

Union des Comores



Direction Générale de l'Énergie,  
des Mines et de l'Eau (DGEME)

Maître d'ouvrage délégué :



## PROJET D'APPROVISIONNEMENT EN EAU POTABLE DE LA REGION DE DJANDRO A MOHELI (AEP DJANDRO)

### MAITRISE D'ŒUVRE AUPRES DE L'UNION DES COMITES DE L'EAU DE MOHELI (UCEM)



## RAPPORT SEMESTRIEL D'AVANCEMENT N°4

PERIODE DE JANVIER A JUIN 2014

Juillet 2014

Maîtrise d'œuvre :

Projet n° HDV 111227S



Financement :



Convention de financement n° CKM 1078.01.Y

## INFORMATIONS QUALITE DU DOCUMENT

### Informations générales

<b>Auteur(s)</b>	Dominique BOUZERMA / Equipe EGIS Eau-ID
<b>Titre du projet</b>	PROJET D'APPROVISIONNEMENT EN EAU POTABLE DE LA REGION DE DJANDRO A MOHELI
<b>Titre du document</b>	Rapport Semestriel d'Avancement. Période de Janvier à Juin 2014
<b>Date</b>	25/08/2014
<b>Référence</b>	HDV 111227S

### Destinataires

Envoyé à :		
Nom	Organisme	Envoyé le :
M. HAMDANI	Union des Comités de l'Eau de Mohéli	26/08/2014
A. SOIMADOU ALI	Union des Comités de l'Eau de Mohéli	26/08/2014
Copie à :		
Nom	Organisme	Envoyé le :
S. A. CHEIKH SALAH-EDDINE	DGEME	26/08/2014
K. KAMBI	Agence Française de Développement	26/08/2014
M. CHINAL	Agence Française de Développement	26/08/2014
M. TRAVELLA	Assistance Technique DGEME	26/08/2014

### Historique modifications

Version	Date	Rédigé par	Visé par :
1	08/08/2014	D.BOUZERMA	B.DELBOS

## SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>Avancement du Projet .....</b>	<b>8</b>
2.1.	Volet Etudes .....	9
2.1.1.	Activités menées pendant la période.....	9
2.1.2.	Difficultés rencontrées et recommandations .....	11
2.2.	Volet Travaux .....	12
2.2.1.	Activités menées durant la période .....	12
2.2.2.	Difficultés rencontrées et recommandations .....	14
2.3.	Volet Accompagnement.....	15
2.3.1.	Activités menées pendant la période.....	15
2.3.2.	Difficultés rencontrées et recommandations .....	28
2.4.	Volet Renforcement des capacités de l'UCEM .....	29
2.4.1.	Activités menées pendant la période.....	29
2.4.2.	Difficultés rencontrées et recommandations .....	40
2.5.	Volet Suivi Post-Construction .....	41
<b>3.</b>	<b>Coordination / Gestion du Projet .....</b>	<b>42</b>
3.1.1.	Manuel de procédures du Projet.....	42
3.1.2.	Quatrième Comité de Pilotage du Projet .....	42
3.1.3.	Ajustement du Plan de Passation des Marchés et du Plan de Décaissement pour l'année 2013	42
3.1.4.	Renforcement de la coordination.....	42
<b>4.</b>	<b>Aspects financiers .....</b>	<b>43</b>
4.1.	Dépenses de l'UCEM.....	43
4.2.	Marché du Maître d'œuvre.....	44
4.3.	Marchés de Travaux .....	45
4.4.	Avancement financier global du Projet .....	46
<b>5.</b>	<b>stratégie pour la réalisation des travaux, la mise en place d'une gestion durable des investissements, le renforcement et activités du semestre à venir .....</b>	<b>49</b>
5.1.	Activités relatives à la stratégie de pérennisation de l'UCEM et recommandations.....	49
5.2.	Organisation de la Maîtrise d'œuvre.....	50
5.3.	Missions et priorités des experts du Maître d'œuvre prévues pour le second semestre 2014	50

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau des tarifs définis pour chacun des systèmes AEP : .....	18
Tableau 2 : documents et outils existants ou à mettre en place entre les acteurs du SPE .....	20
Tableau 3 : Résumé du suivi du SPE effectué depuis avril 2014 par l'UCEM.....	21
Tableau 4 : calendrier des activités de la campagne d'IEC du Projet Djandro .....	23
Tableau 5 – Etat des avances reçues par l'UCEM et des dépenses justifiées au 30/06/2014.....	43
Tableau 6 –Quantités prestées par le Maître d'œuvre.....	44
Tableau 7 - Récapitulatif des dépenses et des niveaux d'engagement au 31 juillet 2014 .....	46

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Affectation du budget et remaniement à l'issue du Comité de pilotage N°3 (février 2014) ..	39
Figure 2 - Etat des dépenses au 31/07/2014 .....	47
Figure 3 - Répartition des dépenses de pilotage, formation et communication au 31/07/2014.....	48

## **LISTE DES ANNEXES**

- ANNEXE 1. Liste des documents consultables**
- ANNEXE 2. planning d'exécution mis à jour**
- ANNEXE 3. Planning des échéances contractuelles du marché de travaux**
- ANNEXE 4. Etat d'avancement du dossier d'exécution de l'entreprise de travaux Farmex (liste des visas de la Maîtrise d'œuvre)**

## ABREVIATIONS

AEP	Alimentation en Eau Potable
AFD	Agence Française de Développement
APD	Avant-Projet Détaillé
APS	Avant-Projet Sommaire
BP	Branchement Privé
BF	Borne Fontaine
BAfD	Banque Africaine de Développement
CGE	Comité de Gestion de l'Eau
DGEME	Direction Générale de l'Energie, des Mines et de l'Eau
HSF	Hydraulique Sans Frontières
ID	Initiative Développement
PAEPA	Programme Alimentation en Eau Potable et Assainissement (BAD)
PAGEC	Programme d'Appui à la Gestion Communautaire (fin. AFD)
UCEA	Union des Comités de l'Eau d'Anjouan
UCEM	Union des Comités de l'Eau de Mohéli
RESEAU	Projet de Renforcement des Services de l'EAU (fin. AFD)
SAGE	Service d'Appui à la Gestion de l'Eau
SPE	Service Public de l'Eau

## 1. INTRODUCTION

Le projet d'approvisionnement en eau potable de la région de Djandro vise à améliorer les conditions de vie et de santé des populations de l'île de Mohéli à travers **l'amélioration du taux d'accès à l'eau potable de 7 villages du plateau du Djandro** (Siry-Ziroudani, Ouanani, Mlabanda, Kangani, Hagnamoida, Hamavouna, et Itsamia). **L'intervention concerne également 4 villages « prioritaires » de l'UCEM** dont 3 ont pu être inclus dans le financement du projet. Le 4<sup>ème</sup> bénéficiera d'un financement complémentaire.

Outre l'étude et la réalisation des ouvrages d'AEP dans ces localités, le projet prévoit la mise en place d'un **service public de l'eau potable complet, durable et accessible à tous**, ainsi que les mesures environnementales associées aux zones du projet.

Le projet AEP Djandro est financé par un **don octroyé par l'AFD (Agence Française de Développement)** à l'Union des Comores. La Vice-Présidence en charge du Ministère des Finances, signataire de la convention de financement n° CKM 1078 01 Y du 14 Octobre 2011, a délégué la maîtrise d'ouvrage du projet à l'Union des Comités de l'Eau de Mohéli (acte de rétrocession du 14 Octobre 2011).

La Maîtrise d'œuvre du projet a été confiée par l'UCEM au Groupement Egis Eau – Initiative Développement, dont la mission a démarré au 30 Août 2012 pour une durée totale de 30 mois qui a été étendue à 36 durant ce semestre. Le mandat du Maître d'œuvre couvre 5 grands volets :

- **Volet 1 : Etudes techniques et DAO**
- **Volet 2 : Supervision des travaux**
- **Volet 3 : Mesures d'accompagnement**
- **Volet 4 : Formation / Renforcement des capacités**
- **Volet 5 : Suivi post-construction**

Le présent rapport d'avancement, couvrant la période de Juillet à Décembre 2013, vise à rendre compte :

- **de l'avancement du projet et des principaux acquis et difficultés rencontrés, synthésisés pour chaque activité clé (section 2) ;**
- **des éléments relatifs à la coordination et du bilan financier de la période, (sections 3 et 4) ;**
- **des recommandations pour la poursuite des travaux, la mise en place d'une gestion durable des investissements, le renforcement de l'UCEM ainsi qu'une liste des activités prioritaires pour le semestre à venir (section 5).**

**Parmi ces priorités** : définir les besoins en restructuration de l'UCEM conformément aux objectifs stratégiques fixés. Lesquels demandent de réorganiser les ressources humaines et de revoir le schéma de fonctionnement et le business-plan à moyen terme de l'UCEM.

**La gestion transitoire** et le pré-recrutement d'exploitants définitifs seront également des enjeux majeurs. La réussite de la gestion future des AEPs sera d'autant plus compromise que les faiblesses de l'UCEM en termes de suivi technique et financier perdureront et décrédibiliseront la structure durant cette période transitoire : une réorganisation et une intensification de la présence sur le terrain seront essentielles dans le semestre à venir.

## 2. AVANCEMENT DU PROJET

Ce semestre a constaté un décalage supplémentaire du planning établi au précédent semestre, de l'ordre de 2 mois, portant à 10 mois environ le retard par rapport au planning de démarrage.

**Les raisons de ce nouveau retard sont dues essentiellement au processus de contractualisation** pour l'exécution des travaux d'AEP :

- Les négociations ont abouti à la signature du contrat de travaux en date du 9 avril 2014 seulement ;
  - Les garanties n'ont pu être fournies que le 13 mai pour un ordre de démarrage signifié à l'entreprise de travaux le 25/05/2014, après émission de l'ordre de virement de l'avance à l'entreprise de travaux.
- ➔ *Remarque : les PV et OS (procès-verbaux et ordres de services relatifs aux travaux) sont disponibles en Annexe 1 (liens vers la documentation G1 et G3).*

A l'issue de ce processus de sélection de l'entreprise de travaux, nous pouvons donc constater qu'il s'est écoulé près de 8 mois entre la publication de l'avis d'appel d'offre et la signature du contrat de travaux. Il faut convenir que même en réduisant la période d'analyse des offres (qui a participé à un décalage de planning d'un mois environ) et de négociation, il serait extrêmement difficile de réduire à moins de 6 mois la durée entre l'avis d'appel d'offre et la signature du contrat.

**Pour ce type d'opération dans un pays comme les Comores, il est donc raisonnable de poser les hypothèses de planning suivantes :**

- Vérification des paramètres de faisabilité, Etudes APS et APD : 9 mois
- Mise en forme et publication du DAO travaux : 1,5 mois (y compris période de validation)
- Consultation, sélection d'une entreprise de travaux et négociation : 6 mois

Soit un total de 16 à 17 mois avant signature d'un marché de travaux. En l'occurrence pour le projet Djandro, les retards cumulés ont porté à 19 mois cette période. Outre les obstacles signalés lors des semestres précédents (absence de moyens et de préparation de l'UCEM au démarrage du projet, périodes de consultation et de co-validation plus étendues que prévues, moyens topographiques limités, délais dans l'analyse des offres pour travaux) il apparaît que la mobilisation de l'entreprise de travaux, FARMEX, a été lente, malgré sa présence initialement aux Comores. Même si des problèmes d'organisation interne lui sont imputables, il est très probable que toute autre entreprise aurait eu à faire face aux mêmes problèmes de planification logistique et d'obtention de garanties bancaires pour ce type de marché en zone rurale comorienne. Il y a encore une véritable prise de risque et un manque d'attractivité pour les entreprises de travaux (rappelons que seuls deux soumissionnaires ont fait une offre pour les travaux de Djandro).

**Ceci étant, la période de 45 jours entre la signature du marché et l'OS de démarrage aurait dû permettre à FARMEX d'anticiper sa mobilisation.** A la date butoir du 23 juin 2014 le dossier d'exécution a pourtant été soumis à la Maîtrise d'œuvre, mais il était très incomplet. Le délai d'exécution ne doit pas s'en trouver compromis : il est donc indispensable que Farmex assure l'exécution des chantiers dans les délais convenus. Le délai d'approvisionnement du matériel, le manque de spécifications techniques sur les fournitures, la présence en pointillé du personnel encadrant et l'absence sur le terrain des outils de chantier sont préoccupants, même si, à ce stade le délai d'exécution de 12 mois n'est pas remis en cause. Le planning révisé devra prévoir l'exécution des principaux ouvrages entre octobre et février 2015, et la pose des canalisations entre octobre et avril 2015. Il a été convenu avec FARMEX que la mobilisation des outils de chantier et la confirmation des commandes pour tout le matériel et les équipements critiques devront être effectives avant fin juillet.

- ➔ *Pour tout complément : se reporter aux PV de réunion de chantier en ANNEXE 1 (documentsG3)*

**Outre les aspects relatifs au chantier et à l'organisation de la supervision, le premier semestre 2014 prévoyait les activités clés suivantes :**

- La mise en place du processus de sélection des futurs exploitants,
- L'application du plan de formation après ajustement et validation,
- Le suivi des actions stratégiques engagées par l'UCEM, hors projet Djandro

**Sur ce dernier point, ainsi que pour l'organisation générale, on notera que l'arrivée d'un Coordinateur a été très bénéfique.** La Maître d'œuvre a poursuivi son implication en termes d'appui stratégique et d'accompagnement : les contours de cet appui ont été clarifiés et intégrés à un avenant méthodologique et financier au contrat de Maîtrise d'œuvre (soumis en mai puis remanié en juin 2014 et en attente de non-objection à la fin du semestre). Nous verrons toutefois dans les chapitres suivants que les moyens et compétences de l'UCEM sont encore loin de satisfaire aux attentes, certes exigeantes, qui pèsent sur cette structure.

**Les activités prévues par le Maître d'œuvre lors de ce semestre ont été majoritairement réalisées :** mettre en place la supervision (activité 2.2) - valider les tarifications au volume, les modèles de contrat et les simulations d'exploitation villageoise (activités 3.2 et 3.3), poursuivre les animations sur la gestion des services, le paiement et l'économie de l'eau (activité 3.4), valider le plan de formation, programmer et dispenser les formations à l'UCEM et acteurs du secteur (activités 4.2 et 4.3), recruter une firme et réaliser un premier audit financier du projet (activité 4.5).

**La révision du modèle économique** projeté pour l'UCEM et les recommandations en conséquence ont été repoussées (voir commentaires sur ce sujet au chapitre 5.1 du présent rapport)

**Le retard sur la signature et le démarrage du contrat du Parc Marin** n'a pas permis d'avancement sur la délimitation des périmètres de protection et l'élaboration de réglementation sur les bassins versants du projet.

Le processus de recrutement d'exploitants des AEP villageoises du projet, par contre, a pu être anticipé et sera conclu avant la fin de l'année.

**Ci-après sont présentés les avancements et résultats obtenus pour chaque volet du projet.**

## 2.1. Volet Etudes

### 2.1.1. Activités menées pendant la période

#### **Activité 1.1 : Analyser les données et études existantes**

La phase d'analyse de faisabilité a été réalisée dès le premier mois du projet (septembre 2012) sur la base d'une évaluation préexistante réalisée trois ans auparavant, puis l'APS a été conduit et achevé début 2013.

➔ *Pour tout détail : voir les rapports correspondants (documents B0 et B2 en Annexe 1).*

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
Note de synthèse et d'actualisation (rapport de démarrage), et dossier d'APS	100%

#### **Activité 1.2 : Valider la disponibilité de la ressource et le dispositif de traitement**

La disponibilité des ressources en eau prévue pour les AEPs du projet a été validé en majeure partie lors de l'APS puis précisée lorsque nécessaire au stade des APD.

Les choix proposés ont été soumis au Comité de Pilotage ainsi qu'à l'ensemble des acteurs du projet réunis spécifiquement à cet effet lors d'un Comité d'Orientation, à l'issue duquel ils ont été validés.

➔ *Pour tout détail : voir le compte-rendu (document E2 en Annexe 1).*

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
Note de dimensionnement du traitement et plans (APD)	100%
Note de dimensionnement captages et plans (APD)	100%

**Activité 1.3 : Elaborer et valider les études APS/APD (Djandro et villages prioritaires)**

**Les études APS pour les 7 villages de Djandro, synthétisées dans le premier rapport semestriel ont permis d'aboutir à :**

- La projection des besoins en eau potable ;
- La collecte sur le terrain de données complémentaires pour la localisation et la caractérisation des contraintes d'installation ;
- L'établissement du bilan besoin-ressources ;
- La définition d'options techniques adaptées aux exigences de simplicité d'entretien / maintenance et aux coûts de fonctionnement minimums

En dehors de quelques remarques et contre-propositions l'APS n'a soulevé aucune remarque de la part des acteurs institutionnels du projet.

Après un travail d'animation / information important en janvier / février 2013, **le Comité d'Orientation de mars 2013 puis le Comité de Pilotage de juin 2013 ont validé les éléments suivants :**

- Tracé des réseaux d'adduction et de distribution ;
- Relevés topographiques ;
- Collecte d'information sur les coûts, procédés de mise en œuvre et la disponibilité de matériel ;
- Dimensionnement et conception des ouvrages et réseaux ;

Concernant les 4 villages supplémentaires, les dossiers techniques complets ont été finalisés en août 2013 et ont été validés avant intégration au marché de travaux.

➔ *Pour tout détail : voir le rapport d'APD, le compte-rendu du Comité d'Orientation et compte-rendu du second CoPil (documents respectifs B3, E2 et E3 en Annexe 1).*

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
Rapport APD Djandro	100%
Rapport APD 4 villages	100%

**Activité 1.4 : Elaborer les dossiers d'appel d'offre (Djandro et villages prioritaires)**

**Le dossier d'appel d'offre pour les 7 villages de Djandro a été finalisé en juin 2013 et validé par le Comité de Pilotage** à la fin de ce même mois. L'adhésion aux principes du programme et la mise en place des AUE par les 4 villages supplémentaires ayant été jugés satisfaisants, **les designs finaux et plans d'études pour les 4 villages de Moimbao ont été ajoutés par avenant** au dossier d'appel d'offre de travaux le 26 septembre 2013.

Notons pour l'un des 4 villages les travaux étaient prévus en tranche optionnelle lors de la consultation, compte tenu du risque important de dépassement de l'enveloppe prévue.

→ *Pour tout détail : voir le DAO (document C1a en Annexe 1).*

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
DAO Djandro	100%
DAO 4 villages	100%

### 2.1.2. Difficultés rencontrées et recommandations

Le tableau ci-après résume les principales difficultés rencontrées sur le volet études depuis le début du processus.

Difficultés	Actions consécutives	Recommandations
<b>Au stade préféabilité / APS</b>		
Très peu de données bibliographiques et très peu de moyens dans le marché pour l'étude de la ressource	Une marge de sécurité a été prise sur les débits d'étiage considérés dans les études APS  Le suivi qualitatif s'est concentré sur le problème central : la turbidité en période de pluie	Compte tenu du manque de données hydrologique / hydrogéologiques aux Comores il est nécessaire pour tout projet d'y accorder quelques moyens supplémentaires voire d'anticiper les mesures à effectuer (si nécessaire, avant recrutement du Maître d'œuvre)
<b>Au stade APD</b>		
Retard dans l'APD occasionné par la reprise des hypothèses de l'étude de faisabilité, la nécessité d'enquêtes socio-économiques approfondies, le manque d'opérationnalité de l'UCEM et les difficultés du Maître d'œuvre sur la topographie, et les étapes de validation	Le niveau de détail de l'APD et du DAO (tracé topographiques complets, détails techniques, plans complets des ouvrages, bordereaux de prix détaillés) permet d'envisager le respect des 12 mois de travaux.	Nécessité d'anticiper la formation et la structuration administrative du Maître d'ouvrage délégué sur ce type de projet.  La formation du personnel et sa fidélisation sont des aspects clés du projet à considérer avant le recrutement du Maître d'ouvrage
Vol de matériel (sonde de turbidité, piquages topographiques)	Mise à contribution de l'AUE pour retrouver l'appareil.	Favoriser l'autorégulation tout en spécifiant les conséquences possibles (gel du projet) en cas d'actes de malveillance

Difficultés	Actions consécutives	Recommandations
Peu de compétences aux Comores pour exécuter les travaux topographiques.		

## 2.2. Volet Travaux

### Activité 2.1 : Assister l'UCEM pour la passation des marchés travaux

#### 2.2.1. Activités menées durant la période

**La Maîtrise d'œuvre a assisté l'UCEM tout au long du processus lors du second semestre 2013, notamment :**

- En rédigeant les avis à publier ;
- En organisant une visite des sites (18 et 19 septembre 2013) ;
- En répondant aux questions et demandes de clarification des soumissionnaires ;
- En assurant une analyse préliminaire des offres et en conseillant la Commission d'analyse ;

L'évaluation s'est faite conjointement entre l'UCEM (représentée par son président et son RAF) et la DGEME. L'UCEM n'étant pas aguerrie à la complexité de telles évaluations, l'accompagnement a été très soutenu.

**Alors que 10 offres avaient été retirées, seules deux ont été déposées.** L'évaluation s'est avérée nettement plus longue que prévue, en raison de la nécessité de vérifier de nombreuses informations et plusieurs écarts des deux offres aux spécifications. Toutefois, une des deux offres a été jugée substantiellement conforme : celle de l'entreprise FARMEX.

**La Maîtrise d'ouvrage a dirigé les négociations, en concertation permanente avec l'UCEM.** Parmi les éléments à retenir : une réduction de coût d'environ 5% en contrepartie de laquelle des variantes techniques ont été acceptées. La non-objection au contrat final et à ses annexes a été donnée le 28 mars 2014, soit à peine 10 jours après la fin des négociations.

Les travaux sur village de Domoni, ne pouvant être financés sur l'enveloppe prévue, sont restés optionnels : **le SEDIF a récemment accordé un financement complémentaire qui permettra d'intégrer ce 11<sup>ème</sup> village** aux travaux : cette intégration ne devra pas engendrer de retard sur les autres lots de finaliser les travaux à Domoni selon le même délai reste à confirmer.

➔ *Pour tout détail sur les termes de négociation : voir le PV négociation et ses annexes contractuelles (document C1c en Annexe 1).*

Outre les difficultés relevées au semestre précédent (faible compétition des entreprises de travaux aboutissant à des offres financières un peu élevée et techniquement de niveau moyen, faible compétences institutionnelles aux Comores en matière de passation de marchés, etc), notons que :

- **La négociation a été d'autant plus difficile** qu'une seule offre a été jugée conforme : il n'y avait donc aucune pression sur FARMEX pour finaliser rapidement la négociation ; de fait celle-ci a pris quasiment 3 mois ;
- **L'issue a cependant été favorable** : la qualité des prestations a été maintenue avec une légère réduction de prix, le délai et toutes les conditions d'exécution ont été maintenus.

La DGEME a toutefois émis un doute sur la possibilité de réaliser les travaux en 12 mois : sa suggestion était de passer à 15 mois. L'AFD, compte-tenu du retard, a choisi de maintenir les 12 mois. Notons que le Maître d'œuvre avait initialement proposé lors de la rédaction du DAO, un délai de 14 mois pour les travaux relatifs aux 10 AEPs villageoises (Domoni n'ayant pas la certitude d'être intégrée aux travaux à ce moment-là).

**Nous pensons que le délai de 12 mois est malgré tout réalisable, en particulier grâce à l'acceptation de la variante des réservoirs métalliques** préfabriqués. Cependant tout retard dans la fourniture du matériel sera préjudiciable et la bonne réception du matériel en octobre 2014 sera un indicateur clé pour apprécier la tenue des délais ou les risques de glissement.

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
Marchés de travaux signés	100%

Remarque : l'avenant au marché de travaux concernant l'AEP de Domoni devrait être signé au plus tard en septembre 2014 (le SEDIF ayant annoncé en juin 2014 son accord pour financer les travaux dans ce village). Cela permettra qu'ils se fassent simultanément aux autres travaux (un décalage éventuel de quelques semaines sur cette tranche reste envisageable à ce stade).

## Activité 2.2: Superviser la réalisation des travaux

En conséquence du retard à la signature et à la mobilisation, les superviseurs n'ont démarré leur contrat qu'au mois de juin 2014.

Les quantités prévues au marché de Maîtrise d'œuvre sont de 28,5 hommes-mois, ce qui devrait permettre de couvrir correctement la période de travaux et de réception provisoire (rappelons ici qu'en cas de réserve lors des réceptions provisoires, la complétion des travaux dans les règles de l'art sera ordonnée sur une période n'excédant pas 3 mois).

**L'ordre de service pour études d'exécution et mobilisation a été donné le 23/05/2014** est le point de départ du délai d'exécution des travaux.

**Toutefois, l'ordre de démarrage de travaux proprement dit, ne sera donné que lorsque le dossier d'exécution sera jugé conforme** : initialement il devrait être émis à mi-juillet mais sera retardé à fin juillet / début août, compte-tenu que des pièces essentielles au dossier d'exécution manquent encore à la date du 14 juillet

- ➔ *Le Calendrier des échéances contractuelles du marché de travaux est fourni en Annexe 4.*
- ➔ *Pour tout détail sur les validations : se reporter*
  - *Au tableau de suivi du dossier d'exécution (visas sur la documentation et la mobilisation de Farmex pour l'exécution des travaux) en Annexe 1, document G2*
  - *aux PV de réunion de chantier (document G3 en Annexe 1).*

Le chemin critique de l'exécution des travaux passe en particulier par :

- La validation fin juillet du dossier d'exécution, au moins pour les composantes critiques
- la bonne réception des canalisations, principaux matériels hydrauliques et autre équipements (mi-octobre 2014) ainsi que des réservoirs préfabriqués (fin octobre 2014).

A date du 15 juillet, et suite aux réserves émises sur le planning initial, le nouveau planning soumis par l'entreprise de travaux n'est pas encore validé.

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
Supervision des travaux	8%

### Activité 2.3: Réceptionner les ouvrages

Cette activité est planifiée à partir de fin avril 2015.

#### 2.2.2. Difficultés rencontrées et recommandations

Difficultés	Actions consécutives	Recommandations
<b>Au stade de passation de marché</b>		
Pas d'entreprises locales à même de fournir les garanties pour l'exécution des travaux	Large diffusion de l'Appel d'offre dans la zone (Réunion, Mayotte, Madagascar) en plus des sites internationaux	Penser également à diffuser en France métropolitaine et sur d'autres sites web internationaux habitués aux appels d'offres de ce type (UNDB)
Les marchés de travaux aux Comores ne sont pas attractifs pour les entreprises internationales, compte-tenu des montants relativement faibles, du manque de partenaires locaux fiables et compétents et de la difficulté à maîtriser les risques logistiques		L'identification de filières d'approvisionnement en matériaux localement serait nécessaire.
Manque de pratique dans l'analyse des offres	Appui soutenu de la Maîtrise d'œuvre et participation active de la DGEME	Formation sur les procédures générales et spécifiques des bailleurs de fonds nécessaire aux différents niveaux des administrations
<b>Lors de la négociation</b>		
L'entreprise n'est pas pressée de négocier car il n'y a pas de seconde entreprise qualifiée	Pression de l'AFD	Favoriser autant que possible l'entrée en compétition des entreprises
Enveloppe budgétaire insuffisante pour les travaux	Acceptation de variantes et recherche de financement complémentaires	Ne pas hésiter à négocier des quantités et des variantes
<b>Au démarrage des travaux</b>		
Difficulté pour l'entreprise de fournir des garanties et assurances	Solutions locales trouvées (avec appui de l'AFD)	
Lente mobilisation de l'entreprise	Pression maintenue avec perspective de pénalité	La présence forte de la Maîtrise d'œuvre est essentielle à ce stade ; les pénalités au contrat doivent être dissuasives
Mauvaise maîtrise de la production de documents d'exécution	Assistance soutenue de la Maîtrise d'œuvre	

## 2.3. Volet Accompagnement

### 2.3.1. Activités menées pendant la période

#### Activité 3.1 : Mobiliser les bénéficiaires et définir les niveaux de service

Après les enquêtes initiales, les restitutions et plusieurs mois de mobilisation et sensibilisation la définition des niveaux de services s'est articulée principalement sur les critères suivants :

- Les volontés exprimées à s'équiper en branchements domiciliaires :
- La demande en termes de bornes-fontaines :
- Les normes quantitatives et qualitatives de l'eau potable.

**Ces aspects ont été largement explicités tout au long de la campagne d'IEC en 2013. Il convient de souligner que la participation à la définition des niveaux de services a été parfois assez faible.**

➔ *Pour tout détail : voir le bilan des activités socioéconomiques (document D1 en Annexe 1).*

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
Participation active des CGE/AUE	100%
Rapport d'enquête socio-économique	100%

#### Activité 3.2 : Définir le cadre de gestion du Service Public de l'Eau

##### ▪ Le schéma des acteurs proposé pour le projet Djandro :

Le schéma proposé pour le projet Djandro a été présenté à la table ronde de juin 2013, validé au Comité de Pilotage suivant et présenté dans les précédents rapports. Rappelons le rôle central de maîtrise d'ouvrage à l'UCEM à la fois sur :

- La recherche de financement ;
- La participation à la programmation des investissements ;
- La délégation d'exploitation ;
- La régulation et le contrôle
- L'appui-conseil

Ce schéma s'inscrit dans la phase transitoire de la réforme du secteur pendant laquelle ce rôle « d'opérateur » pour la « gestion de services de l'eau à Mohéli » a été récemment conforté par un arrêté ministériel en date du 7 juin 2014 (jusqu'à présent seul un arrêté du Gouvernorat établissait la délégation à l'UCEM sur l'île)

Toutefois, l'exploitation des AEPs du projet Djandro sera entièrement déléguée à des exploitants professionnalisés, le contrôle des opérations de gestion courante est transféré aux AUE (dont la Mairie est membre de droit) et la Direction Régionale de l'Eau et de l'Assainissement pourrait être impliquée dans l'appui technique compte tenu de l'absence de compétences techniques au niveau de l'UCEM pour l'instant.

Au niveau des réseaux multi-villageois, il était initialement envisagé de constituer des AUE inter-villageoise formels. Finalement, il a été décidé de constituer des comités informel, constitués des présidents de chaque AUE concernée par un contrat de délégation regroupant plusieurs villages. Ce comité sera chargé de participer aux discussions et aux décisions relatives à la mise en place, au suivi et à la régulation du contrat de délégation. Ce choix permet de limiter les coûts de fonctionnement et de simplifier l'organisation administrative de la gestion ; il est possible car la gestion

de l'épargne de renouvellement ne nécessitera pas de représentation formelle des usagers à l'échelle des réseaux multi-villageois (cf paragraphe suivant sur le circuit financier).

L'etravail des exploitants temporaires individuels (mis en place depuis mi-2013 dans certains villages) se poursuivra jusqu'à la fin des travaux permettra d'évaluer la motivation, les compétences et la progression de ces personnes. Pour la plupart, il s'agit d'anciens responsables techniques, ayant des compétences en plomberie, mais peu formés aux problématiques hydrauliques et sans véritable expérience ou même conscience des principes d'exploitation.

**Afin d'anticiper le recrutement de futurs exploitants plus professionnels, un avis à manifestation d'intérêt et un processus de sélection a été lancé en mai 2014.** Il vise à permettre à la fois aux exploitants individuels et à des entreprises capables d'assumer une exploitation groupée d'AEP (la SOGEM s'est déclarée intéressée) de se porter candidat. A l'issue du processus, mettre en relation une entreprise et des exploitants individuels sera une éventualité à considérer.

#### ▪ Le circuit financier du service de l'eau

Ce circuit, du paiement de l'eau par les usagers, jusqu'aux différentes dépenses, est précisé dans le rapport de mission n°3 de l'expert SPE.

➔ *Pour tout détail : voir le rapport de l'Expert SPE (document F16 en Annexe 1).*

Le principal apport de ce semestre concerne les modalités de gestion du compte de renouvellement. En effet, les AUE ont acceptées que les épargnes de renouvellement soient toutes regroupées sur un compte unique géré par l'UCEM, ce qui permet d'envisager des possibilités de solidarités entre système AEP, voir à terme une mutualisation des épargnes et par conséquent une possibilité d'uniformisation du prix de l'eau à l'échelle de l'île. Cette approche, qui dans un premier temps va simplifier la gestion de l'épargne de renouvellement, est cohérente avec l'évolution du cadre institutionnel qui tend vers une gestion intercommunale de l'eau.

Ce regroupement des épargnes a été possible car le compte de renouvellement sera géré par le CA de l'UCEM, composé de représentants de chaque région de Mohéli. Toute dépense du compte devra être préalablement validée par le CA, et un bilan de sa gestion devra être présenté à chaque AG de l'UCEM. Ce dispositif a également été accepté à la condition qu'un suivi spécifique des dépenses et recettes attribué à chaque système AEP soit possible.

Au cours du deuxième semestre, le responsable financier de l'UCEM doit s'informer auprès des banques de Mohéli pour voir dans quelles mesures il sera possible de rendre opérationnel ce dispositif.

#### ▪ Définition du prix du service de l'eau

Le prix du service a été calculé au 2<sup>ème</sup> semestre 2013 à partir des comptes d'exploitation de chaque système AEP. Au cours de ce semestre, nous avons finalement fait le choix, avec l'UCEM, de retenir un tarif unique pour les BF et les BP, ce qui a l'avantage de simplifier la gestion financière des recettes du service, donc le suivi de la gestion, et de simplifier la communication, donc de favoriser une bonne compréhension.

Au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2014, nous avons également commencé à travailler sur la tarification des branchements « spéciaux », à savoir :

- Branchements administratifs ou sociaux (écoles, centres de santé, Mairie, Gendarmerie...) : les discussions menées avec les responsables de ces services administratifs ont abouti à la décision d'appliquer le même tarif que les BP. Il faudra être vigilant lors de la préparation des budgets 2015 de chaque service afin que cette nouvelle dépense y soit intégrée.
- Branchements religieux (mosquées) : parmi les différentes options étudiées, celle qui consiste à appliquer un pourcentage sur le prix de l'eau est préférée. Le tarif serait au minimum de 50% le prix standard. Comparativement aux autres options, ce système a l'avantage de simplifier la gestion du paiement et limitera l'utilisation abusive de l'eau des mosquées. Les

échanges sur ce sujet doivent se poursuivre avec les responsables des mosquées pour aboutir à un accord.

- Branchements économiques (distillateurs, maraîchers) : il est préférable d'étudier la situation des branchements économiques au cas par cas, village par village. Par exemple, à Hagnamoida, où les distillateurs consomment de grandes quantités d'eau, il n'est pas envisageable de leur faire payer le même prix car cela mettrait en péril leur activité. Par contre, si les distillateurs acceptent de payer l'eau à un tarif avantageux (de l'ordre de 100KMF/m<sup>3</sup>), il serait possible de réduire le prix pour les usagers. Un compteur a été installé pour connaître plus précisément la consommation d'un alambic et optimiser ce modèle économique.

#### ▪ Le cadre institutionnel et juridique:

En complément de l'arrêté précédemment cité, confortant l'UCEM dans son rôle, il convient de préciser que la DGEME envisage que la transition institutionnelle s'étale jusqu'en 2030 et que le transfert de Maîtrise d'ouvrage des infrastructures liées à l'eau potable soit fait aux communes. Pendant cette transition, la DGEME, dans le cadre des travaux et analyses réalisés avec l'appui du programme PAEPA de la BAD, prévoit que :

- Les AUE continuent à assurer la gestion des systèmes AEP ;
- La DREA développe progressivement une fonction de contrôle et d'incitation à la performance, y compris par recours au secteur privé pour l'exploitation des AEP, et en impliquant les Mairies, afin de préparer leur futur rôle ;
- Les UCE jouent un rôle de STEFI (terminologie utilisée dans certains pays francophone d'Afrique de l'Ouest et sahélienne) : lequel consiste à fournir un appui technique et un appui à la gestion aux AUE et exploitant, y compris en zone urbaine durant ces années de transition.

**Le schéma mis en place à Djandro n'est donc pas contradictoire aux directives actuelles mais laisse une responsabilité plus importante** à l'UCEM compte-tenu du manque de capacité d'action des autres acteurs, et favorise l'implication d'opérateurs privés compte tenu de la répartition géographique des équipements de production à gérer.

Malgré son manque de maturité, l'UCEM est donc la seule structure à pouvoir assurer la bonne coordination et le contrôle des investissements et de la gestion des systèmes d'AEP sur Mohéli. La loi sur la décentralisation N° 11-005/AU du 7 avril 2011 est encore récente, et ses modalités d'application ne sont pas définies, mais il est probable que l'UCEM devienne progressivement une structure de gestion intercommunale. Dans cette optique, la DREA et une représentation des Mairie est entrée au Conseil d'Administration de l'UCEM à la fin de l'année 2013.

#### ▪ La clarification des principes de gestion :

Les principes du paiement au volume et de recouvrement des coûts du service de l'eau potable par les usagers (par anticipation de la future loi sur l'eau) ont été largement partagés lors de la table ronde de septembre 2013 puis développés et concertation avec la DGEME et les acteurs du projet Sima dans le mois suivants.

La gestion des AEP villageoise est aujourd'hui régie par les documents contractuels (voir chapitres suivants)

Une phase transitoire (qui se poursuivra pendant travaux) a été mise en place dès 2013. Elle consiste à tester le modèle et les outils de gestion associés sur les villages où préexiste une AEP partiellement fonctionnelle. Ces outils sont relativement simples (en particulier parce que le paiement reste forfaitaire durant cette phase). Cette période de transition vise également à habituer les AUE et les

exploitants individuels à travailler de façon formelle, à consigner par écrit le suivi des activités techniques et financières et à améliorer leurs pratiques de gestion.

▪ **La pérennisation de l'UCEM :**

**La pérennisation de l'UCEM passe nécessairement par un équilibre économique de la structure. Les simulations effectuées en août 2013 et qui ont été présentées** lors de la table ronde reposent sur des recettes provenant exclusivement des redevances sur le paiement de l'eau. Les conclusions :

- L'équilibre financier de l'UCEM n'est envisageable que dans le cas où l'UCEM perçoit des redevances de l'ensemble des villes et villages de Mohéli, incluant l'agglomération de Fomboni ;
- L'UCEM doit parallèlement diminuer ses frais de structure

Nous verrons au chapitre 4.4 que la tendance actuelle ne permet pas d'envisager un succès à court terme sur ces deux points et qu'une réorganisation de l'UCEM ainsi qu'un nouveau modèle économique sont nécessaires.

▪ **Conclusion sur les avancées obtenues en matière de cadre de gestion du SPE et de tarification:**

Le schéma de gestion du service de l'eau retenu pour le projet Djandro confère aux acteurs des rôles similaires à ceux définis dans le projet Sima. Les schémas de ces deux projets diffèrent principalement sur le type de gestion qui est communautaire à Sima, alors que le projet Djandro favorise les partenariats public/privés. A Sima, la délégation de gestion se fait dans un cadre de régie, alors qu'à Djandro elle tend vers l'affermage.

Par ailleurs, bien que le caractère indépendant des systèmes d'alimentation en eau de Djandro favorise l'autonomie des AUE, celles-ci ont acceptées que l'épargne de renouvellement soit gérée par le CA de l'UCEM. Ce dispositif est encourageant pour l'avenir de l'UCEM car on peut espérer que la gestion collective de cet argent « chaud » soit un élément fédératif ; dynamique qui fait actuellement défaut à l'UCEM. L'acceptation des AUE de ne pas avoir de contrôle direct sur l'épargne de renouvellement est novatrice et quelque peu étonnante. Bien que nous n'ayons perçu aucune réserve concernant ce dispositif jusqu'à présent, il convient de rester vigilant dans les mois à venir.

Le prix du service de l'eau a été calculé au 2ème semestre 2013. Après avoir été expliqué aux AUE et aux notables des villages, celui-ci a été présenté lors du comité de pilotage du mois de mars 2014, puis validé en assemblée générale de l'UCEM. Mais ce niveau de validation ne suffit pas et un travail de proximité avec les usagers est nécessaire. Ce travail a commencé au 1er semestre 2014 en expliquant la structure du prix de l'eau (cf activité 3.4) et se poursuivra au 2nd semestre 2014 par une campagne de visite en porte à porte accompagnée de distribution de flyer.

L'objectif étant d'obtenir un engagement de la population sur le paiement du service avant le début effectif des chantiers car au-delà il sera plus difficile d'obtenir un accord.

Tableau 1 : Tableau des tarifs définis pour chacun des systèmes AEP :

Villages	Tarif (KMF/m3)
Wanani – Mlabanda - Kangani	800
Hamavouna - Itsamia	750
Hagnamoida	650
Siry-Ziroudani	650

Domoni, Hamba, Barakani, Miringoni	500
------------------------------------	-----

**NB 1** : A Hagnamoida le prix du service peut être fixé à 450 KMF/m<sup>3</sup> à condition que les distillateurs acceptent de payer 100 KMF/m<sup>3</sup>

**NB 2** : le remplacement des pompes de Siry et Wanani a permis de renégocier le tarif du service de l'eau pratiqué durant cette période transitoire, afin de passer par un palier pour faciliter la mise en place du prix post-chantier . A Siry, les prix sont passés de 250 à 615 KMF/m<sup>3</sup>. A Wanani, les prix sont passés 1500 à 3000 KMF/mois/foyer pour les PP et de 1000 à 2500 pour les BF. Cette augmentation intermédiaire du prix est acceptée par la population, ce qui est encourageant pour la mise en place des tarifs définitifs (sous réserve toutefois que le recouvrement atteigne des seuils minimums acceptables).

Enfin, l'autre enjeu du début du 2nd semestre 2014 est de finaliser la définition des autres types de branchements (administratif, religieux, économiques).

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
Les usagers connaissent et acceptent le schéma de gestion du SPE	100%
Modèle économique du SPE à Mohéli défini	100%
Les usagers connaissent et acceptent le prix de l'eau	80%
Activités principales restantes :	Délai d'achèvement
Campagne d'information et d'explication sur la tarification	Septembre 2014

### Activité 3.3 : Organisation du Service Public de l'Eau (SPE)

#### Organisation générale :

Cette organisation se traduit par la mise en place de procédure et de documents de consignation ::

- **Des documents contractuels et statutaires** (statuts des AUE, contrat d'exploitation, règlements intérieurs) ;
- **Des outils de gestion** technique et financière ;
- **Des processus de reporting et suivi** entre les acteurs ;

Ces différents éléments présentés lors des précédents rapports semestriels, ainsi qu'au Comité de pilotage et à la dernière table ronde sont récapitulés ci-après :

	Documents statutaires	Outils	Processus de reporting
<b>DGEME</b> Maître d'ouvrage		Rapport / note de visite ou d'audit	
<b>Mairies</b>	- Contrat d'exploitation (quadripartite)		- courrier
<b>UCEM</b>	- Arrêté portant création de	- Fiche d'évaluation de l'AUE	- Rapport de performance à la

<b>Maître d'ouvrage délégué</b>	l'UCEM - Statut et Règlement intérieur - Tout protocole ou document de mission émis par la DGEME - Contrat d'exploitation (quadripartite)	- Fiche de suivi financier - Fiche de suivi technique	DGEME / AUE / Mairie - Rapport d'analyse technique ou financière aux exploitants (extrait du rapport)
<b>AUE</b> Structure Co-décisionnaire et de contrôle	- Statuts - Règlement intérieur - Contrat d'exploitation quadripartite	- Fiche de synthèse du suivi mensuel financier et technique - Cahier de doléances	- Rapport de suivi à l'UCEM
<b>Exploitant</b> Gestion déléguée du SPE	- Statuts - Contrat d'exploitation quadripartite	- Cahier de caisse - Journal de banque - Fiche de suivi du pompage - Fiche de suivi des bornes-fontaines - Registre et Facturier des abonnés - Registre des collectes - Reçus usagers - Cahier de suivi de dettes - Cahier d'activités techniques (entretien / rupture de service)	- Rapport d'activité à l'AUE
<b>Fontainier :</b>	- contrat d'embauches ou accord commerciaux	- cahier des ventes	- bilan hebdomadaire des ventes
<b>plombier</b>	- le cas échéant : fiche de poste / fiche de paye	- Fiche d'intervention	
<b>Abonnés</b>	- Contrats d'abonnement	- Reçus / Factures	-

Tableau 2 : documents et outils existants ou à mettre en place entre les acteurs du SPE

**Pour les AEP déjà préexistantes, une gestion transitoire dont la mise en place a débuté au premier semestre 2013 s'est poursuivie jusqu'en fin d'année : elle concerne Siry-Ziroudani, Ouanani, Hagnamoida et Hamavouna (Djandro), et Miringoni, Hamba et Domoni (Moimbao).**

Cette phase a nécessité une forte implication des animateurs depuis mai 2013 auprès des AUE, des exploitants individuels et des Mairies, notamment à travers de nombreuses actions pédagogiques et des formations. (se référer au précédent rapport semestriel). La mise en place effective de la gestion transitoire a eu lieu entre mai et octobre 2013, mois à partir duquel le paiement forfaitaire de transition devait démarrer.

**NOTE :** Au terme du projet, l'UCEM aura à charge de mettre en place progressivement ces schémas de gestion et les documents / outils associés, dans les autres villages de l'île de Mohéli pour peu que les infrastructures d'eau potable existantes le permettent. L'UCEM devra assurer le suivi de l'ensemble des performances des systèmes existants, l'appui et l'arbitrage nécessaire : il s'agit là du futur cœur de métier de l'UCEM qui devra acquérir les compétences indispensables à la réalisation de cette mission.

▪ **les problèmes constatés sur la gestion transitoire lors du premier semestre 2014**

La mise en place des outils nécessaires à la gestion transitoire s'est fait de manière hétérogène selon les villages. A l'issue des résolutions prises fin février 2014 (après une visite de l'AFD sur le terrain), la plupart des outils et actions préalables (ouverture de compte, élection de nouveaux bureaux des AUE, etc) ont été satisfaites en mars 2014, avec la mise en place d'outils de gestion à Wanani et Siry et la réorganisation des bureaux de ces AUE.

**Toutefois, depuis les trois mois écoulés, aucune information n'a été transmise par les AUE ou les exploitants sur les résultats financiers ou le suivi technique.** L'UCEM n'a pas reçu et n'a pas été en mesure de recueillir le minimum d'information nécessaire (en particulier les recettes, aussi minimes seraient-elles, qui permettrait de calculer une redevance).

Ce constat pose une **question cruciale non seulement sur la réelle volonté de transparence des AUE mais également sur la volonté à payer des usagers et sur la volonté à se faire payer** de l'équipe en charge du suivi à l'UCEM !

Après une forte implication des animateurs du projet sur la mise en place des AUE, des supports de gestion, et un temps de formation continue pour la bonne utilisation de ces supports, le travail de suivi de la gestion a été confié à l'UCEM étant donné qu'il s'agira d'une de ses principales activités au-delà du projet. L'UCEM a pris la charge du suivi de la gestion à partir des bilans réalisés sur l'ensemble des villages au début du mois de mars.

Rappelons que les AUE devaient fournir, chaque mois, à partir d'avril, un rapport succinct de suivi mensuel et technique. Pour aider à faire ce suivi et valider les éléments recueillis, l'UCEM devait faire des visites et remplir :

- Une fiche de suivi du fonctionnement de l'AUE : il s'agit pratiquement d'une évaluation qui doit se baser sur les documents issus des réunions de l'AUE et les rencontres avec celle-ci ;
- Une fiche de suivi financier : qui vise à relever et vérifier les comptes et les flux financiers ;
- Une fiche mensuelle de suivi du service de l'eau, qui reprend les éléments principaux du bilan financier et technique attendu mensuellement.

Le tableau suivant présente, sur les 3 mois (avril, mai et juin) pendant lesquels l'UCEM a réalisé le suivi, les fiches qui ont été remplies. La dernière colonne indique la maîtrise des outils de gestion des AUE et exploitants d'après les fiches de l'UCEM.

*Tableau 3 : Résumé du suivi du SPE effectué depuis avril 2014 par l'UCEM*

Village	Suivi du service de l'eau (mensuel)	Suivi Technique (mensuel)	Suivi Financier (mensuel)	Suivi du fonctionnement de l'AUE (trimestriel)	Utilisation des outils de gestion par les AUE et exploitants
Domoni	1 Fiche le 26/06/14 (non exploitable)	1 Fiche le 26/06/14	1 Fiche, date inconnue	1 Fiche	Insuffisante (pas de cahier de caisse...)
Hamba	1 Fiche, date inconnue (non exploitable)	1 Fiche le 26/06/14	Aucune fiche	1 Fiche	Inconnue
Miringoni	1 Fiche, date inconnue	1 Fiche le 26/06/14	2 Fiches, date inconnue	1 Fiche	Bonne

	(incomplète))				
Siry	Aucune fiche	Aucune fiche	Aucune fiche	Aucune fiche	Inconnue
Wanani	Aucune fiche	Aucune fiche	Aucune fiche	1 Fiche	Inconnue
Hagnamoida	Aucune fiche	Aucune fiche	Aucune fiche	Aucune fiche	Inconnue
Hamavouna	Aucune fiche	Aucune fiche	Aucune fiche	Aucune fiche	Inconnue
Nioumachoua	Aucune fiche	Aucune fiche	Aucune fiche	Aucune fiche	Inconnue

Après discussion, il semble que le SAGE et le RAF ne soient passés qu'une seule fois par mois et n'aient pas réussi à collecter d'information, ni même pu fournir d'éléments d'analyse concrets. Ils ont mentionnés par ailleurs que certains membres des bureaux des AUE et des exploitants n'étaient pas présents ou n'avaient pas les éléments nécessaires au suivi.

A partir de cet état des lieux de la gestion transitoire, on peut formuler les remarques suivantes :

- **L'utilisation actuelle des outils par l'UCEM et les AUE ne permet de suivre l'effectivité** du paiement de l'eau ni d'assurer une gestion financière transparente du service
- **Les AUE ne transmettent pas les données à l'UCEM** qui doit les chercher sur place. La collecte des données est rendue difficile par la faible mobilisation des membres des AUE et le mauvais archivage et remplissage des documents
- **Le suivi et l'accompagnement des AUE doit être nécessairement renforcé** pour que l'UCEM assure son rôle de suivi de la gestion financière et que les AUE soient en mesure de remplir correctement les outils.

**Le manque de dynamisme des AUE s'est ainsi poursuivi ce derniers mois** : membres peu disponibles, pas d'implication pour développer un paiement des usagers, pas de mobilisation en cas de disfonctionnement technique, supervision de l'exploitant et archivage des données aléatoires ou inexistant, etc.

**L'accompagnement conséquent qui a été, et qui reste nécessaire, pour mettre en place cette gestion transitoire met en évidence** que sans moyen de pression sur l'AUE et l'exploitant, il est excessivement difficile de faire évoluer la gestion. Trouver des leviers devient indispensable.

Parmi les pistes envisageables : l'implication de professionnels privés (comme la SOGEM), l'arbitrage de l'utilisation des fonds de renouvellement/extension, le développement de services techniques à l'UCEM, des dispositifs de coupure d'eau, des actions commerciales, des accords avec la MaMwé au niveau de la fourniture d'électricité, etc. Les solutions concrètes, leurs possibilités d'application et les stratégies de mise en œuvre devront être étudiées dans les mois à venir.

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
Schéma défini pour chaque village et rôle de chaque acteur clarifié	100%
Documents statutaires des AUE définis et signés	100%
Modèle économique du service de l'eau est défini	90%
Signature des contrats d'exploitation provisoires	100%
Activités principales restantes :	Délai d'achèvement
Recrutement des exploitants et mise en place des contrats définitifs en fin de projet	Février 2015

**Activité 3.4 : Mettre en œuvre une campagne d'IEC sur l'hygiène et la gestion de l'eau**

**Des manquements importants des bureaux des AUE et des Conseils d'Administration sur la vulgarisation des informations et la mobilisation** de la population, ainsi qu'à l'exercice de ses fonctions en tant qu'organe de contrôle de la gestion transition ont été constatés au cours du premier semestre. Et ce, malgré un élan temporaire relevé après l'évaluation faite par la mission de l'AFD en Février 2014.

En conséquence, en plus de l'accompagnement des AUE et des exploitants, les activités d'accompagnement entre Février à début Juillet 2014 se sont attelées à sensibiliser la population par quartier sur la potabilité de l'eau, les bienfaits de la consommation et de l'usage de l'eau potable, les prix de l'eau et les maladies d'origine hydriques. En parallèle la Maîtrise d'œuvre a assuré des actions de lobbying auprès des principales personnes ressources, des groupes d'intérêts économiques, des Directions Régionales et des Maires sur la promotion du paiement volumétrique.

Le tableau ci-dessous synthétise les étapes franchies depuis le début du projet :

N°	Sous activités	2012					2013												2014						
		A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	
<b>IEC Phase 1: Etude socio-économique et présentation des aspects relatifs à la ressource, aux besoins et aux options techniques</b>																									
1	Collecte des données																								
2	Evaluation des CGE																								
3	Recrutement et formation de l'équipe d'animation																								
4	Animations sur les grands principes du projet																								
5	Etudes socio-économiques dans le cadre des APS et APD																								
6	Animations sur les choix techniques et schémas de gestion préconisés																								
<b>IEC Phase 2: Accompagnement de la mise en place des AUE et de la gestion transitoire des services</b>																									
7	Redynamisation anciennes structures de gestion (CGE en AUE)																								
8	Mise en place de nouvelles structures de gestion transitoire																								
9	Formation des AUE sur l'utilisation des outils de gestion technique et commerciale																								
10	Formation in situ des AUE sur l'utilisation des outils de gestion technique et commerciale																								
11	Accompagnement des AUE et suivi de la gestion transitoire																								
12	Validation par les AUE des documents contractuels des structures de gestion transitoire																								
<b>IEC Phase 3: Enquêtes, animation et sensibilisation sur le prix de revient de l'eau potable, l'usage de l'eau et l'hygiène</b>																									
13	Définition des activités IEC relative au paiement de l'eau																								
14	Conception des supports de communication pour les campagnes de sensibilisation																								
15	Animations-Formation des AUE sur les prix de revient de l'eau																								
16	Enquête de sensibilisation sur le paiement de l'eau au volume																								
17	Actions de lobbying auprès des Imams, Maires, Directions Régionales de Santé et de l'Education Primaire, DGEME, personnes ressources																								
18	Organisation d'animations communautaires et actions de sensibilisation à l'usage de l'eau et l'hygiène au niveau des quartiers																								
19	Organisation d'actions de sensibilisation à l'usage de l'eau et l'hygiène au niveau des écoles primaires																								
20	Restitution des résultats des enquêtes après simulations financières																								
21	Mise en place processus de sélection et de formation des exploitants																								
22	Accompagnement pratique des AUE et des exploitants																								
<b>IEC Phase 4: Accompagnement mise en place gestion et animations, sensibilisation sur l'usage de l'eau et l'hygiène</b>																									
23	Organisation Porte à Porte																								
24	Suivi et évaluation des acquis du projet volet "Accompagnement" (compréhension et application des messages diffusés)																								
25	Accompagnement et formation UCEM vers la gestion post projet																								

Tableau 4 : calendrier des activités de la campagne d'IEC du Projet Djandro

**Lors du premier semestre 2014, les enquêtes et démarches « quartier par quartier » de sensibilisation sur les principes de tarification et les volontés à payer le service d'eau potable, se sont poursuivies. La restitution de ces enquêtes a également été faite auprès de la population des quartiers.**

➔ *Pour tout détail sur les activités et supports de formation : voir les bilans semestriels des activités sociales D5 en Annexe 1*

**Par ailleurs, depuis Avril 2014, conformément au programme présenté dans rapport d'Avancement du dernier semestre 2013 :**

- les capacités des membres remaniés des AUE et exploitants temporaires de Siry Ziroudani, de Wanani et de Niyouchochi à organiser la gestion transitoire ont été renforcées.
- la formation des membres de l'AUE et de l'exploitant de Niyouchochi sur la réactualisation de leur compte d'exploitation a été menée
- la sensibilisation des élèves des écoles primaires ont été effectuées du mois d'Avril jusqu'à Juin 2014.
- La mise à jour du plan d'IEC en cohérence à l'évolution de la situation sur terrain et nécessitant la conception de nouveaux outils et supports de communication y afférents.

**Ces activités ont permis de mettre en exergue les points essentiels suivants soulevés par les bénéficiaires :**

- Le taux de participation aux réunions de quartiers est resté faible même si le projet a pris l'initiative de réduire l'échelle d'intervention. Mis en cause, le retard cumulé par le projet dans l'exécution effective des travaux : les personnes interrogées déclarent être davantage prêtes à participer aux réunions après le démarrage des chantiers (ce qui, par expérience de projets similaires n'est pas systématiquement le cas) ;
- Presque d'une manière unanime, en comparaison avec le tarif appliqué par MaMwé et le puisage gratuit de l'eau aux bornes fontaines à Moroni, certains des villageois venus assister aux réunions de quartiers trouvent que les prix d'eau définis au m<sup>3</sup> pour chaque village sont chers et peu accessibles. Des questions se posent sur la possibilité d'alléger les charges pour pouvoir faire baisser les prix définis. **La plupart des interlocuteurs ont cependant indiqué que ce prix ne sera pas remis en cause s'il est proportionnel à leur capacité à payer et pourvu que le projet tienne ses engagements sur la potabilité de l'eau et la continuité des services ;**
- Malgré ce constat, les bénéficiaires semblent avoir pris conscience des dangers que présentent les maladies d'origine hydrique pour leur état de santé et de l'importance de l'usage, de la consommation de l'eau potable et des pratiques de lavage des mains avec du Savon. Le travail avec les enfants nous semble clé pour faire remonter les bonnes pratiques aux parents ;
- Les dépenses en eau estimées sur la base des consommations en eau requises pour satisfaire les besoins vitaux en eau des ménages représentent **moins de 5% des revenus mensuels des ménages**. L'analyse des déciles des épargnes réalisées par ces ménages et les dépenses en eau mensuelles montre que les prix définis sont proportionnels aux capacités à payer de ces derniers même si le seuil fréquemment utilisé de 3% est dépassé ;
- **Les Maires ont signé les lettres d'engagement** sur l'accompagnement de l'UCEM et du projet dans les processus de mise en place du paiement volumétrique. Les Imams des mosquées concernées par le projet ont également procédé à la signature de leurs lettres d'engagement après conscientisation. Par contre, les négociations auprès des distillateurs sont toujours en cours ;
- **Les documents statutaires et contractuels sont tous mis en conformité ;**
- **Le faible dynamisme des membres des AUE est encore avéré.** La méconnaissance actuelle de la population des schémas techniques retenus, de la phase du projet et les tenants et aboutissants des animations, de la confusion entre la gestion transitoire et de celle post travaux et des principes de base de la tarification de l'eau en témoignent. L'élan constaté lors de l'évaluation faite par la mission de l'AFD en Février 2013 n'a été que temporaire. Cela

confirme que la limitation de leurs rôles et responsabilités dans le cadre de la contractualisation avec un/des exploitant(s) professionnel(s) était une stratégie appropriée.

**Les enquêtes de sensibilisation menées du mois de Septembre 2013 au mois de Février 2014** ont abouti à :

- L'interview et la sensibilisation de 479 ménages représentatifs dans les 7 villages de Djandro
- L'interview et la sensibilisation de 220 ménages représentatifs dans les 7 villages de Moimbao
- Suivant les résultats, la **consommation moyenne mensuelle en eau pour un ménage, serait estimée à 6 m<sup>3</sup> à Djandro pour une dépense mensuelle en eau de l'ordre de 4957KMF**, équivalente à 5% du niveau des revenus totaux mensuels de ces ménages
- La consommation moyenne mensuelle est également de 6 m<sup>3</sup> à Moimbao, occasionnant des dépenses mensuelles en eau de 3106KMF, représentant 3% de leurs revenus totaux mensuels
- Après analyse des déciles des dépenses en eau par rapport aux épargnes réalisées par décile, **les impacts sur les finances de ménages seront importants**. En moyenne, ces dépenses vont représenter 20% des épargnes à Djandro. Suivant les déciles, elles vont constituer 47% des épargnes des ménages classés dans le premier décile, et ne représentent que 12% de celles du dernier décile rassemblant les ménages les plus riches. Notons toutefois, que ces appréciations varient sensiblement suivant les niveaux de vie des ménages par village.
- **Pour les 4 villages de Moimbao, les efforts à fournir seront de moindre importance** car en moyenne et même sans mutualiser la gestion, les dépenses en eau constituent 11% des épargnes réalisées par les ménages. Avec une gestion mutualisée, elles pourraient même baisser à 7% des épargnes. Quant à l'analyse des déciles, pour les ménages regroupés dans le premier décile rassemblant les plus pauvres, leurs dépenses en eau vont représenter 29% de leur épargne sans mutualisation, et elles seront évaluées à 19% des épargnes en cas de mutualisation. Pour le dernier décile, elles vont osciller entre 4% (gestion mutualisée) à 6% (gestion non mutualisée).
- Interrogés sur la manière selon laquelle **le prix de l'eau a été défini, plus de la moitié des ménages enquêtés ont affirmé l'avoir compris**.

Pour plus de précisions, les synthèses des comptes rendus de réunions de quartiers et les résultats des enquêtes sont mis en annexe du bilan semestriel des activités du « Volet Accompagnement ». Les problèmes rencontrés à la réalisation des activités d'accompagnement seront étayés dans ce même bilan.

**Partant des résultats et constats précédents, il est préconisé dans les 6 prochains mois de :**

- Poursuivre les sensibilisations sur les processus d'établissement du paiement volumétrique. Pour y parvenir et pour pallier au faible taux de participation aux réunions et à la non transmission des messages clés cités précédemment, **il est préconisé de se rapprocher des bénéficiaires directs en faisant du Porte à Porte**. Les thèmes à traiter sont les principes et le déroulement du projet, les types d'accès à l'eau, les principes de tarification, l'usage de l'eau.
- Reprendre dès le démarrage effectif des travaux et après les sensibilisations « Porte à Porte », les animations dans les quartiers sur les simulations, en réponse aux réticences exprimées sur le prix de l'eau
- **Poursuivre les sensibilisations des élèves** des écoles primaires dès la rentrée scolaire pour mieux les habituer aux pratiques de LMS;
- Apprendre en parallèle **les mêmes pratiques aux enfants des écoles coraniques** ;
- Vulgariser l'usage du « Tippy Tap », en considération des questions posées lors des sensibilisations précédentes pour les pratiques individuelles de LMS
- Faire des radios et télédiffusions des messages clés sur les maladies d'origine hydrique et les pratiques de LMS, activité à coordonner en étroite collaboration avec la Direction Régionale de la Santé de Mohéli

- Procéder à une **évaluation des acquis** et en l'occurrence, la compréhension, l'acceptation et la mise en pratique des messages véhiculés
- ➔ *Pour tout détail sur les activités et supports de formation : voir les documents D30 à D37 en Annexe 1, ainsi que les évaluations (D21)*

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
Plan d'IEC et des outils de communication Les messages sont compris, acceptés et appliqués	90% Evaluation à programmer en 2014 puis après mise en service
Activités principales restantes :	Délai d'achèvement
Poursuite du plan d'IEC et diffusion des outils associés,	Février 2015
Evaluation intermédiaire et finale des changements de comportement	Février 2015

### Activité 3.5 : Veiller à la mise en œuvre des mesures d'atténuation

Selon le souhait de l'AFD, les échanges entre l'UCEM, le Maître d'œuvre et le Parc Marin ont abouti à un projet de contrat gré à gré finalisé en juillet 2013, pour **la mise en œuvre des mesures d'atténuation environnementales** liées au projet. Les termes de références prévoient :

- **Une première phase de 12 mois incluant les composantes ci-dessous :**
  - ⇒ Elaboration d'une notice d'impact environnemental des travaux d'AEP dans un délai de 3 mois ;
  - ⇒ Etablir un schéma directeur à court-terme (5 ans) pour la gestion des bassins versants de Djandro ;
  - ⇒ Renforcer la connaissance et l'implication des acteurs locaux dans les bonnes pratiques environnementales et l'usage de l'eau ;
  - ⇒ Sensibiliser les communautés aux bonnes pratiques et aux aspects réglementaires liés à la gestion de la ressource ;
- **Un suivi de 16 mois (jusqu'à octobre 2015) :** suivi et évaluation de l'implication des acteurs, du respect des engagements et des pratiques mises en place.

Pour des raisons internes de gouvernance du Parc Marin, la signature de ce contrat a été repoussée de mois en mois jusqu'à atteindre un an de retard. Finalement signé en mai 2014, ce contrat devrait permettre la remise d'une notice d'impact environnemental avant fin août, mais on peut raisonnablement s'inquiéter sur la tenue de ce délai contractuel, vu que l'approche méthodologique proposée par le Parc Marin n'est parvenue à l'UCEM qu'au 10 juillet.

Cependant, il est expressément attendu du Parc Marin, d'ici la fin du mois d'août 2014 :

- **Une notice d'impact avec cahier des charges à respecter pour chaque site concerné par les travaux ;**
- **Un PGES à appliquer à l'ensemble des travaux.**

Dans le cadre de ses activités de supervision et en l'absence actuelle de PGES, le Maître d'œuvre a fourni un cadre de gestion environnementale à l'entreprise et a validé, avec les réserves nécessaires, son plan de sécurité/santé/environnement pour les chantiers.

Tous les documents nécessaires ont été transmis au Parc Marin pour que ces cahiers des charges socio-environnement et le PGES puissent être établis au plus vite.

**Un des objectifs direct du projet en matière de mesures d'atténuation est la délimitation de périmètres de protection validés par arrêtés municipaux.** Sur la base des aires que le Parc Marin aura définies, l'UCEM devra engager, dès le prochain semestre, le plaidoyer nécessaire auprès des Mairies.

- ➔ *Pour tout détail sur l'ajustement le cadre socio-environnemental : voir le document H2 en Annexe 1).*
- ➔ *Pour le contenu du contrat entre l'UCEM et le Parc Marin : voir le document C6 en Annexe 1).*

### Les problématiques foncières :

La réalisation des travaux, que ce soit la construction d'ouvrages (réservoir, filtre, bêche de pompage, captage) ou la mise en place d'accès pour les véhicules de chantier nécessite une mise à disposition de parcelles privées.

Afin de régulariser la mobilisation de ces parcelles, les démarches suivantes ont été menées :

- Déclaration d'utilité publique des parcelles nécessaires aux travaux par le Commissariat aux Finances de Mohéli.
- Etablissement de la contenance de chacune de parcelle à acquérir en présence des propriétaires, du service des Domaines, de l'UCEM et du Commissariat chargé des Finances. Un procès-verbal a été établi avec chaque propriétaire indiquant la surface, les arbres à couper et le montant d'indemnisation demandé.
- Réunion d'information avec les propriétaires et signature par chaque propriétaire d'un engagement à mettre à disposition sa parcelle. jusqu'à la régularisation des acquisitions par le service en charge du foncier.
- Arrêté du Commissariat en charge de Finances donnant accès à l'entreprise aux parcelles identifiées

A la date de rédaction du présent rapport, l'entreprise a donc accès à l'ensemble des sites de travaux à l'exception de la parcelle du réservoir de Wanani. En effet, en accord entre l'UCEM, le maître d'œuvre et l'entreprise, l'ouvrage a été déplacé pour permettre une alimentation gravitaire de Mlabanda depuis Wanani. Il est donc nécessaire d'établir à nouveau la consistance de la parcelle et de faire signer un engagement aux nouveaux propriétaires. L'UCEM a engagé les démarches en conséquence.

A noter qu'en dehors des ouvrages et des accès pour véhicule de chantier, il n'est pas prévu que les parcelles concernées par le passage de conduites aérienne et sous-terraines fasse l'objet d'acquisitions.

<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>Degré d'achèvement</i>
Arrêtés municipaux sur les périmètres de protection	0%
Pratiques modifiées au niveau des bassins versants	0%
Activités principales restantes :	<i>Délai d'achèvement</i>
toutes	Octobre 2015

### 2.3.2. Difficultés rencontrées et recommandations

Difficultés	Actions consécutives	Recommandations
<b>Au niveau du cadre et de l'organisation du SPE</b>		
Faible mobilisation des bénéficiaires	Voir tableau de la section 2.1.2	
Cadre institutionnel fragile et en cours de réforme	Participation active aux ateliers et mise en place d'un cadre temporaire	Bien communiquer sur l'aspect évolutif du cadre
Faible niveau de compréhension des notions d'exploitation par l'ensemble des acteurs	Renforcement de l'animation	Réduire l'animation au stade théorique pour privilégier la pratique (avec des interlocuteurs ciblés)
Manque de coordination, de suivi et d'implication des salariés du maître d'ouvrage	Mise en place d'un planning bi-mensuel Recrutement d'un coordinateur Réunions plus fréquentes avec le bureau	Mettre en place un suivi régulier et individualisé de l'équipe salariée Conditionner les augmentations de salaires à l'atteinte d'objectifs prédéfinis Présence nécessaire d'un coordinateur pour tout projet
Actions de l'UCEM limité et manquant de cohérence en dehors des villages du projet	Participation du maître d'œuvre aux réunions concernant les villages hors projet lorsque demandée	Définir une stratégie d'intervention de l'UCEM sur les villages non bénéficiaires du projet et sur l'ensemble de l'île en général Renforcer les échanges avec l'UCEA ou d'autres maîtres d'ouvrages
Autofinancement de l'UCEM insuffisant à l'issue du projet	Sensibilisation de la DGEME et de l'AFD dans le cadre de la 3 <sup>ème</sup> Table Ronde	Préciser les responsabilités, moyens et cadre d'action à horizon 2030
Moyen de pression insuffisant de la part de l'UCEM pour affirmer sa tutelle	Mobilisation de la DGEME, de l'AFD et du Président Evaluation des AUE prévues avant travaux	Trouver d'autres leviers de pression que l'exécution du projet pour le long terme
Faible implication des acteurs du service de l'eau (AUE et UCEM) pour la mise en place de la gestion transitoire	Renforcement de l'animation	Bien anticiper et planifier les phases successives de gestion transitoire et introduction du paiement de l'eau volumétrique
Difficultés spécifiques de mise en place de la gestion transitoire à Siry-Ziroudani et Ouanani suite aux conflits villageois	Renforcement de l'animation et mobilisation des autorités (DGEME)	Démultiplier les moyens d'information et la consultation des notables du village, impliquer dès le départ les autorités locales et nationale (DGEME)
<b>Au niveau de l'animation : IEC</b>		

Difficultés	Actions consécutives	Recommandations
Conflits internes aux AUE ou aux populations villageoises (en particulier Ouanani et Siry-Ziroudani)	L'intervention rapide déclenchée conjointement par l'AFD et la DGEME s'est avérée efficace.	L'autorité de l'Etat central et décentralisé doit être réaffirmée, L'animation doit se restreindre dès le départ à un processus de consultation / information au niveau villageois (plutôt qu'un processus de co-validation)
Faible participation villageoise aux réunions publiques aux activités du projet	Implication de représentants de groupes sociaux que l'animation a structurée	S'appuyer sur des réseaux informels en plus des représentants élus (en lesquels la population ne se reconnaît pas forcément dans son ensemble)
<b>Au niveau Environnemental</b>		
Pas de moyens humains disponibles au niveau du Parc Marin pour conduire le volet environnemental	Priorisation des mesures directement liées aux travaux Détachement d'un animateur au Parc Marin	Privilégier à l'avenir l'intégration des études d'impact socio-économique au contrat du Maîtrise d'œuvre
<b>Au niveau foncier</b>		
Possibles conflits liés à la disponibilité foncière des terrains retenus pour les ouvrages et certains tracés d'adduction	Clarification et application du processus de déclaration d'utilité publique avec appui de la DGEME	Implication indispensable de la DGEME voire du Ministère pour encadrer le processus et le mener à terme.

## 2.4. Volet Renforcement des capacités de l'UCEM

### 2.4.1. Activités menées pendant la période

#### Activité 4.1 : Former les animateurs du projet

Depuis le démarrage, les 4 animateurs ont suivi deux sessions de formation initiales (1. rôle des animateurs, organisation du service public de l'eau, principes du projet / 2. outils et méthodologie d'enquêtes socio-économiques) lors du premier semestre d'activités.

Ils ont ensuite été formés sur la manière de présenter les schémas techniques retenus pour les 11 villages ainsi que les cadres de gestion des services de l'eau, plus particulièrement la délégation de la gestion des services au cours de la session de février 2013.

La session du mois d'Avril 2013 a consisté à la mise en place de la gestion transitoire, et notamment à l'utilisation des outils de gestion commerciale et technique pour qu'ils puissent accompagner les membres des AUE et des exploitants des anciens réseaux qui sont encore fonctionnels. Ensuite s'ensuit les formations sur les documents statutaires et contractuels. De surcroît, les méthodes

d'animation PHAST des campagnes d'IEC ont fait l'objet des deux missions de la Socio-économiste en février et Avril 2013, puis évalués sur ces thèmes.

La session de Septembre 2013 a été focalisée sur les thèmes du paiement du service d'eau potable et le prix de revient de l'eau ainsi que l'utilisation rationnelle et optimale de l'eau en vue de l'organisation du tournoi inter-établissement du jeu Valeur'Eau. Une nouvelle évaluation a été faite à la fin de cette session à l'issue de laquelle **deux animateurs ont été retenus par le Maître d'œuvre sur le projet**, conformément au planning initial. A partir de février 2014, seuls deux animateurs ont ainsi été conservés dans l'équipe.

**La dernière session du mois d'Avril 2014 a permis de les initier** à la pratique des jeux de rôles d'une part, et à les mettre en situation pour mener les sensibilisations sur les maladies d'origine hydrique, les pratiques de Lavage des Mains avec du Savon aussi bien auprès des enseignants qu'auprès des enfants d'autre part.

Comme il était planifié, ces **deux animateurs** resteront en poste jusqu'à début juillet 2015 (selon l'extension définie dans l'avenant 1 du marché de maîtrise d'œuvre).

**L'apprentissage des animateurs se poursuivra sous forme de « formation-action » tout au long du projet** : en particulier :

- A travers la réalisation du « porte-à-porte » qui sera menée à partir d'août 2014
- Les cas pratiques de gestion des conflits qui naîtront lors des travaux et à l'issue de ceux-ci.

<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>Degré d'achèvement</i>
Les animateurs formés et compétents pour assurer l'accompagnement	85%
Activités principales restantes :	<i>Délai d'achèvement</i>
Poursuite de la formation-action	Juillet 2015

#### **Activité 4.2 : Former les acteurs du service public de l'eau**

**La formation des acteurs du service de l'eau passe principalement par les actions suivantes :**

- Suivi des AUE et exploitants. Depuis novembre et suites aux formations dispensées, le suivi est réalisé de manière hebdomadaire sur chaque village du projet. Chaque suivi fait l'objet d'une fiche précisant l'avancement et la planification des actions envisagées. **Le suivi de la gestion transitoire devra déboucher sur une sélection finale des exploitants** et l'évaluation des besoins en formations complémentaires, lesquelles seront dispensées à la fin des travaux puis, dans la période de suivi post-projet.
- **Accompagnement de l'UCEM.** Il prend la forme d'un appui quotidien du Chef de projet adjoint et des missions des experts du Maître d'œuvre. Cet accompagnement a notamment permis de mettre en place des outils organisationnel tel que les plannings d'activités individuels ou le tableau de programmation interventions et déplacements. Les capacités de gestion administrative et financière ont été renforcées.
- **Plan de formation des acteurs du service public de l'eau.** Les besoins en formation ont été identifiés par le Maître d'œuvre en collaboration avec les bénéficiaires. Un plan de formation a été proposé et présenté auprès de l'UCEM en décembre 2013.

Ce semestre, un dispositif important a été mis en place à deux niveaux :

- **L'accompagnement du coordinateur pour établir une stratégie court-terme de l'UCEM.** Sous l'initiative du Coordinateur le cadre stratégique a été révisé et décliné en objectifs spécifiques pour l'année 2014. Ce cadre vise à la fois des objectifs collectifs mais également des objectifs individuels qui permettent au Coordinateur d'évaluer son personnel.

Ce cadre doit permettre un suivi des activités et des délais fixés de façon mensuelle. Au-delà, les objectifs de court-termes s'inscrivent dans la stratégie générale précédemment définis dont les bases sont :

- L'acquisition de nouvelles compétences en matière de coordination des activités du secteur sur Mohéli et de suivi / analyse / arbitrage sur la gestion villageoise des AEPs.
- Le développement de la capacité d'autofinancement de l'UCEM à travers l'extension des contrats d'exploitation, en particulier à Fomboni, à Nioumachoi et à hoani-Mbatsé
- La définition et la mise en place de services concrets et valorisables de l'UCEM auprès de ses adhérents.

➔ *Pour tout détail sur le cadre stratégique 2014, se référer au document D11 en Annexe 1.*

- **Les formations** : conformément aux activités prévues, les formations « internes » (c'est-à-dire prodiguées par le maître d'ouvrage ont été réalisées en Juin / juillet 2014. A l'exception du module « petits travaux » (module 6.5) qui sera mis en place durant les travaux d'AEP, toutes les autres formations internes ont été réalisées.

**Notons que les formations externes du plan de formation n'ont pas été validées.** L'UCEM n'a pas effectué de contre-propositions à celles de la maîtrise d'œuvre. Toutefois, les incertitudes quant à la restructuration de l'équipe de l'UCEM ne favorisent pas la visibilité et il sera plus cohérent de redéfinir les besoins en début 2015. En conséquence, le budget de formation correspondant (de l'ordre de 55 000 €) reste inaffecté à ce jour.

➔ *Pour tout détail sur le plan de formation proposé, se référer au document D20 en Annexe 1.*

➔ *Pour le contenu des formations dispensées et les évaluations, se référer aux documents D30 à D37 en Annexe 1.*

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
Bilan des besoins en formation plan de formation	100%
Supports de formation internes et guides	60%
Formations externes	0%
Activités principales restantes :	Délai d'achèvement
Formulation du plan et calendrier de formation pour les divers acteurs du SPE ; archivage des documents support	Janvier 2015

#### Activité 4.3 : Renforcer la capacité de Maîtrise d'ouvrage de l'UCEM

Les principales activités de renforcement de l'UCEM lors du premier semestre 2013 sont résumées ci-dessous.

- **Appui Administratif et Financier :**

<i>Appréciation du semestre :</i>	<i>avancement de l'activité</i>	
	<i>résultats</i>	

L'expert comorien en Administration - Finances a réalisé 2 missions d'appui à Fomboni (février et avril) et est également intervenu à distance à plusieurs reprises. Il a ainsi appuyé l'UCEM sur différentes activités importantes de la période :

- Recrutement du **Responsable des opérations** (coordinateur) du projet :
- Reconstitution de la **comptabilité association de l'UCEM** dans la base logicielle Diame mise en place par le Maître d'œuvre pour faciliter la gestion
- Recrutement du **cabinet d'audit** : analyse des offres, rédaction du PV.
- Renouvellement de la **5<sup>ème</sup> caisse d'avance** du projet : contrôle et correction de la comptabilité, mise à jour du suivi budgétaire
- Mise en place des **outils de gestion administrative et RH** : suivi et contrôle de l'appropriation des outils proposés notamment pour la gestion des véhicules et du personnel

L'expert international est intervenu à distance, principalement pour la préparation du Comité de pilotage du 26/02/14 et pour le recrutement du cabinet d'audit.

Le constat, notamment à l'issue de la dernière mission de D. Mouhidine (avril 2014) sur place, reste **une faible appropriation par le RAF de l'UCEM des fondamentaux de sa fonction** : tenue à jour des comptabilités UCEM (association) et Projet aux normes en vigueur, tenue régulière et rigoureuse des outils de gestion administrative et RH,...

Ces problèmes d'appropriation et de maîtrise des activités administratives et de gestion ont perduré tout au long de ce semestre ; le constat est identique pour le suivi financier des adhésions à l'UCEM et de la collecte des redevances qui débutaient ce semestre.

➔ [Voir rapports de mission des Experts en Administration / Finance \(lien en ANNEXE 1\)](#)

● **Suivi technique et financier de la gestion de l'eau :**

<i>Appréciation du semestre :</i>	<i>avancement de l'activité</i>	
	<i>résultats</i>	

Le suivi de la gestion transitoire est relativement simple étant donné que les réseaux ne sont pas munis de compteurs. L'UCEM devait s'astreindre, à partir d'avril, à récupérer les comptes auprès des AUE et lier avec elles une relation de confiance. Au cours du 2<sup>ème</sup> semestre 2014, il est prévu que les outils complets en adéquation avec l'organisation finale de la gestion seront développés.

Le passage de l'AFD, fin février 2014, a eu un effet positif auprès des AUE qui ont rapidement satisfait à la plupart de leurs obligations initiales relatives au dispositif de gestion (fourniture des bilans des activités passés, mise en place d'un nouveau conseil d'administration, signature des contrats d'exploitation transitoire, dépôts des statuts, ouverture de compte, etc).

**Mais après le mois de mars 2014, les efforts n'ont pas été maintenus et l'UCEM n'a pas été en mesure de faire un suivi satisfaisant.**

Sur les 2 mois (avril et mai) sur lesquels le RAF et le SAGE devaient rapporter les informations techniques et financières, toutes les fiches de suivi sont revenues vierges à l'exception de quelques « fiches de suivi du fonctionnement de l'AUE » sommairement remplies. Après discussion, il semble que le SAGE et le RAF ne soient passés qu'une seule fois par mois et n'aient pas réussi à collecter d'information, ni même pu fournir d'éléments d'analyse concrets.

**Redresser la barre est essentiel : il en va de la crédibilité de l'UCEM.** Plus elle tardera à instaurer un retour d'information concret et régulier, plus les AUE et exploitants seront confortés dans l'idée qu'ils n'ont pas de comptes à rendre.

En outre, aucune redevance n'a été collectée jusqu'ici, et il n'est pas très clair (la comptabilité n'étant pas à jour) si les cotisations de tous les membres de l'UCEM sont à jour ou pas.

Il faut tenir compte de la difficulté d'un tel exercice, mais le manque de volonté et d'implication du personnel de l'UCEM joue un rôle majeur dans cet échec. Les AUE et exploitants semblent tout à fait capables d'effectuer le suivi technique et financier simple qui leur est demandé (d'autres associations

villageoises gèrent correctement leurs comptes) même si des erreurs de compréhension et d'écritures sont possibles ; il y a manifestement aussi un manque de volonté de leur côté.

**Le Coordinateur doit rapidement prendre les mesures nécessaires avec le bureau pour que ces activités prioritaires de suivi de la gestion transitoire soient assurées correctement.** Il a déjà effectué un recadrage : à la faveur des mois de juillet et août, une réorganisation du suivi de la gestion transitoire est absolument nécessaire.

● **Coordination du projet :**

<i>Appréciation du semestre :</i>	<i>avancement de l'activité</i>	😊
	<i>résultats</i>	😊

L'arrivée d'un Coordinateur à l'UCEM a clairement permis :

- D'améliorer l'organisation interne de l'UCEM ;
- De fixer des objectifs et des responsabilités précises au personnel ;
- D'atteindre quelques objectifs jusque-là laissés en suspens.

Au-delà du projet Djandro, le Coordinateur assure d'ailleurs un rôle de leadership sur toutes les activités de l'UCEM.

**Il y a cependant deux problèmes majeurs à traiter d'urgence :**

- L'organisation des ressources humaines : l'évaluation en cours doit aboutir à une restructuration rapide. En effet, les charges de structure de l'UCEM restent importantes et pourtant le minimum attendu en termes de programmation, d'exécution et de suivi des activités (sociales, financières, administratives, techniques) n'est pas suffisant.
- Le suivi des performances des AEP, et les redevances dues par les AUE : un travail intensif doit être mené pour que l'UCEM et les AUE respectent réciproquement leurs devoirs et engagements. L'UCEM doit non seulement améliorer son suivi mais aussi trouver des moyens de pression sur les AUE.

**A ce stade du projet, il est nécessaire d'envisager une formule qui apporte des résultats. La réorganisation pourrait se traduire aussi en rémunération en partie variable sur la performance**, voire en confiant le suivi du service transitoire des AEPs villageoises à un prestataire financièrement intéressé.

**Le tableau d'avancement stratégique** doit être mis à jour chaque mois pour permettre d'avoir une vision rapide de l'ensemble des avancées ou blocages. Il est conseillé d'y joindre une note, en s'inspirant des rapports synthétiques envoyés ponctuellement ces derniers mois (et qui devaient être bimensuels) pour décrire les activités réalisées, prévues et points de blocage sur Djandro/Moimbao, Nioumachoi, Hoani-Mbatsé et Fomboni.

● **Stratégie de l'UCEM :**

<i>Appréciation du semestre :</i>	<i>avancement de l'activité</i>	😊
	<i>résultats</i>	😊

L'arrivée du Coordinateur a permis de progresser sur des éléments concertés de la stratégie :

Le Coordinateur, avec l'appui de la maîtrise d'œuvre, a défini un plan stratégique qui se décline en objectifs généraux et particuliers pour l'année 2014.

Ce document a l'intérêt de lister des tâches à accomplir, des responsables, et de fixer des délais, sous forme de « tableau de bord ».

➔ [Voir document D10 en ANNEXE 1](#)

Au stade actuel, deux priorités sont à retenir :

- Concrétiser les objectifs financiers et contractuels à court terme : si l'UCEM ne parvient pas substantiellement à encaisser ses redevances (il était prévu 150 000 KMF en 2014) et à
- Améliorer l'efficacité de l'UCEM : ce qui passe initialement par une évaluation du personnel (sur la base de l'atteinte ou non des objectifs individuels et des appréciations effectuées, en particulier lors des formations).

- **Perspectives à Moyen terme :**

Sans la mise en place, dans les mois qui viennent, d'une gestion des services d'eau sous contrôle de l'UCEM à Nioumlachoi, Honai-Mbatsé et Fomboni, il est évident que la pérennité à plus long terme sera compromise.

Les avancées sur la programmation des activités à Hoani-Mbatsé et Nioumachoi sont encourageantes dans la perspective d'intégrer ces localités dans le dispositif de suivi et d'appui de l'UCEM. Pour Hoani-Mbatsé un accord de transfert de Maîtrise d'ouvrage est en cours de discussion avec le PNUD. Par contre, l'application du plan de performance à Nioumachoi a pris du retard : ici comme pour les autres zones de l'île, la récupération des redevances sera difficile.

Au niveau de la SOGEM, Il est convenu avec la Directrice que celle-ci transmette rapidement :

- Ses comptes sur les dernières années ;
- Une copie de son contrat de délégation initial (mis en place par la Banque Mondiale et exécuté entre 2008 et 2013) ;
- Une copie de son contrat de délégation actuel (signé avec la Mairie de Fomboni dans le cadre du programme PAEPA et a échéance mi-2015) ;
- Une note fournissant ses analyses des problématiques dans l'exploitation du réseau de Fomboni et de ses propositions dans le cadre d'un futur contrat.

Un document de cadrage pourra ensuite être rédigé par l'UCEM avec l'appui de la Maîtrise d'œuvre, accompagné d'un nouveau contrat de délégation, sur la base d'une analyse commerciale et financière cohérente. Le document de cadrage pourra servir de « boussole » pour la SOGEM et être présenté auprès de dispositifs de financement pour fournir un appui technique et organisationnel à la SOGEM dans les deux ou trois prochaines années.

Un tel plan d'action nécessitera d'être accompagné d'un accord de principe entre l'UCEM et la SOGEM pour garantir les engagements réciproques de ces deux entités. La Maîtrise d'ouvrage pourra proposer une mission spécifique fin 2014 pour préparer une proposition de nouveau contrat UCEM/SOGEM et le document de cadrage.

- **A long terme :**

Le rôle de l'UCEM en tant que responsable de l'opération et de la gestion des infrastructures d'eau potable a été conforté par un arrêté au niveau national : son rôle de maître d'ouvrage délégué est donc conforté à échéance de 10 ans.

Il apparaît cependant que les comptes d'exploitation prévisionnels de l'UCEM élaborés en 2013 son caducs. Il s'agissait de projections préliminaires qui devaient être révisées, mais les tendances financières actuelles, à savoir des charges toujours lourdes et des recettes (hors projet) quasi-nulles au premier semestre 2014, exigent de revoir le dispositif à long terme. Cette révision ne pourra être faite qu'une fois redéfinis les moyens de l'UCEM. A la lumière des mois passés, on peut d'ores-et-déjà indiquer que :

- **La fonction SAGE est plus complexe** que celle d'un animateur ou d'un responsable d'activités sociales. Ce poste est clé, et le titulaire doit avoir de réelles capacités de médiation, mais aussi de contrôle de comptabilité, d'analyse de résultats financiers, ainsi qu'une rigueur sur les opérations de contrôle et d'évaluation sur le terrain ;

- **La fonction RAF semble peu pertinente** « hors projet » ; un Coordinateur, ou Directeur, ou encore un SAGE aux fonctions étendues peut et doit suivre les dépenses et recettes courantes en s'adjoignant l'aide ponctuelle d'un aide-comptable (une fois par mois ?)
- **La possibilité de disposer de compétences techniques hydrauliques** (niveau technicien / technicien supérieur) à l'UCEM est à considérer de nouveau, même si elle ne se fait pas à temps plein.

Le second semestre 2014 sera l'occasion de redéfinir ce dispositif et d'effectuer de nouvelles projections économiques.

● **Reporting :**

<i>Appréciation du semestre :</i>	<i>avancement de l'activité</i>	😊
	<i>résultats</i>	😞

Il a été convenu au mois de mars que le reporting mensuel (voire bi-mensuel) de l'UCEM, visé par la Maîtrise d'œuvre, deviendrait rapidement effectif (cette mise en place avait déjà été reportée depuis octobre 2013). Il doit être l'occasion d'informer, l'AFD et la DGEME en particulier, sur l'avancement du projet et les problèmes rencontrés. Il doit aussi permettre de suivre le « tableau de bord » précédemment cité, et le degré d'atteinte des objectifs de l'UCEM en conséquence.

Jusqu'ici, le reporting n'a pas été régulier malgré un accompagnement important du Maître d'œuvre. Ajouté au défaut de suivi technique et financier des AEP de Djandro, cette nécessaire fonction de synthèse et diffusion de l'information ne peut être jugée satisfaisante. Améliorer nettement le reporting est un objectif prioritaire du semestre à venir.

● **Le plan de formation de l'UCEM :**

<i>Appréciation du semestre :</i>	<i>avancement de l'activité</i>	😊
	<i>résultats</i>	😊

Le plan de formation soumis par la Maîtrise d'œuvre après analyse des besoins conjointe et définition des modules n'a jamais été validé par l'UCEM et par l'AFD. La Maîtrise d'œuvre y proposait divers modules parmi lesquels :

- Des sessions courtes de formation réalisées par la Maîtrise d'œuvre elle-même dans le cadre de sa mission d'appui / renforcement ;
- Des formations plus larges et complètes à financer à partir de la ligne budgétaire consacrée. Le principe de ces formations était de faire venir les formateurs pertinents à Mohéli, à prix modéré, afin d'en faire bénéficier un maximum de personnes.

Ce deuxième type de formation n'a pas reçu la validation de l'UCEM et, à ce jour, le budget de formation reste disponible et non-affecté. Le personnel de l'UCEM a proposé des formations individuelles à l'étranger que l'AFD n'a pas jugé pertinentes.

➔ *Pour tout détail sur le plan de formation : se référer au document D20 en Annexe 1).*

A ce stade, il n'y a pas d'urgence à la redéfinition de ces formations. En effet, il est nécessaire auparavant :

- D'achever le cycle de « formations internes » ;
- D'évaluer les participants, en premier lieu, le personnel de l'UCEM ;
- D'évaluer, de façon parallèle, les progrès et l'implication du personnel de l'UCEM dans les activités du projet et les activités courantes ;

- De tirer les conclusions quant à l'organisation ou la réorganisation de l'UCEM.

La liste des Modules de formations internes réalisés en juin/juillet 2014 est la suivante :

- Module 4.1 Achat de biens et services (définir et gérer des commandes)
- Module 5 Organisation générale
  - 5.1 Utilisation de XL et Word (24/06)
  - 5.2 Rédiger un rapport ou une note professionnelle
  - 5.3 Classer, archiver et organiser la documentation
  - 5.4 Préparer et réaliser une présentation orale
  - Module 5.5 Maîtriser les opérations arithmétiques de base
- Module 6.4 Mettre en place et gérer un stock
- Module 8.0 Initiation aux règles générales et étapes de passation de marchés

→ Pour tout détail sur les documents de formation et évaluations : se référer D20 à D37 en Annexe 1).

Ces formations étaient principalement à destination du personnel de l'UCEM : Coordinateur, RAF, SAGE et logisticien, ainsi que du bureau ; elles étaient toutefois ouvertes aux autres acteurs du secteur intéressés, dans la limite des capacités d'accueil dans les locaux

Sur cette première série de formation il a été constaté un manque d'assiduité de certains salariés de l'UCEM : des évaluations seront transmises au Coordinateur de l'UCEM et à l'AFD courant juillet.

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
Bilan des besoins en formation et plan de formation	100%
Supports de formation et guides	50%
Activités principales restantes :	Délai d'achèvement
calendrier des formations complémentaires (internes) pour l'UCEM ;	Février 2014
calendrier et identification des formateurs (formations externes)	Décembre 2014
Exécution des formations et archivage des documents supports	Août 2015

#### **Activité 4.4 : Accompagner l'UCEM vers une pérennisation institutionnelle et financière**

La pérennisation de l'UCEM dans son rôle de Maître d'ouvrage délégué (voir activité 3.2) a fait l'objet d'une analyse financière préalable visant à déterminer les conditions d'équilibre financier.

Cette analyse a été présentée en septembre 2013 à la table ronde sectorielle. Elle se base sur des hypothèses financières et structurelles que l'on peut résumer comme suit :

- L'intégration de Fomboni et Nioumachoi au sein de l'UCEM ;
- La conservation du personnel salarié actuel (RAF, SAGE et responsable logistique) à mi-temps ;
- La mise en place d'objectifs financiers et d'un plan de développement des activités et ressources de l'UCEM à même de couvrir les dépenses prévisionnelles.

**Au regard des évènements de ce semestre il semble que cette analyse doive être profondément révisée.** En effet :

- Les coûts de structures de l'UCEM doivent être réduits drastiquement ;
- Ses moyens humains doivent se concentrer sur sa mission principale de Maîtrise d'ouvrage ;
- La collecte des redevances sur l'eau sera la seule source de financement à même de rendre durable la structure ;
- L'extension de l'exploitation à toutes les infrastructures d'eau potable de l'île, en particulier Fomboni est seule à même d'atteindre les objectifs d'autofinancement.

Ainsi, il semble que les moyens humains en fonctionnement « normal » (c'est-à-dire hors financement extérieur sur projet) consistant en un RAF, un SAGE et un logisticien, prévus à mi-temps dans la première simulation économique ne soient pas pertinents. Cette hypothèse était déjà mise en doute au semestre précédent.

**Les besoins fondamentaux, au regard de la mission de contrôle, d'appui technique et financier, et de développement des services, correspondraient plus à :**

- **Un SAGE, dont le profil serait révisé.** Sa fonction d'animateur n'est pas essentielle et le profil s'oriente plus vers un « contrôleur de gestion » capable d'analyser des performances et indicateurs d'exploitation, avec des aptitudes en médiation, de montage et de gestion de projet ;
- **Un technicien hydraulique,** capable d'intervenir sur les AEP, de conseiller, de gérer des prestations de fourniture et pose de matériel hydraulique.

**Les services à externaliser : vérification comptable, ingénierie hydraulique, animation.**

**Le travail à effectuer avec la SOGEM** reste une des priorités de ce second semestre 2014. Une réunion avec la Directrice de la SOGEM et le Coordinateur de l'UCEM a permis de convenir que la SOGEM fournirait :

- Son contrat échu (2008 – 2013)
- Son contrat actuel : signé avec la Mairie de Fomboni pour une durée d'un an seulement dans le cadre des travaux du PAEPA
- Ses comptes d'exploitations
- Les informations relatives à son dispositif technique, commercial et opérationnel
- Une note sur les leçons apprises ces cinq dernières années, ses priorités, ses besoins et ses desideratas relativement à un nouveau contrat.

L'analyse de ces documents avec la Maîtrise d'œuvre pourrait se faire à la fin de l'année 2014 afin de proposer un plan d'action pour la rédaction d'un nouveau contrat de délégation à la SOGEM, sur la base d'un business-plan à moyen-terme et d'une stratégie opérationnelle et financière.

<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>Degré d'achèvement</i>
Rapport sur le modèle économique de l'UCEM	50%
Rapports périodiques de l'UCEM incluant sa situation financière	0%
Diagnostic et recommandations organisationnelles pour l'UCEM	20%
Document officiel sur la mission de l'UCEM	50%
Accords signés entre l'UCEM et l'AUE de Fomboni et/ou la SOGEM	0%
Activités principales restantes :	<i>Délai d'achèvement</i>
Tous documents à approfondir et valider	Février 2015

#### **Activité 4.5 : Assister l'UCEM dans la gestion du projet**

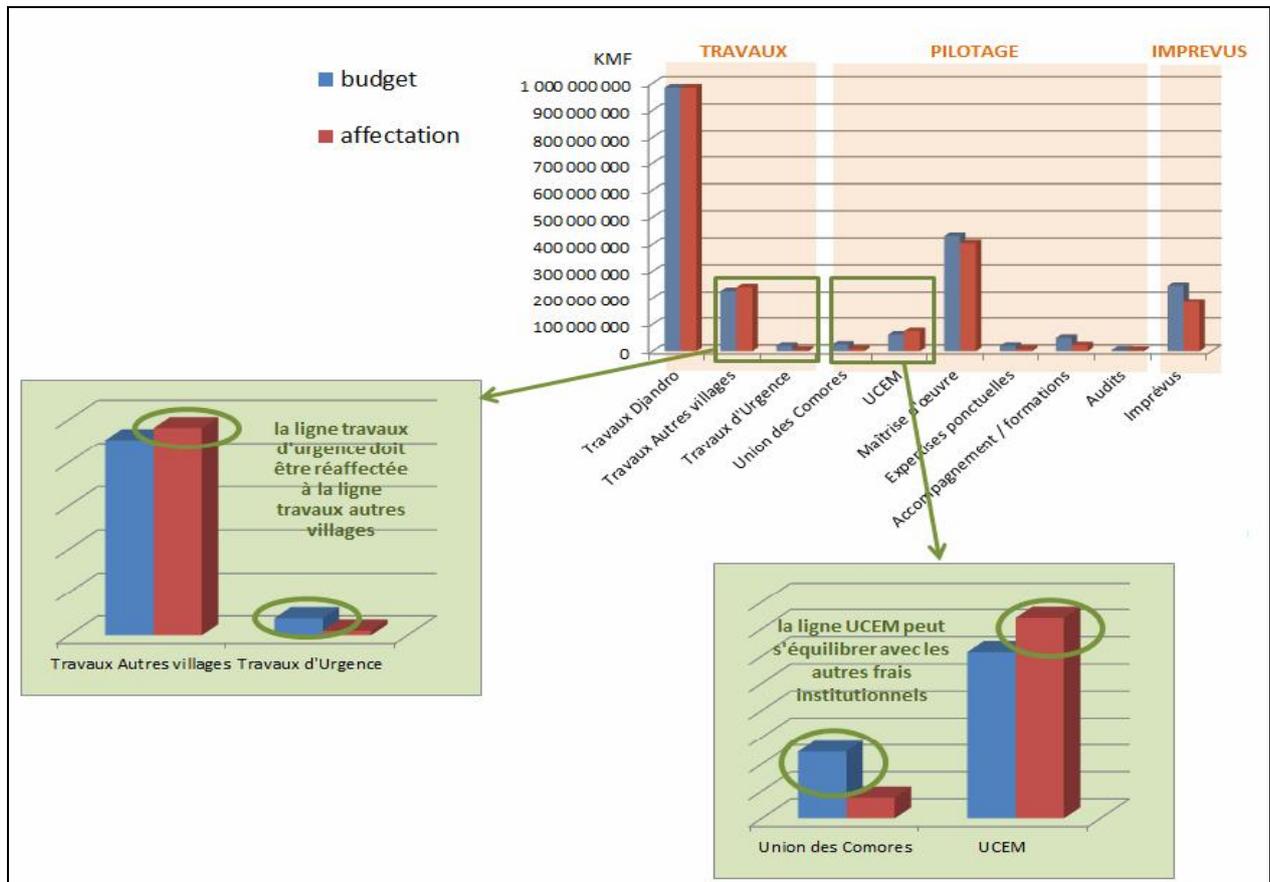
L'utilisation des outils de base que sont le Manuel de Procédure et le Plan de Passation de marchés (qui inclue un chronogramme d'activités) est globalement correctement maîtrisée et le personnel s'y réfère la plupart du temps. On peut cependant noter quelques écarts et le fait que le **Plan de passation de marchés n'est pas actualisé à mi-parcours 2014**. Ce qui traduit un manque de volonté et d'anticipation des dépenses, et d'analyse sur les activités pertinentes du projet.

Le projet entrant dans une phase de suivi-accompagnement de la gestion transitoire des AEPs de Djandro et Moimba, des outils de suivis supplémentaires ont été introduits (voir section 3.3). Au-delà des résultats décevants de ce suivi, l'appropriation de ces outils est loin d'être acquise et, au-delà, le SAGE et le RAF ne maîtrise pas correctement le processus de suivi des AUE et les propres outils que doivent utiliser ceux-ci avec l'appui de l'UCEM.

**Au niveau de l'Audit financier**, le processus de sélection d'une firme devrait être terminé en août 2014 et un premier audit effectué le mois suivant.

**Le 3<sup>ème</sup> Comité de Pilotage s'est tenu en février 2014** : il a permis de confirmer que la tarification est établie pour les services d'eau potable est bien comprise ; mais il reste un grand pas entre la compréhension et l'acceptation. Le Comité de Pilotage a validé des réaffectations budgétaires en faveur des dépenses de fonctionnement de l'UCEM et des travaux : deux lignes dont les dépenses prévisionnelles dépassaient légèrement leur enveloppe (voir graphique ci-dessous). **Le budget prévisionnel est à présent affecté à près de 90%**, les lignes gardant un peu de marge étant les imprévus, la Maîtrise d'œuvre, la formation et les frais institutionnels.

Figure 1 : Affectation du budget et remaniement à l'issue du Comité de pilotage N°3 (février 2014)



On notera une autonomie plus importante depuis l'arrivée du Coordinateur en début de semestre dans les processus de passation de marchés, ce qui montre une appropriation et une volonté réelle du Coordinateur, et probablement aussi un acquis au niveau du bureau qui a été reconduit (Président et Trésorier). Il est toutefois important de ne pas omettre de consulter la maîtrise d'œuvre lors de la préparation de documents-clés et pour valider les demandes de non-objection.

Résultat(s) attendu(s)	Degré d'achèvement
Manuel de procédure	100%
Chronogramme d'activité	100%
Rapports d'audit	0%
Comités de pilotages et compte-rendus	60%
Activités principales restantes :	Délai d'achèvement
Rapports d'audits, Comités de pilotage Nos 4, 5 et 6, actualisation du Manuel et du chronogramme	Février 2015

### 2.4.2. Difficultés rencontrées et recommandations

Difficultés	Actions consécutives	Recommandations
<b>Au niveau du renforcement de l'UCEM</b>		
Faible capacité de gestion de projet de l'UCEM, du fait notamment de l'absence de coordinateur Charge de travail supplémentaire sur le Maître d'œuvre, pour des activités qui n'entrent en principe pas dans son mandat.	Recrutement d'un Coordinateur expérimenté	Renforcement de l'appui siège de la Maîtrise d'œuvre à prévoir dans une situation où le Maître d'ouvrage délégué est en déficit de personnel et n'a pas de capacité suffisante pour la gestion de projet
Gouvernance: bureau et CA de l'UCEM difficile à mobiliser, inertie dans la prise de décision	Révision des statuts (mandat du bureau allongé, CA renforcé, etc)	La possibilité qu'un membre du bureau puisse occuper une fonction opérationnelle dans l'UCEM n'a pas été retenue dans les nouveaux statuts. Cela aurait permis d'améliorer l'information et la prise de décision
Coordination difficile des acteurs institutionnels locaux (Maires, gouvernorat, commissariat)	Renforcement de la concertation avec la Direction centrale (DGEME)	Améliorer la représentation des diverses institutions au sein du Conseil d'administration de l'UCEM.
Le RAF est parfois sollicité pour des tâches qui sortent du cadre de sa fiche de poste au détriment de sa mission de base alors qu'il manque encore d'expérience dans son métier	Recrutement d'un Coordinateur	Veiller à donner la priorité aux tâches de base du RAF
<b>En termes de formation</b>		
Compétences limitées de l'UCEM en Maîtrise d'ouvrage, malgré une reconnaissance réelle de ce rôle	Préparation d'un plan de formation intégré à l'accompagnement quotidien	Ouvrir ces formations au-delà du seul personnel de l'
Faibles compétences en montage de projet, programmation, passation de marché.		
Faibles compétences techniques	Externalisation de ces compétences	Maintenir / animer un réseau de techniciens, plombiers à l'échelle de l'Union
<b>En termes de pérennisation de l'UCEM</b>		
Précarité de la structure UCEM, visibilité limitée de son action dans les localités, et flou sur son mandat actuel et futur	Clarification du mandat et des moyens de l'UCEM par la DGEME, avec visibilité jusqu'à 2030	La Maîtrise d'ouvrage unique sur Mohéli, amenant l'UCEM à se rapprocher de la DREA et à préparer une intercommunalité
Réduction du personnel permanent (« hors projet ») indispensable	Etablissement d'un compte d'exploitation moyen terme sur la base des objectifs stratégiques	mi-temps de 2 ou 3 personnes
Réduction des coûts de déplacement nécessaire		Externalisation des animations
		Recentrage sur les missions de contrôle et de prestations

Difficultés	Actions consécutives	Recommandations
		facturées
Faible capacité de diversification des prestations		Développement des capacités de service (gestion de stock, notamment) et les compétences techniques de base

## 2.5. Volet Suivi Post-Construction

Ce volet doit démarrer à la réception des travaux et vise à accompagner les acteurs du Service Public de l'Eau pendant les premiers mois d'exploitation (suivi technico-financier des systèmes, appui à l'UCEM dans son rôle de Maître d'ouvrage, etc.).

Selon le calendrier actuel et grâce à l'avenant N°1 à son marché validé en juin 2014, le Maître d'œuvre sera en mesure d'assurer la réception des travaux et ce volet de suivi pendant 3 mois. Toutefois, les quantités définies par l'avenant devraient permettre au Maître d'œuvre d'étaler son suivi sur 2 ou 3 mois supplémentaires.

### 3. COORDINATION / GESTION DU PROJET

#### 3.1.1. Manuel de procédures du Projet

Le Manuel de Procédures n'a pas nécessité de mise à jour depuis sa dernière actualisation de fin 2013.

→ *se référer au document actualisé A0 en Annexe 1.*

#### 3.1.2. Quatrième Comité de Pilotage du Projet

Les dates du 4<sup>ème</sup> Comité de Pilotage ne sont pas encore définies : il se tiendra probablement courant septembre 2014 (la date du 12 pourrait être retenue, ce qui laissera peu de temps pour sa préparation et les résultats de l'audit ne seront pas encore disponibles).

→ *Le Compte-rendu du 3<sup>ème</sup> Comité de Pilotage est présenté en Annexe 1, document N° E5).*

#### 3.1.3. Ajustement du Plan de Passation des Marchés et du Plan de Décaissement pour l'année 2013

Le plan de passation de marché n'a pas été actualisé ce semestre. Il devra impérativement être révisé en septembre.

#### 3.1.4. Renforcement de la coordination

Les sections du chapitre 2.4 ont déjà décrit les principaux points relatifs à la consolidation de la coordination.

L'arrivée du Coordinateur en début de semestre a permis d'améliorer très nettement la communication de l'UCEM avec les autres acteurs du secteur. La stratégie et la mission de l'UCEM sont des notions qui ont été vite maîtrisées par le coordinateur et le discours vis-à-vis des partenaires du projet s'en trouve considérablement clarifié.

Les contacts ont, en particulier été améliorés avec la SOGEM, le PNUD (à propos du projet Hoani-Mbatsé), les autorités insulaires et nationales, etc.

La réélection du Président et du Trésorier de l'UCEM joue également un rôle important : ces deux personnes ont acquis une meilleure maîtrise du processus de projet durant les 2 dernières années ; leur maintien est à la fois un signe de stabilité, de confiance et de continuité.

## 4. ASPECTS FINANCIERS

Les aspects financiers présentés sont basés sur le bilan financier établi par l'expert en Administration Finance en appui au RAF de l'UCEM. Les montants sont arrêtés à la date du 30/06/2014 (à l'exclusion du suivi budgétaire global arrêté au 31/07/2014).

### 4.1. Dépenses de l'UCEM

Le tableau ci-dessous résume la situation à la fin de du premier semestre 2014.

<b>Projet "AEP Djandro" - CKM 1078 01 Y</b>			
<b>- Etat des Avances à l'UCEM au 30/06/2014 -</b>			
		491,96775 KMF/EUR	
		KMF	EUR
<b>Avances reçues par l'UCEM</b>			
11/01/2012	CA n°1	9 839 355	20 000,00
06/06/2012	CA n°2	6 475 920	13 163,30
11/03/2013	CA n°3	8 071 112	16 405,77
26/09/2013	CA n°4	7 733 795	15 720,13
17/12/2013	CA n°5	7 662 296	15 574,79
09/05/2014	CA n°6	8 994 397	18 282,49
<b>Total avances reçues</b>		<b>48 776 875</b>	<b>99 146,49</b>
<b>Dépenses justifiées</b>			
du 01/01/2012 au 30/04/2012	RF n°1	6 475 920	13 163,30
du 01/05/2012 au 31/12/2012	RF n°2	8 071 112	16 405,77
du 01/01/2013 au 30/06/2013	RF n°3	7 733 795	15 720,13
du 01/07/2013 au 31/10/2013	RF n°4	7 662 296	15 574,79
du 01/11/2013 au 31/03/2014	RF n°5	8 994 397	18 282,50
du 01/04/2014 au 30/06/2014	RF n°6	2 987 456	6 072,46
<b>Total dépenses justifiées</b>		<b>41 924 976</b>	<b>85 218,95</b>
<b>Solde disponible</b>		<b>6 851 899</b>	<b>13 927,54</b>
Caisse au 30/06/2014		264 509	537,66
Banque au 30/06/2014		7 587 077	15 421,90
Tiers		-999 687	-2 032,02
<i>(voir état "Rapprochement de solde")</i>			
<b>Solde global</b>		<b>6 851 899</b>	<b>13 927,54</b>

Tableau 5 – Etat des avances reçues par l'UCEM et des dépenses justifiées au 30/06/2014

**Compte-tenu des faiblesses rencontrées par l'UCEM pour la tenue des comptes, cette situation des dépenses de l'UCEM au 30/06/2014 doit être considérée comme provisoire** dans l'attente de la prochaine mission d'appui et de vérification par l'expert comorien en Administration – Finances prévue fin août / début septembre.

#### 4.2. Marché du Maître d'œuvre

Le marché de Maîtrise d'œuvre auprès de l'UCEM pour le Projet AEP Djandro, attribué au Groupement Egis Eau – Initiative Développement, a été signé le 14 Juillet 2012 pour un montant de 615 870 €.

**Un avenant N°1 au contrat a été proposé que les prestations du Maître d'ouvrage au moins jusqu'à fin août 2015** puissent fournir un appui solide à l'UCEM :

- Durant les travaux sur Djandro et Moimbao, et dans les mois suivant leur achèvement ;
- Pour la structuration et la planification des activités stratégiques de l'UCEM
- Pour accompagner les activités périphériques au projet, menées par l'UCEM.

L'avenant N°1 a été signé le 31 juillet 2014, après avoir reçu l'avis positif de l'ARMP (Autorité de Régulation des Marchés Publics) et la non-objection de l'AFD, pour un montant de 182 695,55 €.

Le montant total du marché de maîtrise d'œuvre est ainsi porté à 798 565,55 €.

**Facturation** : Les factures suivantes ont été émises par le Maître d'œuvre au cours de la période :

- Facture n°8 couvrant le 1<sup>er</sup> trimestre 2014, datée du 17/04/2013 – montant 51 273,51 €
- Facture n°9 couvrant le 4<sup>ème</sup> trimestre 2014, datée du 15/07/2014 – montant 50 064,73 €

**Quantités prestées** : le tableau ci-après présente les quantités prestées pendant la période et le solde restant pour les différents postes du marché du Maître d'œuvre.

N°	Poste	Unité	Quantité prévue marché principal	Quantité prévue avenant 1	Quantité totale prévue	Quantité cumulée fin juin 2014	Quantité restante fin juin 2014
<b>I- REMUNERATION DU PERSONNEL</b>							
<b>1- Experts internationaux</b>							
I.1.a	Chef de mission expatrié - D.Bouzerma	h/mois	6,50	2,77	9,27	6,86	2,41
I.1.b	Socio-économiste expatriée - I.Rabemanambola	h/mois	6,00	1,67	7,67	4,70	2,97
I.1.c	Volontaire - N.Cadot / J. Durand	h/mois	24,00	12,00	36,00	22,13	13,87
I.1.d	Expert en organisation du SPE - N.Moreau	h/mois	4,50	1,23	5,73	2,80	2,93
I.1.f	Expert en administration-finances - Y.Nordberg	h/mois	1,20	0,77	1,97	1,15	0,82
I.1.g	Experte en ouvrages de captage et traitement - M.Raguère	h/mois	3,00	1,50	4,50	2,34	2,16
I.1.h	Expert hydraulicien - P.Cleyet-Merle	h/mois	1,00		1,00	0,97	0,03
I.1.i	Directeur de projet (appui siège / missions) - B.Delbos	h/mois	3,50	0,40	3,90	1,67	2,23
<b>2- Experts locaux</b>							
I.2.a	Animateurs	h/mois	75,00	16,00	91,00	71,95	19,05
I.2.b	Superviseurs de travaux	h/mois	28,50		28,50	2,50	26,00
I.2.c	Equipe topo. (y compris matériel et transport)	équipe/mois	3,00		3,00	3,00	0,00
I.2.d	Expert national en administration-finances - D. Mouhidine	h/mois	2,50		2,50	1,68	0,82
I.2.e	Secrétaire / comptable	h/mois	12,00	4,00	16,00	9,33	6,67

Tableau 6 –Quantités prestées par le Maître d'œuvre

L'avenant a principalement permis :

- De prolonger de 12 mois la présence du volontaire/adjoint au Chef de projet
- De prolonger la présence des deux animateurs et du secrétaire sur 8 mois supplémentaires

- De projeter des missions supplémentaires du Chef de projet, de la Socio-économiste, de l'Expert en gestion du SPE et l'Experte en captage & ouvrages.
- ➔ **Le Planning actualisé du personnel ainsi que du projet est présenté en ANNEXE 2.**

### 4.3. Marchés de Travaux

Le contrat de travaux a été signé le 9 avril 2014. Il est entré en vigueur le 23 mai 2014. Le dossier d'exécution devait être soumis 30 jours plus tard par l'Entreprise Farmex après les étapes suivantes qui ont été validées :

- Validation des conditions de démarrage : Ordre de Service N°1 du 23/05/2014
- Visites de sites : PV N°1 (reconnaissance et visite de sites) du 12 juin 2014

La soumission des garanties bancaires n'a été faite que le 12 mai et l'ordre de virement consécutif a été transmis deux semaines après (le 26 mai 2014).

**Le démarrage des travaux a ainsi encore été décalé de 1 mois et le dossier d'exécution transmis le 23/06/2014 est largement incomplet.**

Les différentes réserves émises doivent être levées durant le mois de juillet 2014 pour permettre le démarrage concret des premières opérations de terrain : débroussaillage, terrassement, réhabilitation d'ouvrages.

Le planning lui-même, initialement soumis le 16 juin, puis de nouveau le 17 juillet par l'entreprise n'est toujours pas validé car il ne permet pas de garantir le délai d'exécution. Il sera révisé avant fin juillet en conséquence. Le second planning fourni par Farmex tient cependant compte des **réalités d'approvisionnement et apporte quelques réponses aux réserves émises fin juin. Ce planning intègre la réalisation des travaux à Domoni** car le financement complémentaire pour ce village a été accordé fin juin par le SEDIF. Une convention pour introduire un avenant au contrat de Farmex pourra ainsi être signée rapidement durant l'été. Le délai d'exécution ne devrait pas s'en trouver modifié.

**La tenue du planning exige en particulier :**

- la réalisation des principaux ouvrages entre septembre 2014 et janvier 2015,
- la pose des canalisations entre octobre 2014 et avril 2015.

**Ce qui implique une bonne gestion de l'approvisionnement.** Un premier conteneur devrait être prêt à partir début août pour une arrivée probable à Mohéli dans le courant du mois de septembre. Ce timing devra être respecté, sans quoi les réserves émises jusqu'ici deviendront critiques pour le respect des délais.

**Le personnel de l'entreprise n'est pas mobilisé de manière suffisante** sur le terrain et au siège et les retards et manques de précisions dans le dossier d'exécution en sont les conséquences.

**Toutefois, il faut considérer la complexité** de l'approvisionnement, et prendre en compte que, malgré les retards de conception, de planification et de précisions sur certaines fournitures, Farmex a réalisé les vérifications topographiques et mobilisé le matériel de chantier durant le mois de juillet.

Les réunions de chantiers se font à un rythme hebdomadaire.

**Un courrier a été envoyé à l'entreprise le 10 juillet pour formaliser les inquiétudes sur la finalisation du dossier d'exécution :** la Maîtrise d'œuvre a choisi en parallèle de procéder à des ordres de services partiels qui permettent de démarrer les opérations préalables en respectant le planning :

- Implantation de pistes, d'ouvrages
- Coupe, débroussaillage
- Sondages géotechniques

La Maîtrise d'œuvre a également mis l'accent sur le matériel dont la durée de transit exige une expédition rapide : les réservoirs, les canalisations et la majorité des accessoires hydrauliques.

A ce stade, outre les risques d'approvisionnement, les principaux visas manquant concernent :

- le planning et les engagements trimestriels
- les assurances
- les vérifications de profils hydrauliques
- les spécifications des filtres préfabriqués, des pompes doseuses et des chlorateurs.

Ce derniers point est le plus problématique au stade actuel.

→ *se référer aux comptes rendus de chantier ainsi qu'aux visas sur le matériel et les opérations préalable (documents G2 et G3 de l'Annexe 1)*

#### 4.4. Avancement financier global du Projet

Le tableau ci-dessous synthétise le niveau de décaissement et le niveau d'engagement estimé à la date du 31 juillet 2014 suivant les principaux postes de la convention de financement.

Projet "AEP Djandro" - CKM 1078 01 Y - Etat des dépenses du 01/01/2012 au 31/07/2014 -											
	Unité		Enveloppe Cout estimatif initial (€)	Enveloppe Cout estimatif révisé (€)	Cumul décaissé au 31/12/13	Décaissé du 31/12/13 au 31/07/14	Cumul décaissé au 31/07/14	Engagements (€)	Total engagé au 31/07/14	Solde disponible (€)	Taux d' engagement
<b>1. Travaux</b>			<b>2 500 000</b>	<b>2 776 000</b>	<b>30 467</b>	<b>657 285</b>	<b>687 752</b>	<b>1 982 034</b>	<b>2 669 786</b>	<b>106 214</b>	<b>96,2%</b>
1.1 Investissements région Djandro			2 000 000	2 000 000	18 771	478 443	497 214	1 436 629	1 933 843	66 157	96,7%
<i>Pompes, Captages, réservoirs et filtration</i>	<i>forfait</i>	<i>-</i>	<i>620 000</i>	<i>620 000</i>	<i>0</i>	<i>148 317</i>	<i>148 317</i>	<i>444 952</i>	<i>593 269</i>	<i>26 731</i>	
<i>Canalisations</i>	<i>forfait</i>	<i>-</i>	<i>970 000</i>	<i>970 000</i>	<i>18 771</i>	<i>232 045</i>	<i>250 816</i>	<i>697 435</i>	<i>948 250</i>	<i>21 750</i>	
<i>Distribution</i>	<i>forfait</i>	<i>-</i>	<i>410 000</i>	<i>410 000</i>	<i>0</i>	<i>98 081</i>	<i>98 081</i>	<i>294 242</i>	<i>392 323</i>	<i>17 677</i>	
1.2 Investissements autres villages prioritaires UCEM			500 000	736 000	0	178 770	178 770	536 310	715 080	20 920	97,2%
1.3. Investissements : autres travaux prioritaires				40 000	11 696	72	11 768	9 094	20 863	19 137	52,2%
<b>2. Pilotage, formation et communication</b>			<b>1 200 000</b>	<b>1 200 000</b>	<b>414 987</b>	<b>109 825</b>	<b>524 812</b>	<b>376 846</b>	<b>901 658</b>	<b>298 342</b>	<b>75,1%</b>
2.1 Bénéficiaire - Union des Comores	% travaux	2%	50 000	50 000	8 601	1 077	9 679	0	9 679	40 321	19,4%
2.2 Bénéficiaire Final - UCEM	% travaux	5%	125 000	125 000	47 350	22 562	69 912	0	69 912	55 088	55,9%
<i>Equipements</i>				<i>900</i>	<i>0</i>	<i>91</i>	<i>91</i>	<i>0</i>	<i>91</i>	<i>808</i>	
<i>Rémunération personnel permanent</i>				<i>77 533</i>	<i>28 090</i>	<i>15 698</i>	<i>43 788</i>	<i>0</i>	<i>43 788</i>	<i>33 745</i>	
<i>Bureau : fonctionnement et consommables</i>				<i>15 460</i>	<i>6 923</i>	<i>2 222</i>	<i>9 144</i>	<i>0</i>	<i>9 144</i>	<i>6 316</i>	
<i>Déplacements</i>				<i>21 103</i>	<i>9 175</i>	<i>3 130</i>	<i>12 305</i>	<i>0</i>	<i>12 305</i>	<i>8 798</i>	
<i>Consultants locaux</i>				<i>10 004</i>	<i>3 162</i>	<i>1 420</i>	<i>4 583</i>	<i>0</i>	<i>4 583</i>	<i>5 421</i>	
2.3 Maitrise d'œuvre internationale	% travaux	35%	875 000	875 000	350 247	82 821	433 067	365 498	798 566	76 434	91,3%
2.4 Expertises ponctuelles	<i>forfait</i>	<i>-</i>	<i>40 000</i>	<i>40 000</i>	<i>931</i>	<i>0</i>	<i>931</i>	<i>0</i>	<i>931</i>	<i>39 069</i>	<i>2,3%</i>
2.5 Accompagnement acteurs, formations	<i>forfait</i>	<i>-</i>	<i>100 000</i>	<i>100 000</i>	<i>7 857</i>	<i>3 315</i>	<i>11 172</i>	<i>0</i>	<i>11 172</i>	<i>88 828</i>	<i>11,2%</i>
2.6 Audits techniques et financiers	<i>forfait</i>	<i>-</i>	<i>10 000</i>	<i>10 000</i>	<i>0</i>	<i>51</i>	<i>51</i>	<i>11 348</i>	<i>11 398</i>	<i>-1 398</i>	<i>114,0%</i>
<b>3. Divers et imprévus</b>			<b>500 000</b>	<b>224 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>43 698</b>	<b>43 698</b>	<b>180 302</b>	<b>19,5%</b>
Appui Niumachoi				45 742	0	0	0	8 330	8 330	37 413	18,2%
Etude environnementale / BV Mohéli				35 368	0	0	0	35 368	35 368	0	100,0%
Non affecté				142 889			0			142 889	
<b>TOTAL</b>			<b>4 200 000</b>	<b>4 200 000</b>	<b>445 453</b>	<b>767 110</b>	<b>1 212 564</b>	<b>2 402 577</b>	<b>3 615 141</b>	<b>584 859</b>	<b>86,1%</b>

Tableau 7 - Récapitulatif des dépenses et des niveaux d'engagement au 31 juillet 2014

Il nous a semblé pertinent d'insérer ici la situation des engagements au 31 juillet (plutôt qu'au 30 juin) afin de donner une vision plus proche de la situation actuelle.

Par rapport au tableau présenté dans le dernier rapport, des modifications ont été apportées :

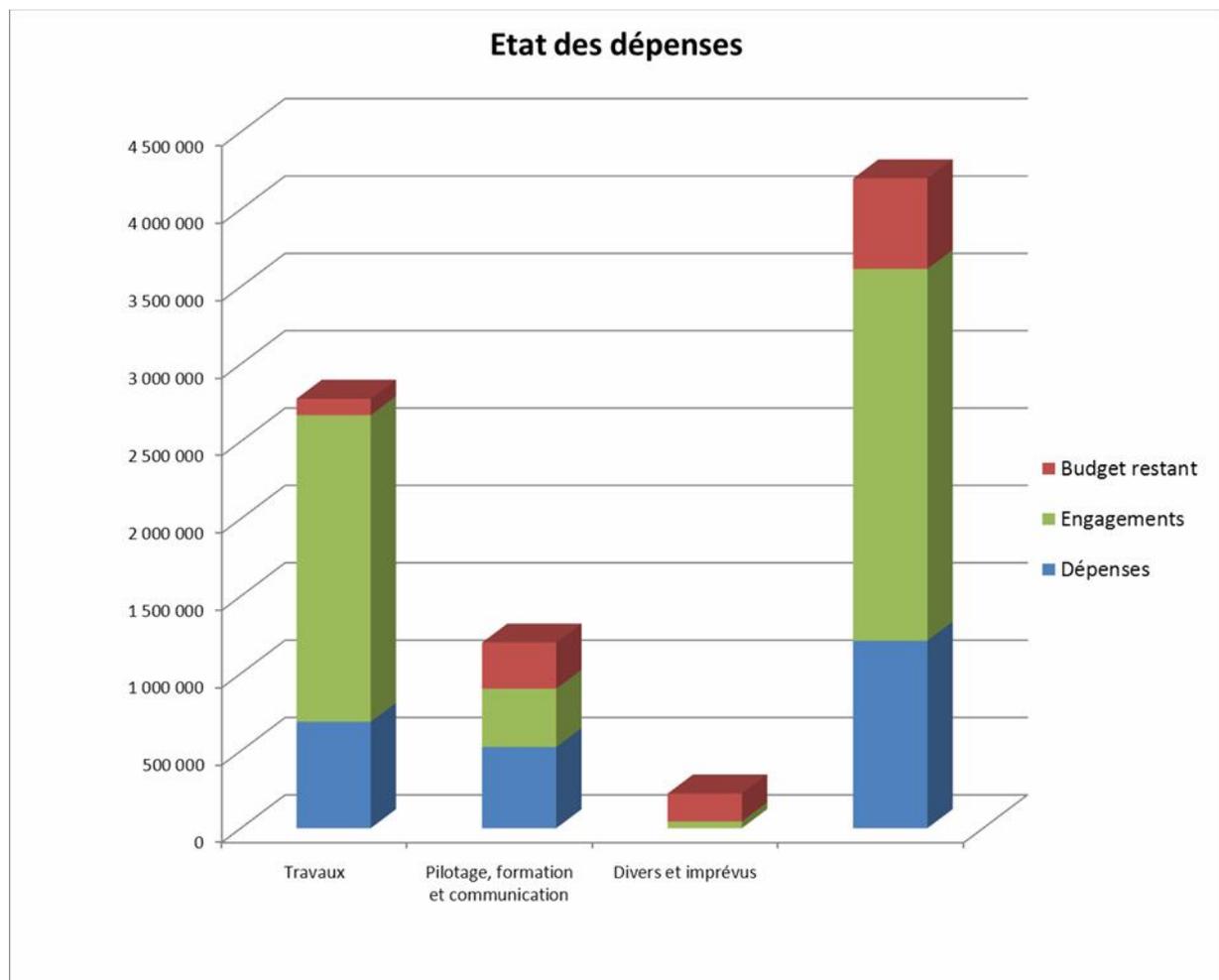
- il a été ajouté une colonne pour faire apparaître les modifications budgétaires actées par le Comité de pilotage : transfert de 40.000 € de la rubrique 1.2 à la rubrique 1.3, utilisations de la rubrique Divers et imprévus : ces dernières sont détaillées dans des lignes supplémentaires
- **il est ici proposé de remonter en 1.2 les 276.000 € d'utilisation de la rubrique Imprévus pour supplément de travaux à Moimbao, portant le budget 1.2 à 736.000 €**

**Le graphique ci-dessous récapitule** pour les trois grandes catégories :

- Les dépenses effectives : on note le démarrage des travaux
- Les engagements : les contrats les plus volumineux ont été passés
- Les budgets restants : environ 14% du budget n'est pas engagé.

On entend par « engagé » des contrats déjà signés, à la date considérée.

Figure 2 - Etat des dépenses au 31/07/2014



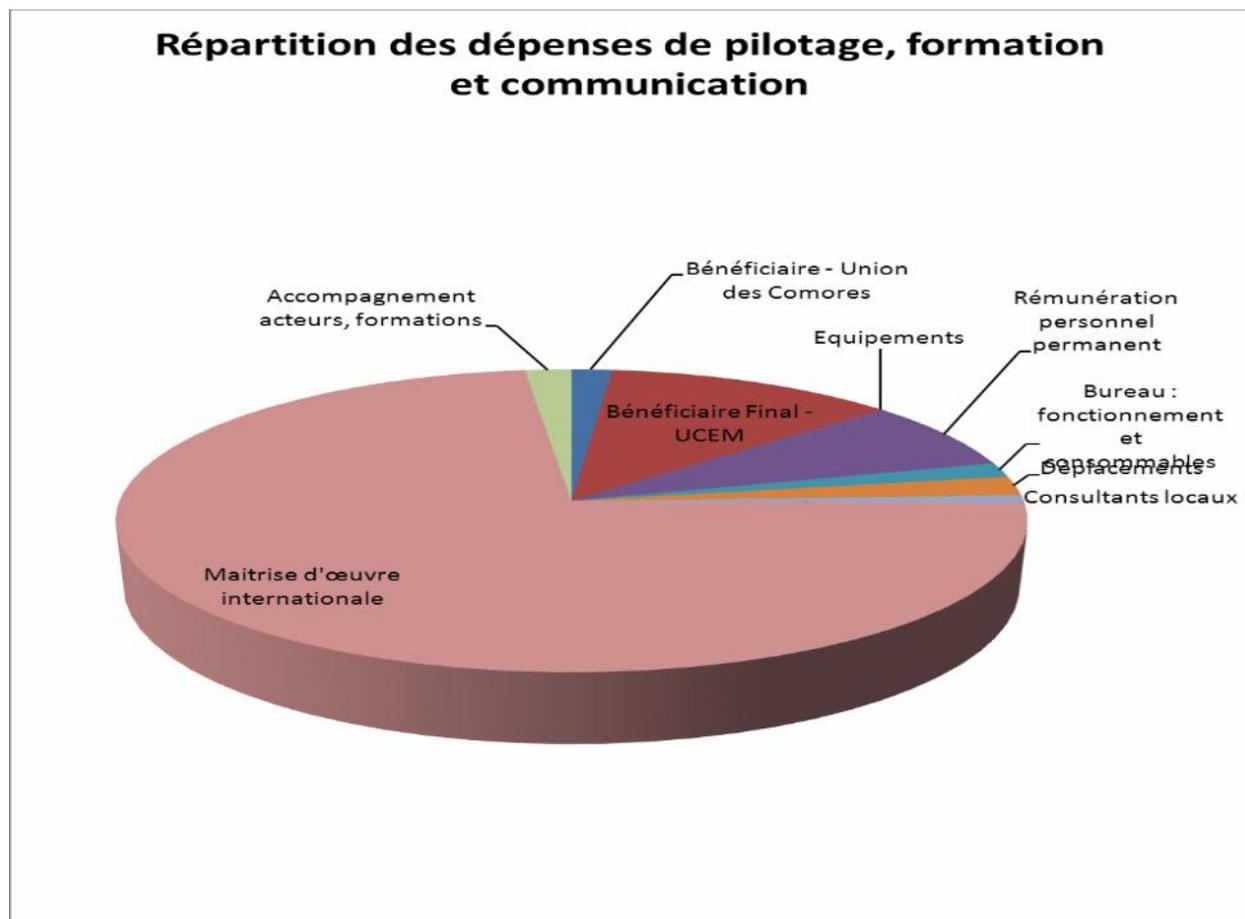


Figure 3 - Répartition des dépenses de pilotage, formation et communication au 31/07/2014

## 5. STRATEGIE POUR LA REALISATION DES TRAVAUX, LA MISE EN PLACE D'UNE GESTION DURABLE DES INVESTISSEMENTS, LE RENFORCEMENT ET ACTIVITES DU SEMESTRE A VENIR

### 5.1. Activités relatives à la stratégie de pérennisation de l'UCEM et recommandations

Les deux objectifs généraux de la stratégie de l'UCEM (voir commentaires en section 4.4 du présent rapport) restent :

- **Intégrer l'ensemble des AEP** sous la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage déléguée confiée à l'UCEM (prioritairement Nioumachoi et Fomboni, mais également à moyen terme 6 autres AEP villageoise existantes et partiellement fonctionnelles) ;
- **Développer des prestations** attendues par les AUE et valorisables pour l'UCEM.

**Comme évoqué précédemment, le premier objectif est sur un chemin positif en raison :**

- De l'arrêté national confirmant les responsabilités de l'UCEM pour les 10 prochaines années ;
- De la réintégration de Nioumachoi au sein des adhérents de l'UCEM et de la validation du plan d'action pour améliorer les services dans cette ville ;
- De la coordination dynamique de ces derniers mois qui s'est concrètement traduite par un rapprochement avec le PNUD (projet Hoani-Mbatsé) et de recherche de financement pour le développement des branchements avec compteur (en particulier JICA) ;
- De la reprise de contact avec la SOGEM.

Ce dernier point, prioritaire nécessite cependant d'entrer dans une phase concrète d'analyse des problèmes et des besoins de la SOGEM et doivent déboucher à la fin de l'année sur un plan d'action et un projet de contrat.

**Le second objectif général nécessite un plan de réorganisation de fond** de l'UCEM au prochain semestre. Ce plan passera par une définition plus claire des missions de l'UCEM, et plus de souplesse en conséquence dans les fiches de poste. Il sera aussi nécessaire de définir précisément les prestations et conditions de mises en œuvres de celles-ci afin d'assurer un service satisfaisant aux AUE et exploitants et favoriser ainsi le recouvrement des redevances.

**Ce recouvrement sera difficile.** Malgré les nombreuses actions de sensibilisation, d'animation et de plaidoyer, la réticence au paiement est très ancrée.

**Les pistes évoquées en section 3 et rappelées ci-dessous devront se traduire en liste d'actions précises :**

- implication de professionnels privés (comme la SOGEM),
- arbitrage de l'utilisation des fonds de renouvellement/extension,
- développement de services techniques à l'UCEM,
- mise en place de procédures voir et de dispositifs de coupure d'eau,
- actions commerciales et appui plus important pour les villages « bons gestionnaires »
- accords avec la MaMwé au niveau de la fourniture d'électricité.

De plus, la Maîtrise d'œuvre prévoit des sessions d'accompagnement spécifiques avec les AUE et exploitants temporaires pour pallier le manque d'implication du RAF et du SAGE. Ces sessions impliquent :

- de réaliser, avec les AUE et exploitants, les comptes mensuels et la mise à jour de leurs documents de suivi (registre des collectes, reçus des usagers) et la vérification des comptes Sanduk.

- D'utiliser les leviers nécessaires pour que le paiement du service transitoire soit respecté : par exemple **fixer des taux de recouvrement à atteindre pendant la période transitoire ; à défaut : il n'y aura pas de pose de branchements privés ou d'aménagements particuliers** (kiosques-fontaines, lavoirs, etc).

## 5.2. Organisation de la Maîtrise d'œuvre

La non-objection pour un avenant au contrat de Maîtrise d'œuvre a permis d'étendre le planning d'intervention des experts jusqu'en août 2015.

→ *Voir le planning actualisé en Annexe 2.*

L'UCEM s'est toutefois inquiétée à propos du manque d'appui en suivi post-construction. En effet, la fin des travaux prévue pour fin mai 2015 ne laisse que 3 mois de suivi. Les quantités de prestation de l'avenant permettent toutefois d'envisager un étalement des missions en 2015 sur le second semestre. Le reliquat de la ligne budgétaire permet même d'envisager un dispositif renforcé s'il s'avère nécessaire à ce moment-là.

Avec l'avenant, le poste de volontaire a été reconduit pour 12 mois : le titulaire, Nicolas CADOT sera remplacé, fin juillet par Julie DURAND.

## 5.3. Missions et priorités des experts du Maître d'œuvre prévues pour le second semestre 2014

**Les priorités du semestre à venir sont :**

- Activité 2.2 : suivi des activités de chantier, fournir des ordres de démarrage de travaux partiel au fur-et-à-mesure de la complétion du dossier d'exécution, alerter sur les risques de glissement de délai et prendre les mesures nécessaires
- Activités 3.3 aboutir le processus de sélection des exploitants définitifs
- Activité 3.4 la campagne IEC sur le prix de l'eau à travers la campagne « porte-à-porte » et évaluer la compréhension des messages
- Activité 3.5 accompagner la mission du Parc Marin et aboutir en priorité la notice d'impact du projet et les recommandations à appliquer conséquences au niveau des activités de travaux
- Activité 4.3 et 4.4
  - o Réorganiser le suivi financier du projet ainsi que celui des dépenses/recettes des villages en phase de gestion transitoire.
  - o réviser le modèle économique projeté pour l'UCEM et évaluer la faisabilité ainsi que les moyens nécessaires aux activités de support de l'UCEM aux AUE/exploitants,
  - o analyser les conditions contractuelles à mettre en place entre la SOGEM et l'UCEM,

Le programme de mobilisation des experts du Maître d'œuvre, en Annexe 2, lors du second semestre 2014 est donné à titre indicatif et est susceptible d'être modifié selon les besoins.

Les termes de référence des missions du second semestre 2014 seront transmis 15 jours à l'avance à l'UCEM pour validation.

# ANNEXES

## **ANNEXE 1. LISTE DES DOCUMENTS CONSULTABLES**

Liste des documents produits par la Maîtrise d'ouvrage du Projet Djandro au 31 décembre 2013

---

*Les documents suivant sont téléchargeables en ligne en cliquant sur les liens indiqués. Cette base documentaire sera actualisée et enrichie tout au long de l'exécution projet.*

**A. Documents généraux**

**A0 :** Manuel de Procédures administratives et financières du projet Djandro (version N°2 – juin 2013)

*Lien d'accès au document :*

<https://drive.google.com/?tab=mo&authuser=0#folders/0B6WPj90BobSaZEtRN0hsb19ndDA>

**B. Rapports d'avancement, rapports d'avant-projet, rapport d'évaluation de projet :**

**B0.** Rapport de démarrage (octobre 2012)

**B1.** Rapport semestriel d'avancement N° 1 (septembre – décembre 2012)

**B2.** Rapport d'Avant-projet Sommaire (janvier 2013)

**B3.** Rapport d'APD et notes techniques associées (juin 2013)

**B4.** Rapport semestriel d'avancement N° 2 (Janvier – juin 2013) et annexes

**B5.** Rapport semestriel d'avancement N° 3 (Juillet – déc. 2013) et annexes

**B6.** Note de mission du Chef de Projet (Juin 2014)

**B7.** Rapport semestriel d'avancement N° 4 (Janvier – juin 2014) et annexes

*Lien d'accès aux documents :*

<https://drive.google.com/?tab=mo&authuser=0#folders/0B6WPj90BobSaeUY0cnNxTWJvZU0>

**C. Documents de passation de marchés :**

**C0.** Plan de passation de marchés (actualisation de janvier 2014)

**C1.a** DAO « réalisation de Travaux d'Adduction d'Eau Potable pour 7 villages de la Région de Djandro » (juin 2013)

**C1.b** addendum pour les travaux AEP sur les 4 villages supplémentaires (septembre 2013)

**C1.c** Documents de négociation et contrat de travaux AEP Djandro/Moimbao

**C2.** Contrat de travaux « pose de fourreaux pour l'alimentation en Eau Potable de Ouanani » (mai 2013)

**C3.** Termes de Références du RAF de l'UCEM (octobre 2012)

**C4.** Termes de Références du Responsable SAGE de l'UCEM (décembre 2012)

**C5.** Termes de Références du Coordinateur de l'UCEM pour le Projet Djandro (janvier 2013)

**C6.** Contrat pour « intervention du Parc Marin de Mohéli pour la Gestion du bassin Versant et des Cours d'eau à Djandro » (juin 2013)

**C7.** Termes de références de l'Audit financier Pluriannuel du projet Djandro (juin 2013)

*Lien d'accès aux documents :*

<https://drive.google.com/?tab=mo&authuser=0#folders/0B6WPj90BobSabDk2c2FPRHAWWWs>

**D. Documents de Capitalisation (animation, mise en place du service de l'eau, stratégie et formation) :**

Activités IEC

**D1.** Bilan des activités socioéconomiques (version provisoire – juin 2013)

**D2.** Support de formation sur les schémas de gestion (version provisoire – juin 2013))

D3. Supports de formation sur les Actions d'IEC (version provisoire – juin 2013)

D4. Définition du Cadre de Gestion du service Public de l'Eau (janvier 2013)

D5. Bilan Semestriel – S1-2014 – des activités sociales (juin 2014)

#### Stratégie de Développement de l'UCEM

D10. Compte d'exploitation prévisionnel de l'UCEM Après-projet (version initiale d'août 2013)

D11. Cadre stratégique de l'UCEM pour 2014

#### Plan de formation de l'UCEM, supports de formation et évaluation

D20. Analyse des besoins et Plan de formation (proposition du maître d'ouvrage de déc. 2013)

D21. Evaluation des formations à l'UCEM

D30. Achat de biens et services (définir et gérer des commandes) - Module 4.1

D31. Utilisation de XL et Word – Module 5.1

D32 - Rédiger un rapport ou une note professionnelle – Module 5.2

D33. Classer, archiver et organiser la documentation – Module 5.3

D34. Préparer et réaliser une présentation orale – Module 5.4

D35. Maîtriser les opérations arithmétiques de base – Module 5.5

D36. Mettre en place et gérer un stock – Module 6.4

D37. Initiation aux règles générales et étapes de passation de marchés – Module 8.0

#### Mise en place du service de l'Eau

##### *Lien d'accès aux documents :*

<https://drive.google.com/?tab=mo&authuser=0#folders/0B6WPj90BobSaMGpaUnI0Y3c0TDg>

*Les rapports de capitalisation finaux seront produits en fin de projet et intégreront les supports sur chacun des sujets attendus ; ces rapports viseront à compiler les enseignements et les documents supports finalisés (dont certains sont évolutifs pendant la période d'exécution du projet). Les dossiers de capitalisation seront les suivants :*

- *Méthodologie, leçons apprises et documents support des activités d'IEC*
- *Diagnostic organisationnel, stratégie et recommandations pour un modèle socio-économique de l'UCEM,*
- *Plan de Formation et documents de support pour l'UCEM,*
- *Plan de Formation et documents de support pour la gestion des AEP villageoises.*

#### **E. Comptes-rendus :**

E1. Compte rendu du Comité de Pilotage N°1 (nov. 2012)

E2. Compte rendu de l'atelier d'orientation (mars 2013)

E3. Compte rendu du Comité de Pilotage N°2 (juin 2013)

E4. Compte rendu de la table Ronde N°3 des acteurs de l'Eau aux Comores (sept. 2013)

E5. Compte rendu du Comité de Pilotage N°3 (février 2014)

##### *Lien d'accès aux documents :*

<https://drive.google.com/?tab=mo&authuser=0#folders/0B6WPj90BobSaM2R6RDizTWNydkk>

#### **F. Rapports de Mission des Experts :**

F1. Rapport de Mission N°1 de l'Experte Socio-Economique (sept. 2012)

F2. Rapport de Mission N°2 de l'Experte Socio-Economique (nov/déc. 2012)

- F3. Rapport de Mission N°3 de l'Experte Socio-Economique (fev/mars 2013)
- F4. Rapport de Mission N°4 de l'Experte Socio-Economique (avril/mai 2013)
- F5. Rapport de Mission N°4 de l'Experte Socio-Economique (avril/mai 2013)
- F6. Rapport de Mission N°1 de l'Expert en gestion du SPE (nov. 2012)
- F7. Rapport de Mission N°2 de l'Expert en gestion du SPE (avril 2013)
- F8. Rapport de Mission N°1 de l'Expert Principal en Administration / Finance (sept. 2012)
- F9. Rapport de Mission N°2 de l'Expert Principal en Administration / Finance (mai-juin 2013)
- F10. Rapport de Mission N°1 de l'Expert Adjoint en Administration / Finance (nov. 2012)
- F11. Rapport de Mission N°2 de l'Expert Adjoint en Administration / Finance (mars 2013)
- F12. Rapport de Mission N°3 de l'Expert Adjoint en Administration / Finance (mai 2013)
- F13. Rapport de Mission N°4 de l'Expert Adjoint en Administration / Finance (juillet 2013)
- F14. Rapport de Mission N°5 de l'Expert Adjoint en Administration / Finance (nov. 2013)
- F15. Rapport de Mission N°3 de l'Expert Principal en Administration / Finance (nov. 2013)
- F15. Rapport de Mission N°6 de l'Expert Adjoint en Administration / Finance (fév. 2014)
- F16. Rapport de Mission N°3 de l'Expert en gestion du SPE (mars 2014)
- F17. Rapport de Mission N°6 de l'Experte Socio-Economique (avril 2014)

*Lien d'accès aux documents :*

<https://drive.google.com/?tab=mo&authuser=0#folders/0B6WPj90BobSaODVwTEVSai16SEk>

## **G. Documents de chantier**

- G1. Ordres de services
- G2. Suivi des Visa d'exécution
- G3. PV des réunions de chantier

*Lien d'accès aux documents :*

<https://drive.google.com/?tab=wo&authuser=0#folders/0B7rS813dwTOgVAxdzBSdnpYQUE>

## **H. Autres documents**

- H1. Diagnostic rapide et plan d'amélioration de performance de l'AEP de Nioumachoi (juillet 2013)
- H2. Cadre proposé pour la mise en place des mesures d'atténuation socio-environnementales (sept. 2013)

*Lien d'accès aux documents :*

<https://drive.google.com/?tab=wo&authuser=0#folders/0B7rS813dwTOgWTF3eHczSzdhcGM>

**ANNEXE 2. PLANNING D'EXÉCUTION MIS À JOUR**

**ANNEXE 3. PLANNING DES ECHEANCES CONTRACTUELLES DU  
MARCHE DE TRAVAUX**

**ANNEXE 4. ETAT D'AVANCEMENT DU DOSSIER D'EXECUTION DE  
L'ENTREPRISE DE TRAVAUX FARMEX (LISTE DES VISAS  
DE LA MAITRISE D'ŒUVRE)**