles (synthèse du rapport d'activités) distribuée au guichet sur présentoir ou lors du paiement. Dossier presse sur site web. Communication sur les actions de RSE (Responsabilité Sociale en Entreprise). SMS pour communiquer sur la qualité de la ressource (bonne publicité après Projet d'Interconnexion, bienvenue dans un contexte de crise opérationnelle (fuites)... Signalisation chantiers (très importante pour traverser la période de crise). Exemple de campagne d'affichage travaux SUEZ, ci-dessous :



Exemple de campagne d'affichage travaux d'Aéroports de Paris (ADP), ci-dessous :



- **Formation** : Datastorytelling. Plan de communication.
- **Techniques de communication** : Utiliser le datastorytelling pour les communications comportant des chiffres, comme par exemple, sur les avancées d'un projet : qualité de l'eau, travaux d'installation, nombre de clients raccordés, etc.
- **Evènementiel** : Cibler stand sur 1 salon clé par an + kakémonos de présence pour le reste.

3.4.7.2 Plan d'action à moyen-terme

- **RH** : Embauche d'un Chargé de Communication.
- **Processus opérationnels** : Gestion de crise.

3.4.8 Gestion des investissements

3.4.8.1 Introduction

Schéma directeur assainissement en cours par le Cabinet Merlin, finalisé en mai 2018. Celui de l'eau potable date de 2009. Projet financé par le FADES pour évaluation et MAJ du Schéma Directeur Eau Potable (résultats attendus fin 2018).

Différence de gestion entre les grands projets financés par les bailleurs de fonds et formalisés (passation de marchés, études, risques, etc.) et les petits projets en régie non formalisés. Formation souhaitée en analyse des risques.

3.4.8.2 Quicks Wins

Le métier gestion des investissements affiche une maturité 1,45, tirée vers le bas par la nature déstructurée des projets en régie.

L'évolution du métier est plutôt hétérogène, du fait également de l'énorme gap de gestion qui sépare les grands projets financés par les bailleurs de fonds et les petits projets en régie gérés localement (70% grands projets, 30% régie).

Dans le but d'atteindre le niveau 2 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnels** : Définir et formaliser la procédure standard de gestion des projets en régie. Cette procédure doit comporter les essentiels d'une gestion de projets, mais son exhaustivité doit être limitée en fonction de la taille des projets afin de préserver l'agilité. S'inspirer des grands projets pour bâtir le standard. Définir des seuils de taille critique pour application du juste niveau de procédure. Procédure pour la gestion des projets d'investissement et de travaux (travaux neufs et renouvellement). Programme d'investissement élaboré sur la base d'une analyse coût d'investissement/coût d'exploitation. Mise en place de lettres de cadrage pour l'établissement des budget projet.
- **Gouvernance** : La programmation des investissements doit prendre en compte les engagements de l'entreprise.

3.4.8.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Formation** : Analyse de risques. Il existe un bureau de supervision mis en place par les bailleurs pour les grands projets. Sur les régies, contrôle par les Projets. Matrice de risques établie lors de la réponse au cahier des charges par les consultants, mais non suivie après. Demande d'internalisation de la compétence, mais pas de ressources ou pas formées.
- **Immobilisations** : Les coûts de projet doivent inclure les coûts de suppression du patrimoine existant. A l'ONEAD, si pas amortis, on continue à les amortir, car pas d'informations sur le réseau, de par sa vétusté. Faire un inventaire des immobilisations. De par l'acquisition du patrimoine assainissement après fusion (publique, pas de gestion), besoin d'acquérir de l'expertise pour évaluer les anciennes immobilisations. Comparer les inventaires. Asseoir le patrimoine de l'ONEAD.

3.5 Actions transverses

3.5.1 Gestion patrimoniale

3.5.1.1 Introduction

Pas d'inventaire du réseau d'assainissement, donc pas de gestion patrimoniale du réseau d'assainissement à proprement parler. En revanche, gestion patrimoniale en place pour les ouvrages récents : STEP de Douda et stations de pompage financées par l'UE et la BAD.

3.5.1.2 Quicks Wins

Le métier gestion patrimoniale affiche une maturité 0,96, tirée vers le bas par l'absence d'inventaire des réseaux d'assainissement et l'absence de SIG exploitable pour l'ensemble du patrimoine.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 1 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **Processus opérationnels** : Finalisation chiffrage du patrimoine eau potable. Compléter les fiches standards de description du patrimoine existantes (usines et réseaux) : inventaire, localisation et caractéristiques techniques. Formaliser les procédures d'acquisition et de mise à jour des données patrimoniales. Mettre en place une politique de maintenance préventive et la décliner par type de patrimoine.
- **Juridique** : Veille sur les obligations réglementaires et contractuelles liées à la gestion du patrimoine (connaissance estimée à 25% aujourd'hui).
- **Gouvernance** : Désigner un service en charge de la gestion du patrimoine.

3.5.1.3 Plan d'action à moyen-terme

- **AT** : Analyse de criticité des ouvrages permettant de déterminer les actions prioritaires d'inventaire, de maintenance et de renouvellement. Positionner les ouvrages critiques du patrimoine (usines et réseaux) sur une carte.
- **Conduite au changement** : Le patrimoine neuf doit faire l'objet d'un test de réception et d'un dossier de récolement. A la fin de chaque projet, il y a un plan de récolement sur les projets financés et un test de réception. Mais pour l'eau potable, une partie passe aux oubliettes, l'ONEAD ne dispose donc pas de tous les linéaires à 100%. Procédures requises et conduite au changement pour systématiser les bonnes pratiques
- **Achats** : Procédure d'achats techniques (contrôle qualité, audit fournisseur...)

3.5.2 ENF – Eaux Non Facturées

3.5.2.1 Introduction

Rapport d'Artelia sur les ENF en cours.

35% de pertes commerciales sur l'ensemble. 36%-40% de pertes physiques.

Principales fraudes identifiées : anciennes bornes fontaines de Balbala utilisées en branchement sauvage par les fraudeurs en cas de coupure pour non-paiement.

3.5.2.2 Quicks Wins

Le métier ENF affiche une maturité 0,97, du fait du fonctionnement en mode curatif et non pas préventif, en particulier, avec des actions sur les pertes physiques axées uniquement sur les fuites visibles. Politique préventive balbutiante concernant les pertes commerciales, de par la mise en place du SIC. Les métiers clientèle étant plus matures que les métiers eau potable, capitaliser sur la diminution des pertes commerciales à moyen terme. La diminution des pertes physiques se fera dans un second temps, compte tenu du contexte critique induit par les effets de la mise en eau de l'interconnexion transfrontalière.

L'évolution du métier est plutôt homogène.

Dans le but d'atteindre le niveau 1 de maturité, les quick wins suivants ont été identifiés :

- **AT** : Finaliser le travail d'Artelia sur les ENF. Modèle hydraulique. Sectorisation de niveau 1 et 2. SIG.
- **Gouvernance** : Concernant l'analyse des informations compteurs de la base de données clientèle, la compétence repose aujourd'hui sur le Service Informatique. Cette compétence doit impérativement être réaffectée au Service Commercial pour garantir la maîtrise des pertes commerciales.
- **RH** : Mettre en place une équipe de projet dédiée aux ENF.
- **Processus opérationnels** : Définir des objectifs ENF. Analyse et identification des anomalies de la base compteur pour planification de remplacements curatifs (compteurs obsolètes, non fonctionnel, bloqué etc.) Aujourd'hui, cette analyse n'est pas faite pour les compteurs sectoriels (4 défaillants sur 7). Finaliser l'analyse des variations de la consommation par catégorie de client et des indicateurs de comptage (suivi des compteurs non lus, à consommation nulle).

3.5.2.3 Plan d'action à moyen-terme

- **Processus opérationnels** : Mettre en place une politique de recherche de fuites appuyée par des moyens humains et techniques (organisation, moyens techniques, indicateurs de suivi).
- **SIG** : Enregistrer les fuites avec historique et les localiser sur un plan.

3.5.3 Services pour Tous

3.5.3.1 Quicks Wins

Le métier services pour tous affiche une maturité 2,02. De par la culture locale, la démarche services pour tous est née et s'est développée au sein de l'ONEAD tout naturellement, sans un cadre spécifique. Des initiatives qui sont à saluer.

L'évolution du métier est plutôt hétérogène, compte-tenu qu'il repose exclusivement sur des initiatives isolées.

Dans le but d'atteindre le niveau 3 de maturité (standard international), les quick wins suivants ont été identifiés :

- **RH** : Nommer un responsable en charge de l'activité Services pour Tous. Il doit avoir une feuille de mission.
- **Processus opérationnels** : Identifier formellement les parties prenantes et les enjeux du territoire. Collecter auprès des projets (AT) les études sur le contexte local et les synthétiser. Formaliser la typologie des différentes situations rencontrées dans le cadre des Services pour Tous. Organiser des campagnes de consultation avec les principales parties prenantes. Création d'un segment clientèle spécifique "quartiers défavorisés" ou "clients précaires". Analyse des écarts entre la situation réelle et les objectifs fixés par le droit à l'eau et à l'assainissement. Veille des médias sur les sujets Services pour Tous.

3.5.3.2 Plan d'action à moyen-terme

- **Processus "données"** : Analyse de la demande à moyen terme pour l'eau et l'assainissement pour les situations Services pour tous.

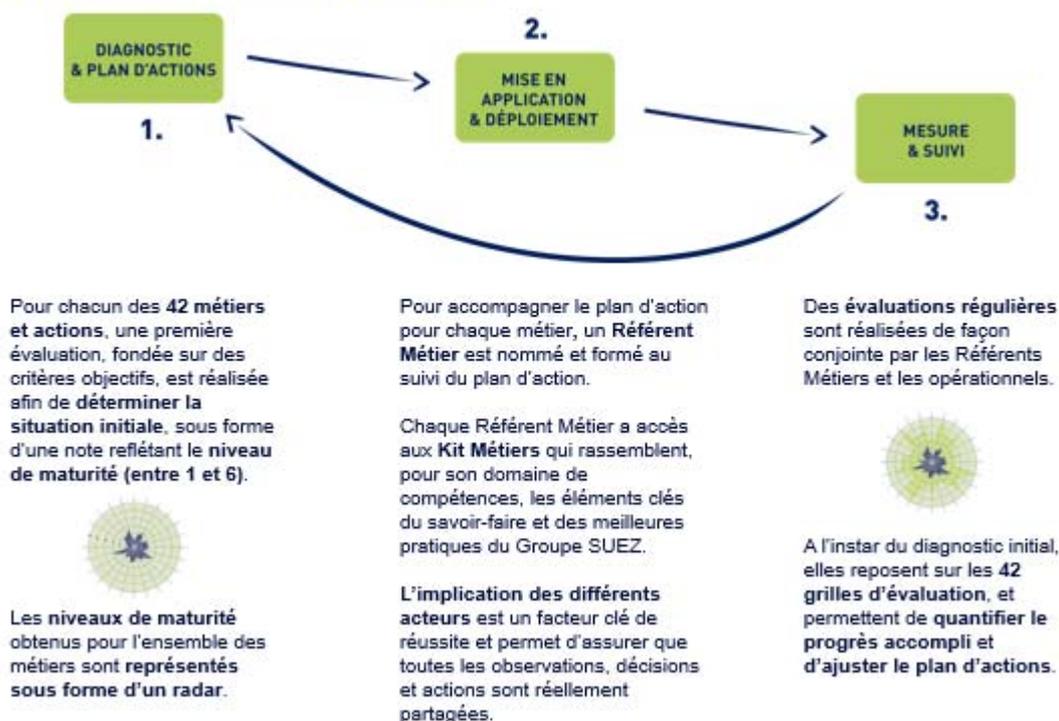
- **SIC** : Intégrer la gestion des projets Services pour Tous dans le SIC.

4 PRECONISATIONS SUR LE LONG TERME

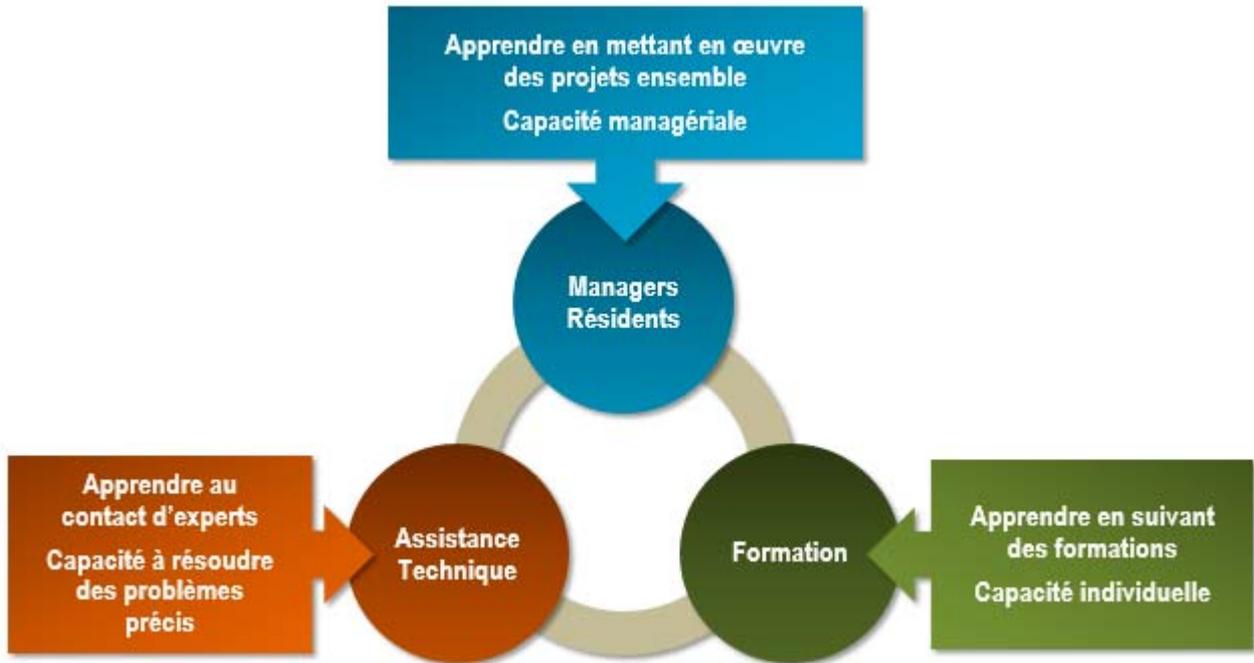
Les préconisations sur le long terme portent :

- ✓ Dans un premier temps, sur des **aspects d'accompagnement dans la démarche de conduite au changement** nécessaire à tous les niveaux de l'ONEAD, visant à passer d'un mode de fonctionnement quotidien fondé sur l'oral à un mode de fonctionnement structuré par des processus métier et formalisé par écrit. La structuration de la démarche d'accompagnement au changement peut se réaliser à travers la méthodologie WIKTI® dans sa version intégrale (évaluations périodiques, Référents Métiers résidents et mise à dispositions des kits métiers recueillant les bonnes pratiques). Cette démarche est présentée sommairement par la suite. Une étude de cas SUEZ sur le contrat de la SEEAL en Algérie est proposé en Annexe.

une méthode en 3 phases



- ✓ Dans un deuxième temps sur une **démarche de Transfert de Savoir-Faire** vers les équipes de l'ONEAD à tous niveaux, visant à pérenniser les investissements réalisés en date et à rendre autonomes les équipes locales progressivement. Un draft organisationnel et méthodologique sont proposés ci-dessous.



5 ANNEXES

5.1 Présentation de WIKTI®

5.2 Cas d'étude SEAAL

5.3 Exemple non exhaustif de procédures de Gestion des Parties Prenantes

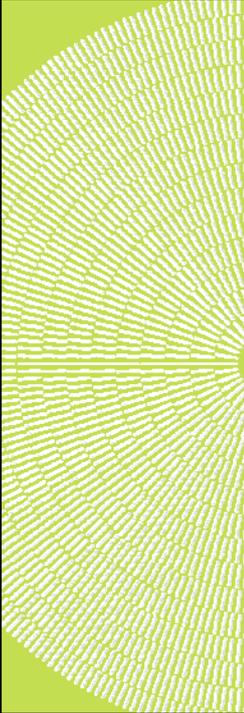
5.4 Exemple non exhaustif de procédures Gestion de Crise



une méthode au service
de votre excellence opérationnelle

- ✓ Pour chaque organisation, il est dorénavant possible de **révolutionner la performance des activités et des résultats de l'entreprise** grâce à une **efficacité** accrue.
- ✓ Pour atteindre l'excellence opérationnelle, il faut des **processus** hautement et **stratégiquement intégrés** qui nous **différencient de la concurrence** en offrant plus de valeur à nos clients, à moindre coût.

**LET'S GET
STARTED**



1. qu'est-ce que WIKTI® ?

2. un seul produit, plusieurs possibilités
3. la méthodologie
4. iWIKTI® l'outil d'évaluation en ligne (démonstration)
5. des références internationales
6. #WiktifyYourBusiness
7. la gamme de services
8. WIKTI® en application

qu'est ce que WIKTI®

c'est un **outil de management opérationnel** sans équivalent sur le marché qui vise à faire progresser collectivement une société des eaux



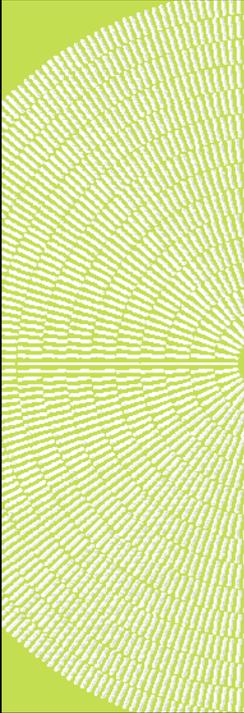
1 Évaluez objectivement à 360° le niveau de maturité d'une BU sur l'ensemble de ses métiers

2 Définissez des cibles de maturité et établissez les plans d'actions associés

3 Accédez au savoir-faire de SUEZ grâce à des documents simples, structurés et régulièrement mis à jour

41





1. qu'est-ce que WIKTI® ?
2. un seul produit, plusieurs possibilités
3. la méthodologie
4. iWIKTI® l'outil d'évaluation en ligne (démonstration)
5. des références internationales
6. #WiktifyYourBusiness
7. la gamme de services
8. WIKTI® en application

un seul produit, plusieurs possibilités



suivi de la performance opérationnelle

(Alger, Bordeaux, Suez North America, Macao...)

- **Plans d'actions structurés** pour optimiser le transfert de savoir-faire, les investissements et l'organisation.
- **Evaluations périodiques de la performance opérationnelle** avec pour objectif l'amélioration continue.



diagnostic projets de type Consulting / AT

(Sri Lanka, Mandalay...)

- **Vision d'ensemble** basée sur des critères objectifs.
- **"Quick Wins"** sur des plans d'actions ciblés définis par métier.



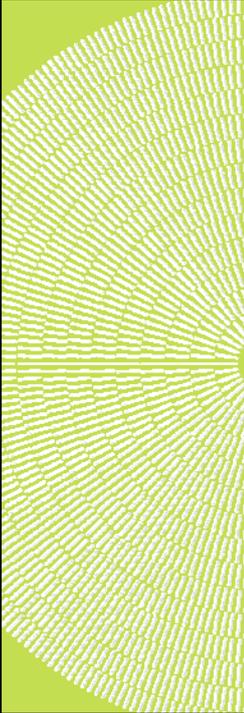
développement commercial

(Galicia, SEAAAL 3...)

- Contenu pédagogique permettant une **augmentation rapide du niveau de compétence** des équipes locales.
- **Produit unique** qui différencie notre offre de celle de nos concurrents.
- **Produit 360°** permettant d'aller au-delà de l'innovation dans le cadre d'un renouvellement contractuel

6 |





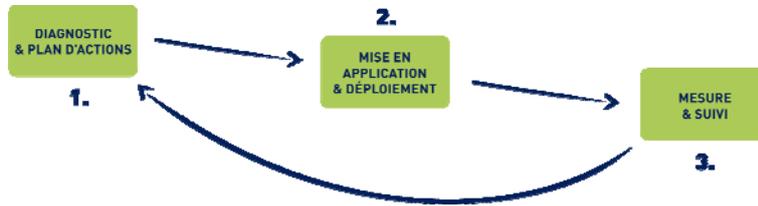
1. qu'est-ce que WIKTI® ?
2. un seul produit, plusieurs possibilités
3. la méthodologie
4. iWIKTI® l'outil d'évaluation en ligne (démonstration)
5. des références internationales
6. #WiktifyYourBusiness
7. la gamme de services
8. WIKTI® en application

segmentation des activités

EAU POTABLE	ASSAINISSEMENT	CLIENTÈLE	SUPPORT	TRANSVERSE
10 Métiers	10 Métiers	8 Métiers	9 Métiers	5 Actions
<ul style="list-style-type: none"> GESTION DE LA RESSOURCE STATION DE PRODUCTION & POMPAGE LABORATOIRE & CONTRÔLE QUALITÉ EAU GESTION DES ADDUCTIFICS GESTION DES RÉSERVOIRS EXPLOITATION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION RECHERCHE DE FUITES MAINTENANCE ÉLECTRIQUE CANALIS INTERVENTIONS & TRAVAIL SUR BRANCHEMENT & RÉSEAU CARTEOGRAPHIE DU RÉSEAU EAU 	<ul style="list-style-type: none"> DIAGNOSTIC DU RÉSEAU CURAGE DU RÉSEAU EXPLOITATION DU RÉSEAU D'ASSAINISSEMENT POSTES DE RELEVEMENT EXPLOITATION DES STATIONS D'ÉPURATION TRAITEMENT & VALORISATION DES BOULES LABORATOIRE & CONTRÔLE DES REBETS MAINTENANCE ÉLECTRIQUE CANALIS ASSAINISSEMENT RÉGULATION DES BRANCHEMENTS & TRAVAIL ASSAINISSEMENT CARTOGRAPHIE DU RÉSEAU D'ASSAINISSEMENT 	<ul style="list-style-type: none"> GESTION DE LA BASE DE DONNÉES CLIENTÈLE GESTION DU PAYS COMPTEURS RELEVÉ DES COMPTEURS FACTURATION ANCIENNETÉ RECOURS CONTACT CLIENT GESTION DES BUREAUX BRANCHEMENTS 	<ul style="list-style-type: none"> RESSOURCES HUMAINES FORMATION COMPTABILITÉ / CONTRÔLE DE GESTION PRÉVENTION / HYGIÈNE & SÉCURITÉ GESTION DE CRISE INFORMATION TÉLÉUNITÉ / CONTRÔLE EN TEMPS RÉEL RELATION AVEC LES PARTIES PRÉENANTES ACTUS GESTION DES INVESTISSEMENTS 	<ul style="list-style-type: none"> GESTION DU PATRIMOINE RAIK NON FACTURÉES MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE SERVICES POUR TOUS GESTION DES INTERVENTIONS



une méthode en 3 phases



Pour chacun des **42 métiers et actions**, une première évaluation, fondée sur des critères objectifs, est réalisée afin de **déterminer la situation initiale**, sous forme d'une note reflétant le **niveau de maturité (entre 1 et 6)**.



Les **niveaux de maturité** obtenus pour l'ensemble des métiers sont **représentés sous forme d'un radar**.

Pour accompagner le plan d'action pour chaque métier, un **Référent Métier** est nommé et formé au suivi du plan d'action.

Chaque Référent Métier a accès aux **Kit Métiers** qui rassemblent, pour son domaine de compétences, les éléments clés du savoir-faire et des meilleures pratiques du Groupe SUEZ.

L'**implication des différents acteurs** est un facteur clé de réussite et permet d'assurer que toutes les observations, décisions et actions sont réellement partagées.

Des **évaluations régulières** sont réalisées de façon conjointe par les Référents Métiers et les opérationnels.



A l'instar du diagnostic initial, elles reposent sur les **42 grilles d'évaluation**, et permettent de **quantifier le progrès accompli** et **d'ajuster le plan d'actions**.

91



phase 1 : le diagnostic initial

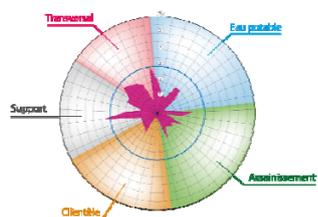
Exemple d'évaluation du Métier « Gestion de la ressource »



● Non / A appliquer → 0
● En cours d'application → 0,25/0,5/0,75
● Oui / Appliqué → 1

Niveau initial : 2,53

Vision 360° de la maturité



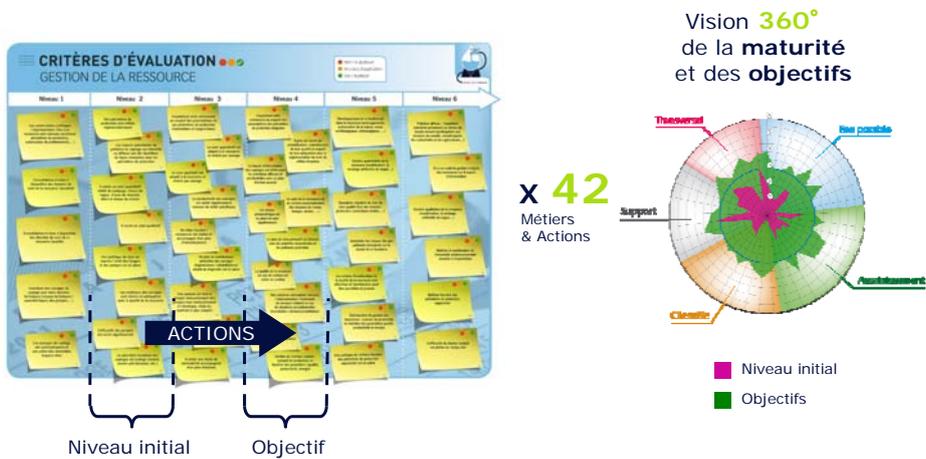
■ Niveau initial

X 42
Métiers & Actions

101



phase 2 : définir les objectifs



La cible est fixée en fonction du niveau initial et en ligne avec le plan d'action

111



phase 2 : définir les plans d'actions

Référent Métier



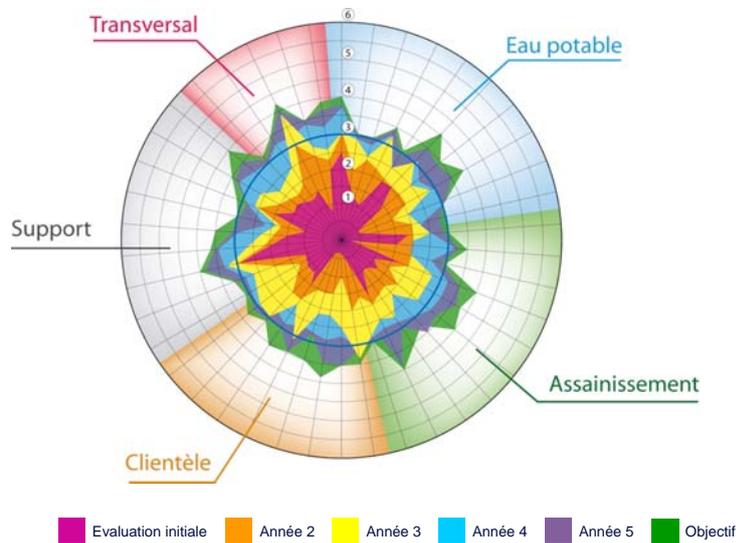
Le Kit Métier en publication digitale

42 kits Métier pour accélérer la mise en œuvre du plan d'action

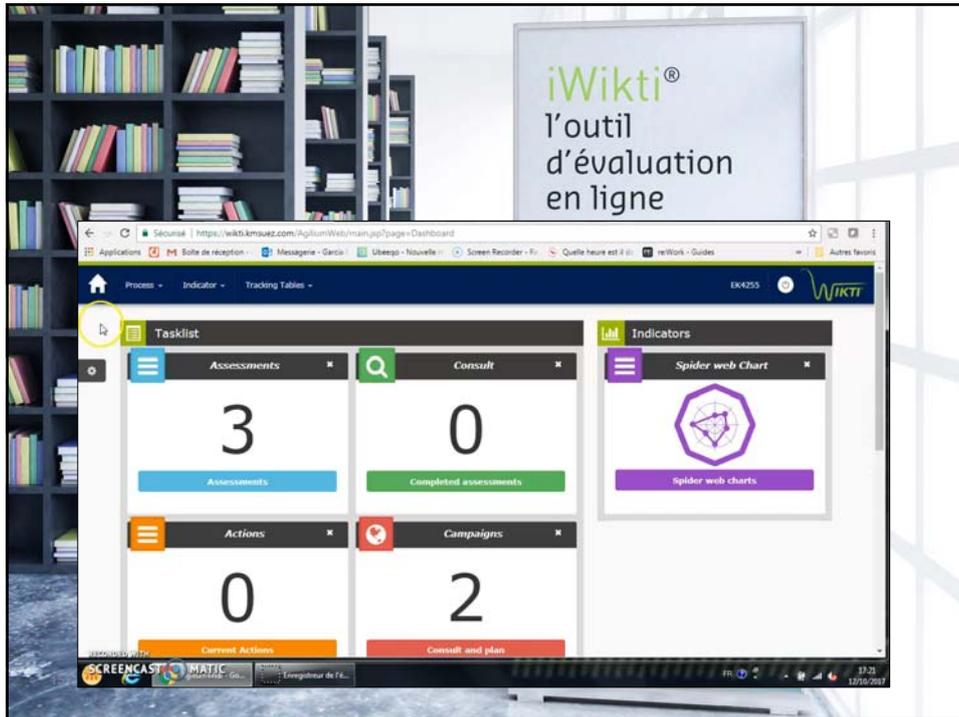
121



phase 3 : suivi de la progression de la maturité



1. qu'est-ce que WIKTI® ?
2. un seul produit, plusieurs possibilités
3. la méthodologie
4. **iWIKTI® l'outil d'évaluation en ligne (dém**
5. des références internationales
6. #WiktifyYourBusiness
7. la gamme de services
8. WIKTI® en application



1. qu'est-ce que WIKTI® ?
2. un seul produit, plusieurs possibilités
3. la méthodologie
4. iWIKTI® l'outil d'évaluation en ligne (démonstration)
5. des références internationales
6. #WiktifyYourBusiness
7. la gamme de services
8. WIKTI® en application

des références internationales



Algérie • Arabie Saoudite • Australie • Azerbaïdjan • Cambodge • Chine • Espagne • France • Grande-Bretagne • Haïti • Hongrie • Inde • Indonésie • Italie • Jordanie • Macao • Maroc • Martinique • Mexique • Myanmar • Nouvelle Calédonie • République Tchèque • Sri Lanka • Tunisie • USA

171



1. qu'est-ce que WIKTI® ?
2. un seul produit, plusieurs possibilités
3. la méthodologie
4. iWIKTI® l'outil d'évaluation en ligne (démonstration)
5. des références internationales
- 6. #WiktifyYourBusiness**
7. la gamme de services
8. WIKTI® en application

#WiktifyYourBusiness



Pour **comprendre** ce qui se passe réellement dans vos **opérations** quotidiennes.



Pour **identifier les opportunités** d'amélioration dans vos **opérations** et augmenter votre rapport **qualité / prix**.



Pour **transformer** ces **processus** opérationnels en un **avantage concurrentiel stratégique**.



Pour **aligner** votre stratégie opérationnelle sur votre **marché cible**, vos **compétences clés** et vos **objectifs commerciaux**.



Pour **détecter**, au travers des processus métier, **les stratégies à fort impact** et **complémentaires** pour booster la performance.

19 |



un large éventail de bénéfices pour vous guider vers l'excellence opérationnelle



Amélioration du niveau de maturité global pour les processus métier du cycle de l'eau.



Transfert de savoir-faire efficace de SUEZ à nos clients.



Une vision à 360 ° des processus Métiers et une **feuille de route** partagée par l'ensemble des parties prenantes.



Une méthodologie structurée : segmentation Métiers partagée, outil partagé, organisation RH mutualisée.



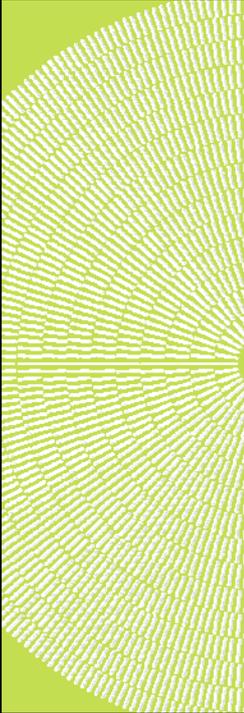
Des mesures objectives basées sur **1500 critères précis et concrets** validés par des experts internationaux.



Outil d'aide à la décision pour le Management.

20 |





1. qu'est-ce que WIKTI® ?
2. un seul produit, plusieurs possibilités
3. la méthodologie
4. iWIKTI® l'outil d'évaluation en ligne (démonstration)
5. des références internationales
6. #WiktifyYourBusiness
- 7. la gamme de services WIKTI®**
8. WIKTI® en application

la gamme de services WIKTI®

1

**SOLUTION
DIAGNOSTIC**

Une évaluation du niveau de maturité est disponible dans les 5 filières métiers. Elle permet d'obtenir une vision chiffrée du niveau de maturité globale de votre activité.

✓ **DIAGNOSTIC**

2

**SOLUTION
DÉCOUVERTE**

Suite au diagnostic initial, nos experts traduisent vos objectifs d'amélioration en plan d'actions détaillé par métier.

✓ **DIAGNOSTIC**
✓ **PLAN D' ACTIONS**

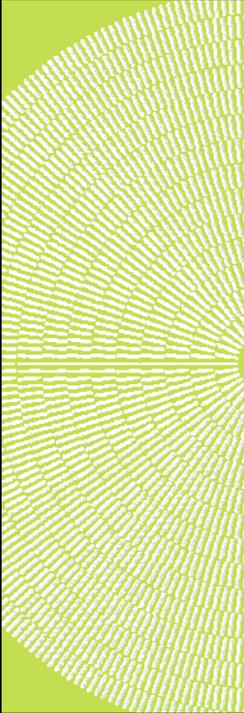
3

**SOLUTION
INTÉGRALE**

La solution intégrale permet de bénéficier de toute la méthode WIKTI. Elle donne accès à un transfert de savoir-faire via la formation des Référents Métiers et l'accès à l'expertise du Groupe SUEZ (kits métiers, séminaires).

✓ **DIAGNOSTIC**
✓ **PLAN D' ACTIONS**
✓ **SUivi RÉGULIER**
✓ **KITS MÉTIERS**
✓ **FORMATION**
✓ **ACCÈS À L'EXPERTISE SUEZ**

22 | 



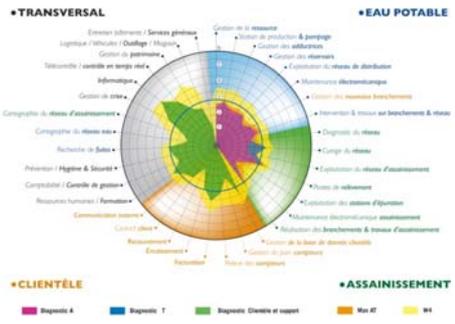
1. qu'est-ce que WIKTI® ?
2. un seul produit, plusieurs possibilités
3. la méthodologie
4. iWIKTI® l'outil d'évaluation en ligne (démonstration)
5. des références internationales
6. #WiktifyYourBusiness
7. la gamme de services WIKTI®

8. WIKTI® en application

étude de cas 1 : feuille de route

Objectif :
Définir une **feuille de route** pour les **3** prochaines années

Diagnostic sur :
36 processus métier
Siège
2 agences territoriales
1 direction clientèle



Résultats :

- **Différences** notables entre les 2 agences territoriales
- **Métiers** identifiés comme **prioritaires**
- **Plan d'action détaillé** pour chaque manager
- **Objectif** et feuille de route **pour chaque métier**

24 | 

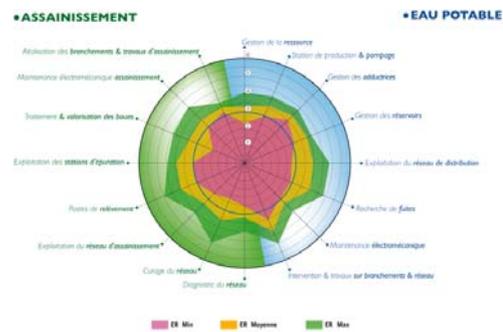
étude de cas 2 : feuille de route

Objectif :

Partager les meilleures pratiques entre agences territoriales.

Diagnostic sur :

20 processus métier
7 agences territoriales



Résultats :

- **Vision partagée** des priorités de l'entreprise
- Identification de la **feuille de route et des objectifs**
- **Partage des bonnes pratiques** entre les agences territoriales
- **Plan d'action** pour les services centraux

25 |



Rejoignez-nous !

Contact :

Raquel GARCIA PERONA
Chef de Produit

raquel.garciaperona@suez.com

26 |



How to improve water services performance?

ready for the resource revolution  **suez**

Summary

1. Integrated Services
2. Contractual Schemes
3. Key Factors of Success

Integrated Services



31

IFIs are generally used to fund infrastructures

- **Designers/builders do not commit themselves to quality and long-term efficiency**
 - Contract awarded to the lowest bidder
 - Possible defects in the design and/or the construction of infrastructures (plants/networks) and premature aging
 - OPEX, maintenance and repairs are not optimized
 - Public operators might not have sufficient skills to efficiently operate these complex infrastructures

- **Possible impact on the global performance**
 - **Additional cost** over the life-cycle
 - **Technical performance** not reached



Maximizing CAPEX/OPEX adds value contributes to sustainable water and sanitation services

The added value of integrated management of services

○ Performance commitment and continuous improvement

- Best experts, skills and technologies
- Project management
- Research and innovation

○ OPEX/CAPEX optimized

○ Know-how transfer and capacity building

- Operational and managerial training
- Socio-economic development

○ Long-term commitment and governance

- Mid-long term vision (design, construction, operation)
- Sustainable company transformation
- Transparency

51



Use Case: SEAAL Algiers

61



Algiers Management Contract

Water & Wastewater
3.5 Mhab

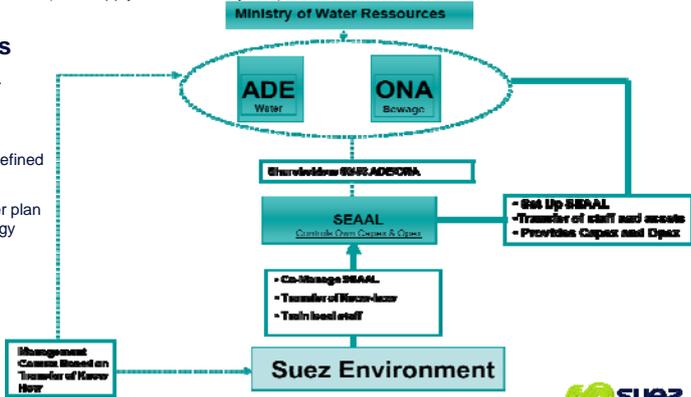


An international reference of successful partnership

- A management contract with transfer of know-how.
- Collaboration with SUEZ for CAPEX optimization, investment being provided 100% by Algerian State.
- 5 years contract renewed in 2011 (24/7 supply achieved in 3 years).

Key success factors

- A thorough initial diagnosis.
- Precise and realistic KPIs.
- Financing and expertise adequately adapted to the defined targets.
- Ambitious know how transfer plan with a structured methodology (WIKTI).





71

Key Factors of Success



81

Contractual innovation for operational performance

○ Upstream of the contract

- **Strong involvement of the client** and shared/continuous commitment to improve services performance
- **Dialogue between the client and potential operators**

○ Contractual terms

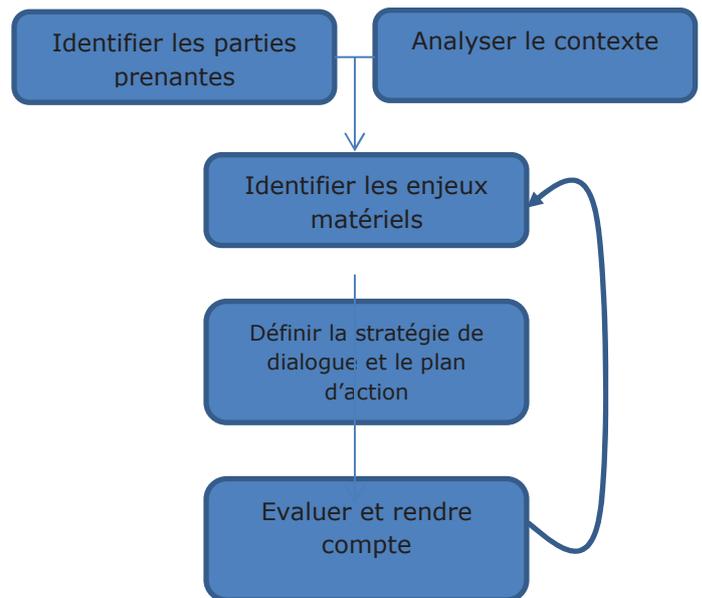
- **Governance** : clearly define roles and responsibilities of the parties
- **Contract divided in different phases** (baselining or design validation / works / operation) to clarify roles and responsibilities
- **The duration of the contract must be sufficient to realise, control and optimise** the operator's presence (works, know-how transfer)
- **Rebaselining** included in the contract phasing (planning, CAPEX and performance)
- **Adapted financial resources** to adress challenges and reach contractual objectives
- **Autonomous management of the CAPEX** by the operator
- **Realistic technical KPIs** based on objective measures
- **Fair balance between fixed/variable fees**

6.3 ANNEXES :

6.3.1 Méthodologie pour la définition d'une stratégie de gestion des parties prenantes

6.3.1.1 Les grandes étapes :

L'analyse des parties prenantes et la construction d'une stratégie de dialogue et d'actions adaptée comprend quatre grandes étapes qui nécessitent une collaboration étroite entre différentes fonctions de l'entreprise et une implication directe des parties prenantes elles-mêmes.



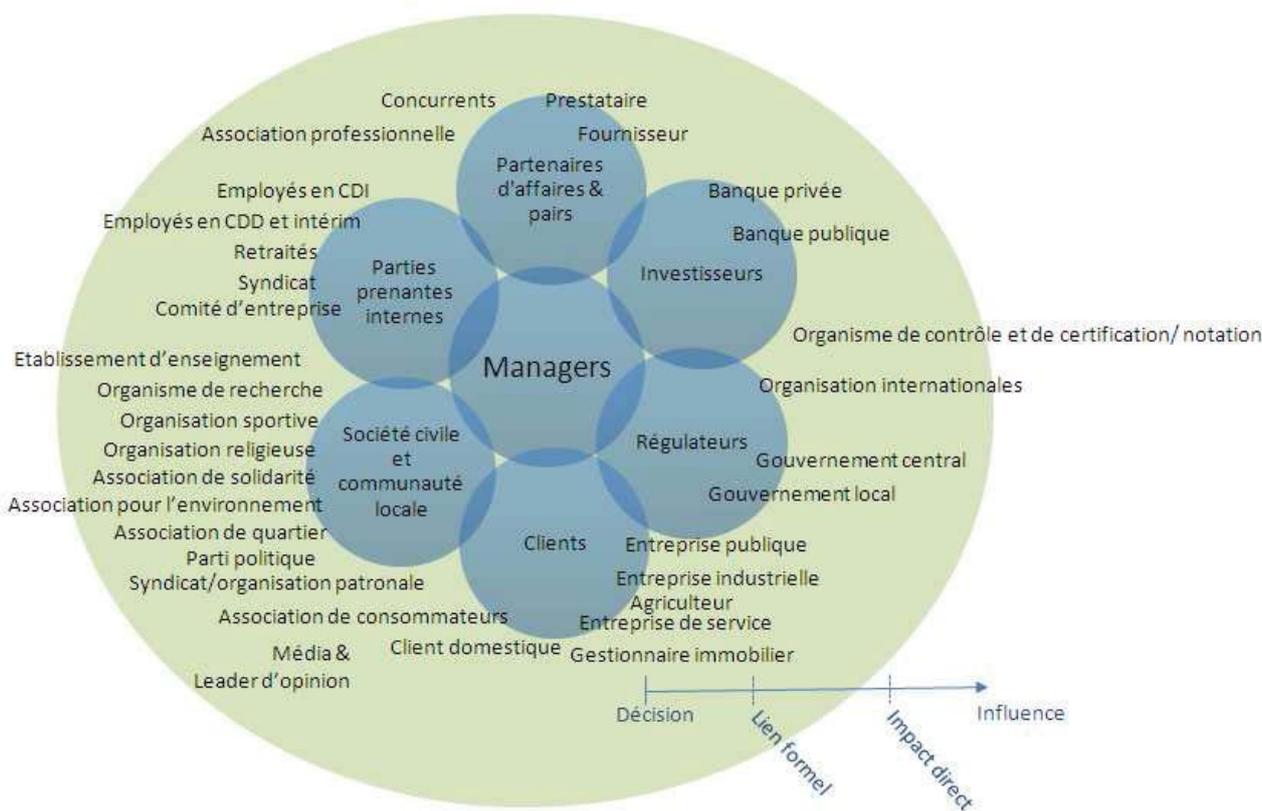
6.3.1.2 Le pilotage :

1. Identifier un **sponsor** au sein des dirigeants de l'entreprise, qui sera le garant de l'engagement de l'ensemble des responsables concernés
2. Constituer un **groupe de travail** rassemblant, de façon transversale, les fonctions à l'interface avec les principales parties prenantes internes et externes (communication, RH, filière commerciale, achats, etc...). Evaluer l'opportunité d'associer certaines parties prenantes comme un représentant de la Tutelle par exemple.
3. Désigner un **chef de projet** chargé de l'animation de la démarche
4. Planifier le **travail d'enquête** en déterminant les sources documentaires qui seront utilisées, le mode de recueil des informations auprès des responsables opérationnels ainsi que le mode de consultation des parties prenantes pour valider le diagnostic et développer un plan d'actions concerté (Ex : questionnaire écrit, atelier participatif, etc.).

- Réfléchir dès le lancement de la démarche aux **indicateurs** qui permettront d'en assurer le suivi et l'évaluation au regard des objectifs fixés. Dans la phase de définition du plan d'actions, associer les parties prenantes au choix d'indicateurs spécifiques pour chaque action entreprise.

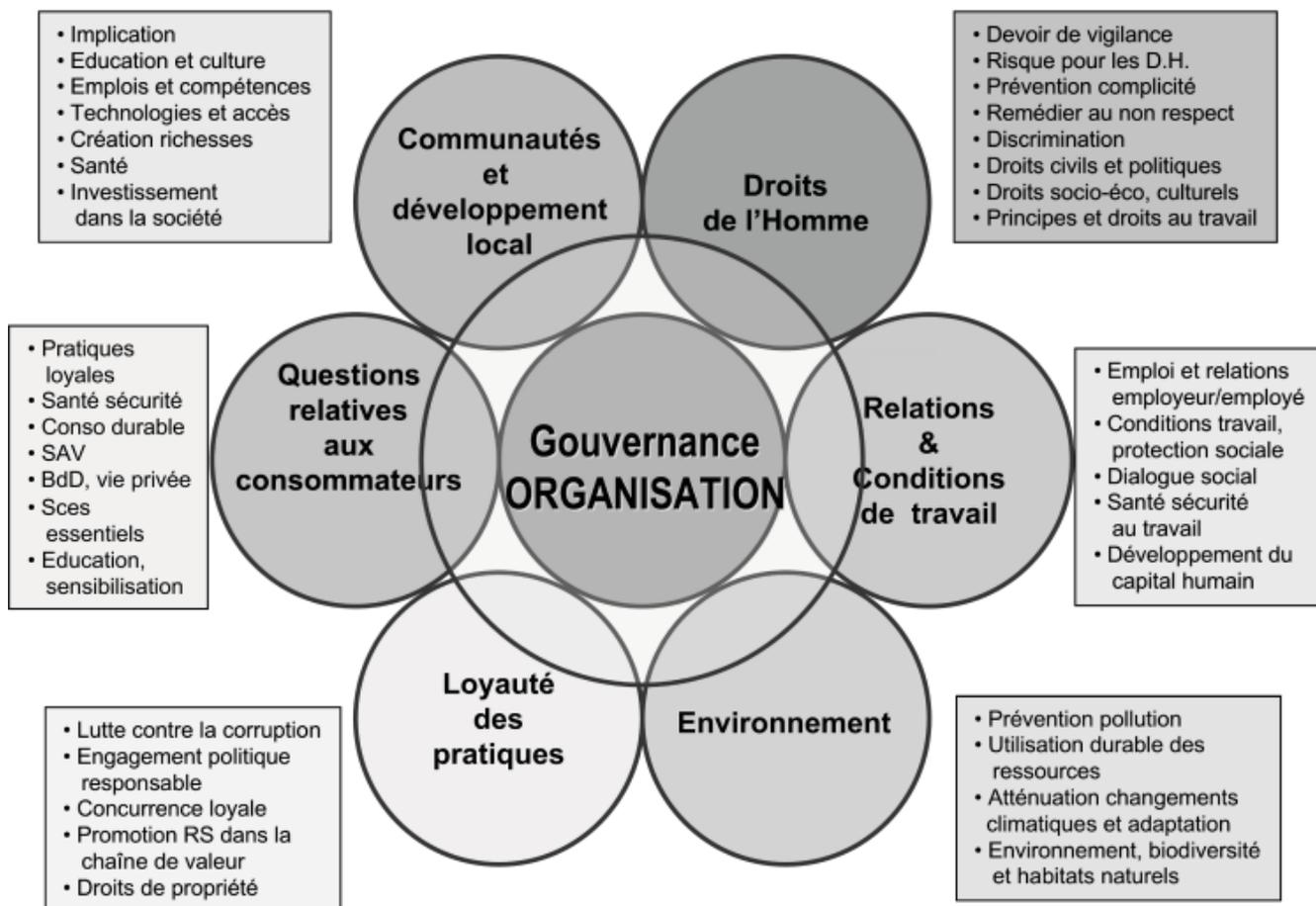
6.3.1.3 Les parties prenantes :

Il s'agit de cartographier les rôles, la nature et les liens des acteurs avec l'entreprise. Parmi les groupes d'acteurs identifiés ci-dessous, listez vos interlocuteurs clés. Y a-t-il d'autres intérêts/acteurs que ce schéma aurait oubliés ?



6.3.1.4 Les enjeux :

Il s'agit d'identifier les enjeux qui sont à la fois stratégiques pour l'entreprise et pour ses parties prenantes. Le cadre de l'ISO 26000 fournit une matrice pour sélectionner des enjeux qui doivent être transposés aux métiers de l'entreprise.



Evaluer la « matérialité » des enjeux (non pertinent, faible, moyen, fort) pour l'entreprise revient à analyser la façon dont ils sont présentés dans les textes et références suivants :

Critères	Sources
Impact financier direct/ obligations légales	Lois et décrets Contrats programmes
Engagements volontaires de l'entreprise	Discours dirigeants, communiqués de presse
Normes entre pairs	IWA
Préoccupation des parties prenantes	Revue de presse, enquêtes internes et externes
Normes sociétales	ISO 26 0000, guide IFC, principes OCDE

6.3.1.5 La stratégie d'engagement :

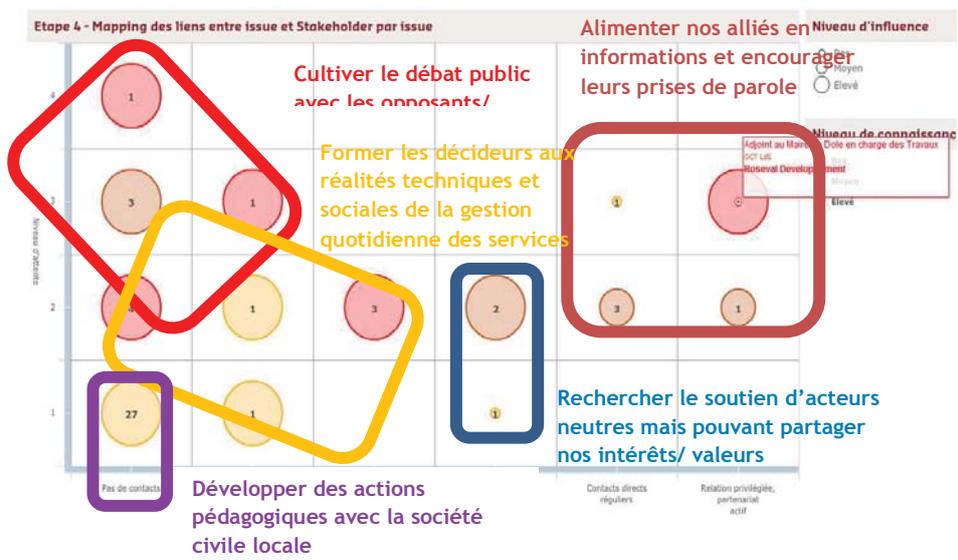
Construire une stratégie de dialogue suppose de croiser la vision des acteurs et des enjeux pour adapter la communication et orienter les actions.

		Enjeux						
		Comportements des usagers	Politique de solidarité	Emploi & gestion des compétences	Gouvernance et éthique	Qualité de service	Performance économique	Performance environnementale
Acteurs								
Parties prenantes internes	<i>Attentes exprimées</i> <i>Connaissance</i> <i>Influence</i> <i>Modes de communication</i>							
Investisseurs								
Clients et clients potentiels								
Partenaires d'affaire, pairs et concurrents								
Régulateurs								
Société civile & communauté locale								

Il s'agit de définir des stratégies d'engagement et des modes d'action différenciés en fonction des enjeux et des acteurs.

	MODALITES	DEFINITIONS	CARACTERISTIQUES	EN PRATIQUE
<p>Degré d'implication et d'ouverture avec les parties prenantes</p> <p>Démarches de dialogue avec les parties prenantes (carré rouge)</p>	Absence de relation	-	-	-
	Information/ Communication	<i>Transmission de messages ou d'informations de façon uni- ou multilatérale.</i>	Flux "descendant"/ "ascendant".	Partage d'information, Newsletter, brochure, rapport, site internet, conférence, vidéo, portes ouvertes, visite guidée, publicité, réseaux sociaux (Twitter et page Facebook)
	Consultation	<i>Recueil ou échange d'informations, de points de vue ou de positionnements</i>	Echange bi-directionnel, flux réciproque.	Etude, sondage, focus group, audit interne, panel de citoyen ou de consommateurs, forum de discussion, réunion publique, groupes consultatifs, jury-citoyens...
	Concertation	<i>Débat contradictoire entre les parties sur un sujet ou une situation en vue de comprendre les informations, les points de vue ou les positionnements de chacun en vue de prendre une décision.</i>	Construire une vision, des objectifs, des actes, de la proximité.	Constitution de panel pluri-acteurs, démarche de concertation, processus de participation à la décision...
	Négociation	<i>Débat contradictoire sur un sujet ou une situation en vue de rechercher un diagnostic partagé ou une décision commune</i>	Construire une décision commune sur un enjeu matériel avec un impact immédiat.	Négociation collective (ex: syndicale), processus de recherche de consensus, recours à la médiation...Négociations internationales, Négociations commerciales.
	Coopération	<i><u>Technique</u> : Action conjointe ciblée, ponctuelle ou locale</i> <i><u>Stratégique</u> : Action conjointe concernant une thématique pour toute l'entreprise, l'ensemble des thématiques pour une partie de l'entreprise ou les deux à la fois</i>	Organisation de projets communs, enrichissement mutuellement.	Partenariats spécifiques, projet de développement local commun, alliance entre acteurs, Joint Venture...
	Codécision / Cogestion	<i>Prendre le parti de faire quelque chose, se déterminer à entreprendre quelque chose à plusieurs.</i>	Les parties prenantes participent à la gouvernance de l'organisation.	Représentation des parties prenantes dans les conseils d'Administration, prise de décision collective.

Comité 21, d'après UNEP, AccountAbility, BEURET (J-E) in MERMET (L), Environnement, décide autrement, l'Harmattan, 2009, O.Maurel



Un exemple d'analyse réalisée selon la méthode et avec l'outil de cartographie développé par SUEZ ENVIRONNEMENT

6.3.2 Méthodologie pour la définition d'une stratégie de communication et de gestion de crise

La construction d'une stratégie de communication se fait en plusieurs étapes :

1. Définir les objectifs de communication de l'Entreprise en lien avec la stratégie globale de l'Entreprise
2. Déterminer les cibles auxquelles va s'adresser la communication
3. Définir le message qui va leur être transmis
4. Choisir des supports et canaux de communication adaptés
5. Réaliser un plan de communication
6. Etablir un budget de communication

Sur la base de cette stratégie, des règles de communication doivent être établies et appliquées à l'ensemble de l'Entreprise, notamment en ce qui concerne la réponse à la presse, les interventions sur les médias sociaux et la relation avec les parties prenantes clés pour l'entreprise.

Enfin une procédure spécifique de communication de crise coordonnée avec la procédure de gestion de crise doit être développée en collaboration avec les opérationnels et le ministère de tutelle.

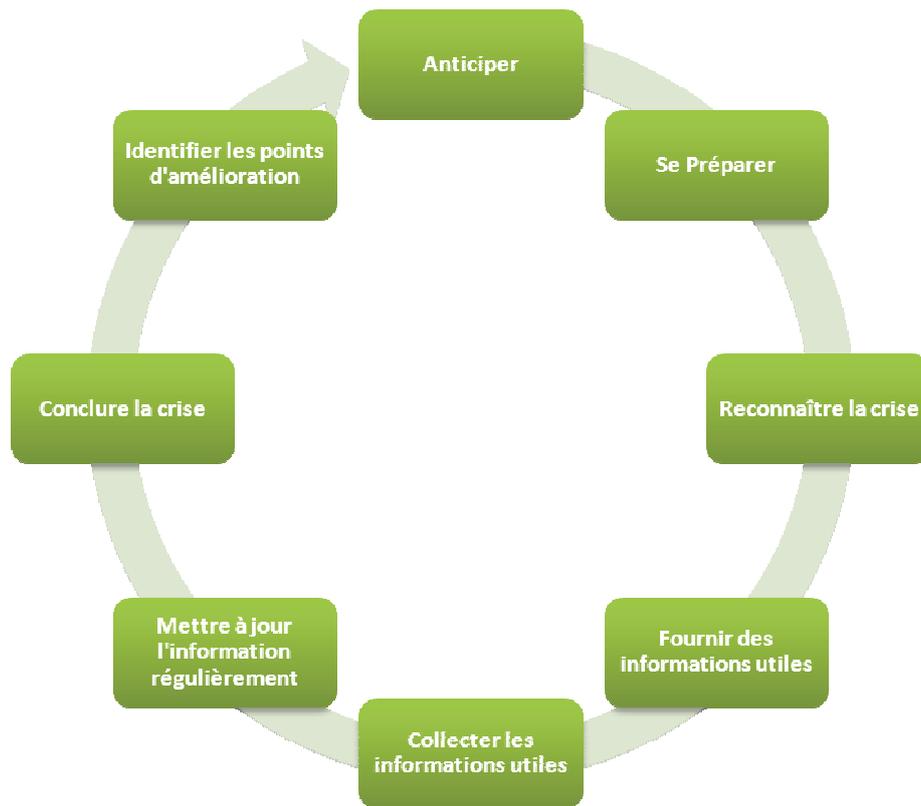
Mise en place d'un processus de communication de crise

Aujourd'hui, il faut gérer les crises plus vite et plus efficacement, en informant beaucoup plus d'acteurs, et en incluant plus de canaux de communication. L'opinion détermine presque autant la façon de gérer la crise que la crise en elle-même. Ceci nécessite d'avoir déterminé un processus clair et partagé par l'ensemble des acteurs internes qui pourraient avoir à gérer une crise. Il est aussi nécessaire d'anticiper les crises, notamment en ayant une bonne connaissance des risques qui menacent la structure, mais aussi des parties prenantes de l'entreprise et celles qui pourraient être mobilisées. Ces aspects sont développés dans le chapitre idoine.

La communication doit veiller aux points suivants :

- Une gestion de crise en réseau avec toutes les fonctions concernées
- Prendre en compte les préoccupations de chacun sans en être l'otage
- Proposer une ligne de conduite à la DG en anticipant son impact sur tous les publics concernés
- Veiller, mesurer, adapter sur toute la durée de la crise

Le cycle vertueux à mettre en œuvre est le suivant :



Se préparer

Pour pouvoir au mieux gérer une crise il est nécessaire que la communication soit intégrée dans les processus généraux de communication de crise mais elle doit aussi s'organiser et se préparer en ayant :

- Identifié les risques avec les opérationnels
- écrit les process,
- définit les responsabilités entre centre et régions, et entre communicants et opérationnels
- construit des réponses, et mis en place des outils (mapping des acteurs, liste des personnes à contacter, relations médias, utilisation des réseaux sociaux..)

Agir dans la crise

La crise change le tempo et le volume, pas le fond de la communication. Les communicants doivent aider à :

- Comprendre les positions de chacun et adapter le ton des messages à la situation
- Prendre part au débat, poursuivre le dialogue malgré la crise
- Le faire simultanément avec toutes les parties prenantes

Tout doit pouvoir être reçu par tous, même si les centres d'intérêt sont différents, ce qui, même si l'exercice difficile et demande de bien comprendre les attentes de ces acteurs, avant et pendant la crise. Le grand risque est de se replier sur soi.

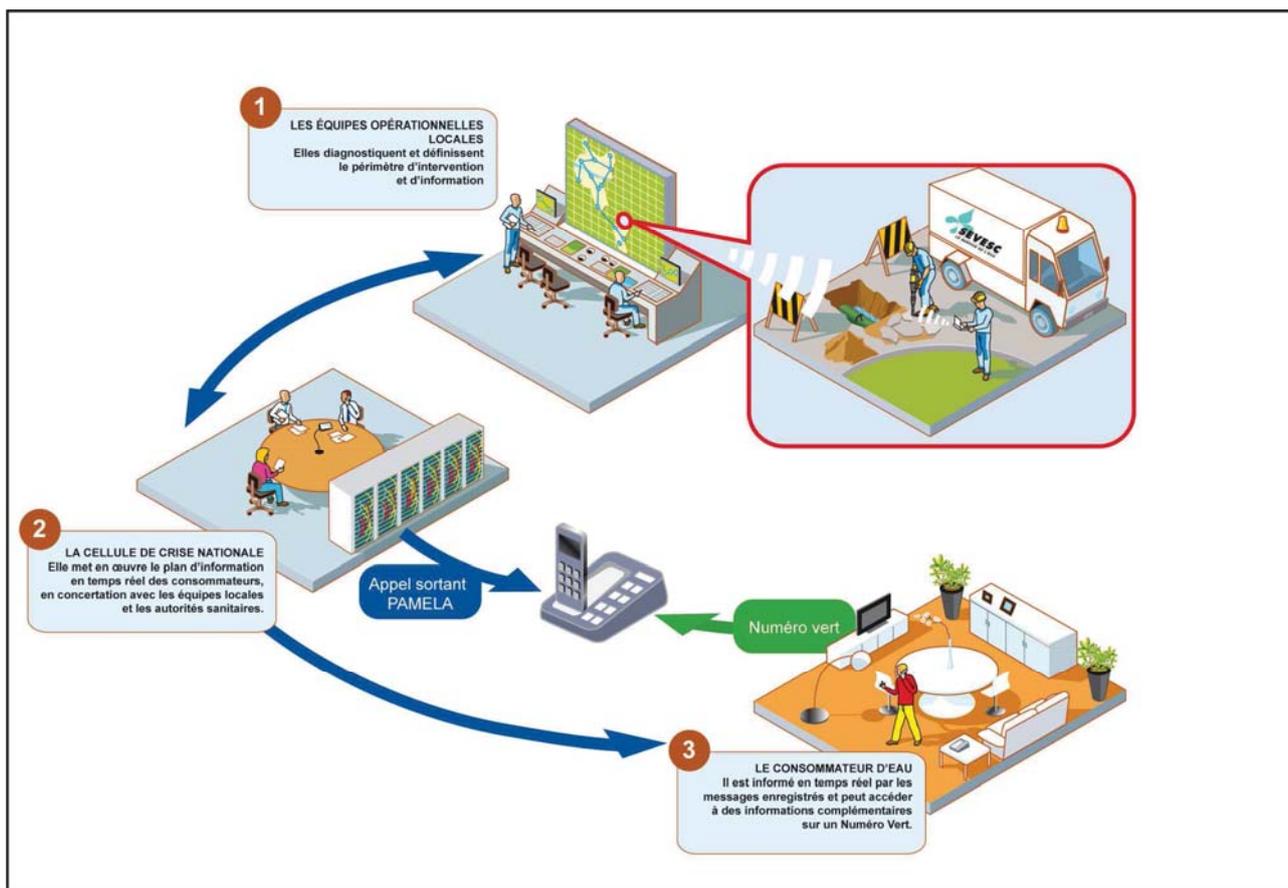
La gestion de la crise doit capitaliser sur la relation qui doit pré-exister entre le dirigeant et son communicant.

Après la crise il est important de faire un retour d'expérience qui permettra d'améliorer les processus, les interactions entre les services, et de faire des ajustements si nécessaires, ainsi que de renforcer la formation des intervenants internes.

Zoom sur la communication en situation de crise telle qu'on peut la voir en France

Parce qu'en cas d'incident majeur sur le système de production d'eau potable, la transmission d'une information claire et réactive permet de rassurer les usagers, un dispositif complet de communication est mis en place. Celui-ci comprend :

- Un message paramétré sur le Serveur Vocal Interactif du Centre de Relation Clients, de façon à ce que toute personne cherchant à joindre par téléphone la Société des Eaux dispose d'un niveau d'information minimum relatif à la crise
- Une alerte placée sur le site internet
- Une campagne d'alerte par SMS et appel téléphonique, réalisée via un outil dédié (PAMELA)



L'information en temps réel des consommateurs d'eau en cas de risque sanitaire

L'outil comprend trois niveaux d'information :

- Un message d'alerte annonçant des mesures de précaution à prendre par les usagers des collectivités desservies en début de crise
- La mise à disposition permanente d'un serveur vocal délivrant une information complémentaire et régulière sur la situation et son évolution, à l'aide d'un numéro vert
- Un message d'annonce de « retour à la normale », une fois l'incident clos

6.3.3 Cartographie des outils de communication et de dialogue avec les parties prenantes

Communication Interne

	Détail de l'activité
Intranet	Les informations entre les services passent encore beaucoup par des notes papiers. Un intranet existe où les actualités de l'entreprise sont développées.
Conventions, séminaires	
Editions (Magazine interne etc...)	Les informations sur les grands événements de l'entreprise sont relayées sur la page facebook de l'entreprise suivie par quelques salariés.
Animation Interne siège	

Communication externe

	Détail de l'activité
Internet	Site internet avec un angle plutôt « corporate » que clientèle. La dernière mise à jour date de Septembre 2013.
Événementiel Commercial (salons, foires etc...) -	
Événementiel Grand Public	
Publicité (achats médias, créations...)	Les publications d'appel d'offre sont gérées par la communication

Brochures et magazines	Les éditions sont réalisées selon les besoins par les directions avec parfois un appui de la communication. les districts
Portes ouvertes	Des visites de site commencent à être organisées
Activités pédagogiques	
Gestion de crise	<p>Crise de 2012 : plus de 4500 appels par mois sur le numéro vert, uniquement gérés par l'équipe de communication</p> <p>En revanche, nous n'avons pas géré les relations presse car la tutelle s'en chargeait seule !</p> <p>Nous ne connaissons pas nos homologues au sein du Ministère de l'Agriculture !</p>
Enquête de satisfaction Clients	<p>Dans les districts, il y a des enquêtes de satisfaction clients tous les 6 mois</p> <p>L'interlocuteur de l'ODC est plutôt la Direction de l'Exploitation, pas le bureau de relations avec le citoyen ; la communication peut éventuellement être en back up</p>

Relations avec les médias

	Détail de l'activité
Evénements Presse	La presse a été invitée à plusieurs visites de sites
Médias Sociaux	Une page Facebook a été ouverte où il y a beaucoup de contenu et d'activité. Le nombre de fans est en nette croissance depuis la prise en main de la politique éditoriale, 700 fans à date

	<p>Il existe beaucoup de pages « pirates » mais pour l’instant, personne ne `en inquiète.</p> <p>Les grands évènements de l’entreprise sont couverts à la manière de journalistes, pour la page Facebook</p>
Revue de Presse	<p>Réception quotidienne de la revue de presse, faite manuellement dès 6h du matin pour transmission à la DG vers 8h ; mots clefs : SONEDE et « ministère de l’agriculture »</p> <p>La RDP inclut les publications d’AO dont l’équipe de communication a également la charge (presque 50% de la RDP !)</p>
Conseil	Pas de conseil
Media training	<p>En cas de sollicitation par un journaliste, les opérationnels répondent sans forcément demander la validation du centre</p> <p>Les chefs de districts devraient être formés à la communication car ils jouent un grand rôle en communication tant interne qu’externe</p>

Outils Créa

	Détail de l’activité
Création graphique	La charte graphique commence à dater. La renouveler pourrait accompagner une stratégie de communication sur le « nouveau » de la SONEDE

Dialogue avec les Parties prenantes (accompagnement, comité de gouvernance etc...)

	Mise en place d’un processus ISO 26000 incluant une cartographie des parties prenantes.
--	---