

# ECHANGES AVEC UN GESTIONNAIRE *ENTREPRISE AINA*

13 AOUT 2024 – SIEGE DE RAN'EAU, TSIMBAZAZA – 09H – 11H30

## PARTICIPANTS

- ANDRIANIHARIANA Innoncent – Mada Green Power
- ANDRIANIRISA Fenosoa – Sandandrano
- ANDRIANONY Annick – Sandandrano
- HERIARIVO Rémi – Rano An'ala B
- RAFENOMANJATO Zakalalaina – Care
- RAHARIMANAHNA Nathalie – Care
- RAKOTONINDRINA Andoniaina Michael – Care
- RAKOTOVOLOLONA Paoly Jaona – Ny Ravo
- RAMPARANY Mamy – UNICEF
- RAZAFINJATO Gerald – Sandandrano
- RAZAFINJATO Manjaka – Sandandrano
- RAZANAMALALA Fanjanirina – Etudiante
- REBERE Mallogia Rolland – Aina
- ROBIJAONA Aruel Sharon – Etudiant
- ANDRIATSIMIALONA Iangy – Ran'Eau
- AZIAN Alicia – Ran'Eau
- BEAUMOND Garance – pS-Eau / Ran'Eau

*Cf. fiche de présence*

## METIER D'UN GESTIONNAIRE DE SERVICE D'EAU POTABLE – REBERE MALLOGIA ROLLAND, ENTREPRISE AINA

Mr. REBERE Mallogia Rolland est un spécialiste en management des services d'Eau et Assainissement, diplômé en *International Executive Advanced Master*, Master Spécialisé « Eau pour Tous – Water for All » (OpT). Monsieur REBERE est le Directeur de l'Entreprise AINA, Gestionnaire de Service d'eau potable dans la Région Atsimo Andrefana.



## PARCOURS DE AINA : D'UN SIMPLE GESTIONNAIRE A UN GESTIONNAIRE – INVESTISSEUR - CONSTRUCTEUR

L'Entreprise AINA a été créée en 2016 et a débuté en simple gestionnaire avec uniquement trois sites, non-rentables qui avaient été abandonnés. AINA a développé petit à petit ses services jusqu'à devenir un Gestionnaire – Investisseur – Constructeur (GIC) qui gère 10 sites avec l'appui du Syndicat des eaux d'Île-de-France (SEDIF) et des organisations non-gouvernementales Experts-Solidaires et HAMAP Humanitaire.

Aujourd'hui, AINA dessert environ 100 000 habitants, grâce à 10 sites.

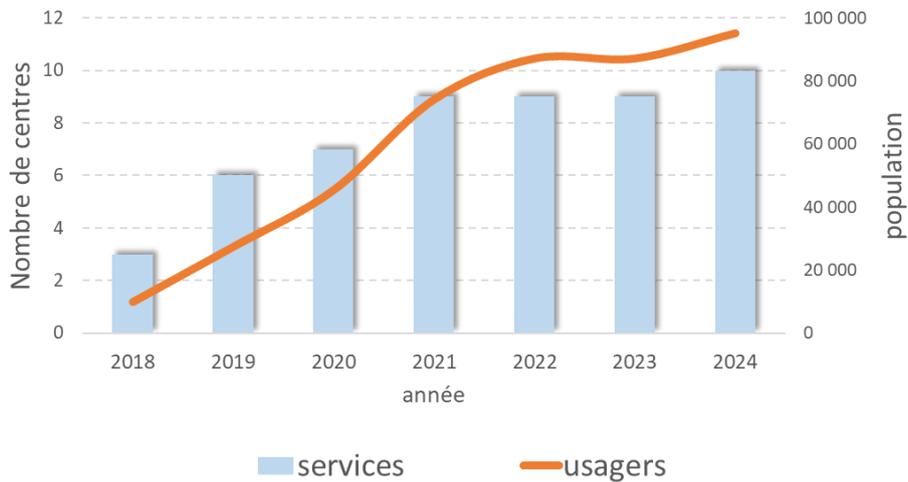


Figure 1 : Evolution du nombre de site, services, et usagers d'AINA entre 2018 et 2024



Figure 2 : Carte des emplacements des sites gérés par AINA

## PLACE D'UN GESTIONNAIRE AU SEIN DU SECTEUR

### CONTRAT

La place d'un gestionnaire débute toujours avec une poignée de main avec des élus, suite à la signature d'un contrat de délégation. Le contrat d'un gestionnaire est toujours issu d'un processus de délégation de service

public qui peut être lancé par la commune ou par le Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène (MEAH).

Dans la région Atsimo Andrefana, AINA et ses partenaires techniques et financier, ont décidé de respecter le Décret Cadre donnant la Maîtrise d'Ouvrage aux communes : les contrats de délégation sont ainsi signés avec la commune.

La durée des contrats va de trois à six ans pour les « simples » gestionnaires jusqu'à 15 ans et plus pour un GIC.

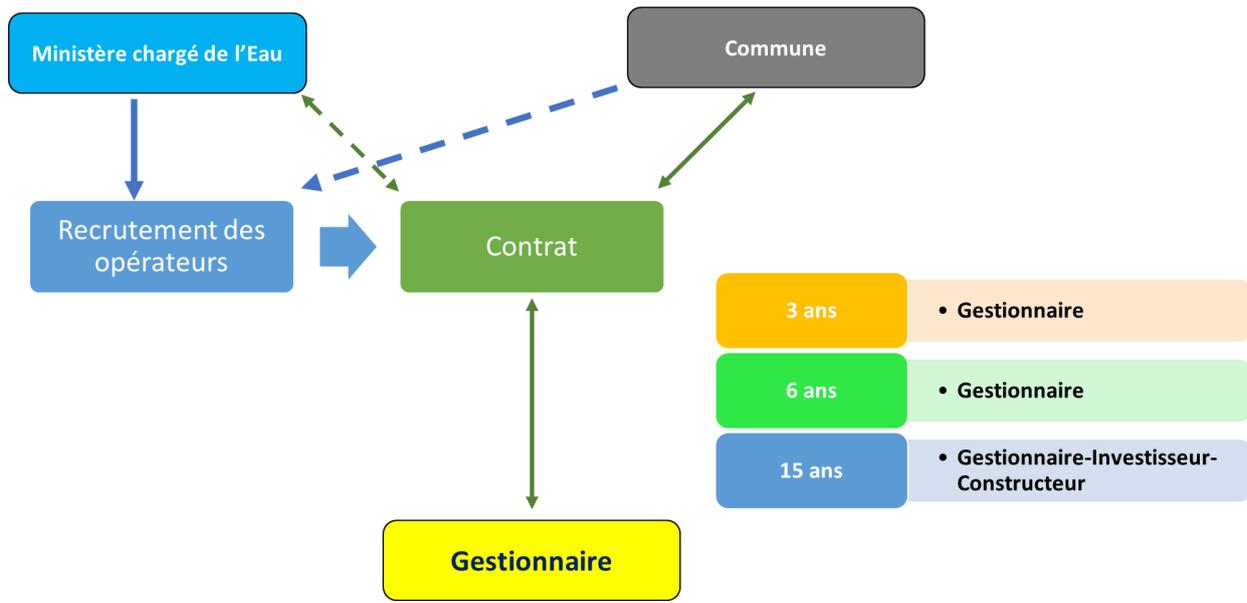


Figure 3 : Processus de Délégation de Service Public

## ORGANISATION DE LA DELEGATION

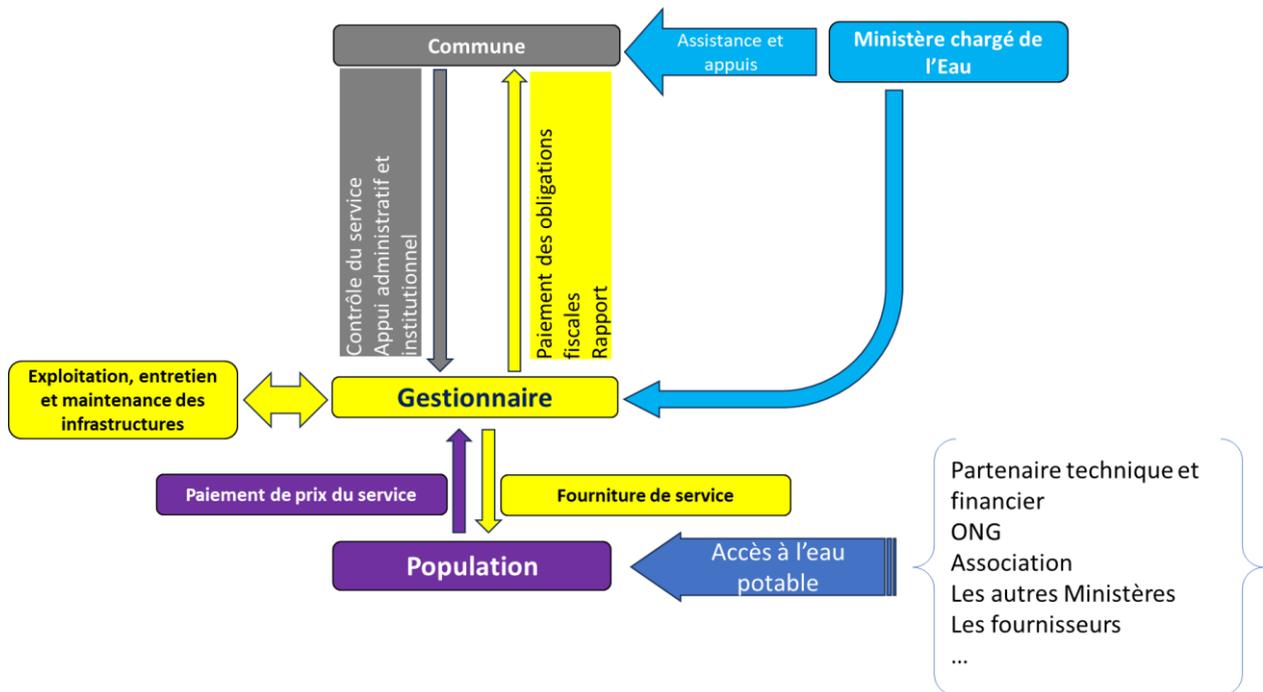


Figure 4 : Schéma de l'organisation de la délégation

## COMPETENCES NECESSAIRES

- Tout d'abord, il est impossible de gérer sans connaître son réseau :
  - Caractéristique de chaque ouvrage et équipement ;
  - Plan du réseau ;
  - Rendement technique du système.
- Avoir la connaissance du domaine d'activité :
  - Institutionnelle et Réglementaire ;
  - Politique et stratégie de l'Etat ;
  - Place de l'activité par rapport aux autres domaines.
- Savoir gérer les ressources humaines, matérielles et financières :
  - Compétences techniques et personnelles ;
  - Disposition de matériels et outillages adaptées ;
  - Capacité à mobiliser des fonds en cas de réparation urgente.
- Savoir gérer les coûts :
  - Charge énergétique ;
  - Charge personnel (fontainier).
- Avoir un bon outil de gestion pour assurer le suivi et pour évaluer les performances :
  - Outil d'enregistrement des activités ;
  - Outil de suivi et de contrôle ;
  - Outil de stockage et partage des données.
- Toujours présent, attentif et réactif :
  - Obligation de permanence ;
  - Rapidité d'intervention et délai de réparation.

## DOMAINES DE COMPETENCES

Le métier de gestionnaire requiert de multiples compétences venant des domaines suivants :

- |                 |                                   |                |
|-----------------|-----------------------------------|----------------|
| ❖ Hydraulique   | ❖ Gestion des ressources humaines | ❖ GRC          |
| ❖ Economique    | ❖ Juridique                       | ❖ Démographie  |
| ❖ Maçonnerie    | ❖ Topographie                     | ❖ Electricité  |
| ❖ Mécanique     | ❖ Communication                   | ❖ Charpenterie |
| ❖ Hydrogéologie | ❖ Menuiserie                      | ❖ Sociologie   |
| ❖ Finance       | ❖ Métallique                      | ❖ Plomberie    |
|                 |                                   | ❖ Informatique |

## OUTIL D'UN GESTIONNAIRE

- Maîtrise des outils de conception en amont de la réalisation des travaux :
  - Epanet
  - Autocad
  - Covadis
  - Logiciel de cartographie
- Maîtrise des outils de gestion adapté, nécessaire pour mesurer les critères de performances :
  - Microsoft office
  - Application AINA
- Maîtrise des outils de communication (pour l'équipe, les bailleurs, les autorités publiques concernées) :
  - Messenger

- whatsapp
- Mail
- mWater

## CRITERES DE PERFORMANCE

Les critères de performance d'un gestionnaire n'ont jamais été fixés, mais ils méritent d'être discutés. Mr. REBERE a identifié certains critères qui peuvent mesurer la performance d'un gestionnaire :

---

### CONTINUITE DE SERVICE

La continuité du service d'approvisionnement dans le temps, malgré les entretiens et réparations et les conditions climatiques.

- ❖ Résultat d'AINA : 98 %

#### *Difficultés rencontrées :*

- Réparation et entretien
- Insuffisance de la production par rapport à la demande
- Facteur climatique : période de pluie pour les systèmes de pompage solaire

---

### EAU DISTRIBUEE

- ❖ Résultat d'AINA :
  - 335 m<sup>3</sup> / jour
  - 2 à 10 litres / personne / jour

#### *Difficultés rencontrées :*

- Présence d'autres sources
- Demande en eau limitée

---

### RENDEMENT DES RESEAUX

- ❖ Résultat d'AINA : 50 à 98 %

#### *Difficultés rencontrées :*

- Sous-comptage (problème de compteur)
- Pertes physiques (fuites)
- Branchements illicites

---

### EVOLUTION DES ABONNEES

- ❖ Résultat d'AINA :
  - Taux d'évolution de branchements privés : moins de 5%

#### *Difficultés rencontrées :*

- Coût de branchement
- Zone rurale

---

## RECOUVREMENT

Le recouvrement peut souvent être difficile pour un gestionnaire. C'est un aspect sur lequel l'appui de la commune peut être nécessaire.

- ❖ Résultat d'AINA :
  - Taux de recouvrement : 85%
  - Délai de recouvrement 90 jours

### *Difficultés rencontrées :*

- Faible niveau de revenu
- Règlement un peu flexible

---

## BILAN FINANCIER

- ❖ Résultat d'AINA :
  - Résultat net : 0 à 10% du chiffre d'affaires

### *Difficultés rencontrées :*

- Dépenses en carburant
- Tarifs bas
- Faible niveau de consommation

---

## INVESTISSEMENT DANS LE DEVELOPPEMENT DU SERVICE

- ❖ Résultat d'AINA :
  - Extension et renouvellement
  - Travaux de construction d'un nouveau système d'adduction en eau potable

### *Difficultés rencontrées :*

- Montant investi
- Pertinence de l'investissement

---

## QUALITE DE SERVICE

- ❖ Résultat d'AINA :
  - Accueil
  - Rapidité et qualité de réponse
  - Relation avec les clients

### *Difficultés rencontrées :*

- Professionnalisation
- Besoin en personnel qualifié

---

## REMUNERATION D'UN GESTIONNAIRE

- *Prix de l'eau* : Le prix de l'eau doit permettre de réaliser une marge bénéficiaire d'au moins 20%, sinon la capacité de réponse (réparation d'urgence pour assurer la continuité du service) et d'investissement (dans le développement du service) du gestionnaire est limitée.

Il est nécessaire de prendre en compte que les équipements d’approvisionnement en eau potable font partie des équipements les plus chers.

➤ *Ventre d’eau :*

- La quantité d’eau vendue doit être supérieure à 15m<sup>3</sup> par jour pour qu’un réseau soit rentable ; Certains sites peuvent seulement devenir rentables au bout de quelques années. L’Entreprise AINA gère un site depuis 2018 où initialement seul 4m<sup>3</sup> d’eau par jour étaient vendus. Une évolution des branchements privés (26 abonnés aujourd’hui) a permis d’augmenter la quantité d’eau vendu journalière à 20m<sup>3</sup>. Cette évolution a cependant pris quatre ans : c’est-à-dire que le site n’était pas rentable pendant ces quatre années.
- Maintenir les impayés à moins de 5% du CA. Sur un petit réseau 5% peut paraître peu, mais sur un grand réseau, 5% est significatif.

➤ *Réduction de coût :*

- Charges liées aux personnels : certains gestionnaires ont tendance à recruter des personnes jeunes, avec peu d’expériences et peu de connaissances afin de pouvoir payer des salaires plus bas. Or, on se rend compte qu’afin d’effectuer une bonne gestion et un bon suivi des sites, il est nécessaire d’avoir beaucoup de données, et donc les personnes en charges de ces données doivent avoir beaucoup de connaissances. Il est ainsi nécessaire de recruter des personnes diplômées.  
Le salaire minimum est de 250 000 ariary / mois. Cela représente déjà la vente de 125 m<sup>3</sup> d’eau par mois pour le tarif de 2 000 ariary/m<sup>3</sup>, équivalent à 5m<sup>3</sup> d’eau vendue par jour.
- Charge énergétique (carburant ou facture d’électricité)  
Certains sites peuvent être à 200 km de Tuléar, le prix de carburant au niveau de ces localités est trop cher. La charge énergétique représente déjà 50% du chiffre d’affaires.

## DIFFICULTES RENCONTREES

### ADMINISTRATIVE ET ORGANISATIONNELLE

- ❖ Contrat – disposer d’un contrat clair et maîtriser par les différents partis concernés est nécessaire.
- ❖ Partage de Responsabilité – il est nécessaire de partager les responsabilités avec la commune afin d’éviter des abandons de sites par les gestionnaires. Souvent quand il y a des actes de vandalismes, la commune ne prend pas de mesures.
- ❖ Concurrents, vols – même si le Code de l’Eau stipule que le gestionnaire à l’exclusivité dans un périmètre bien défini, certains élus acceptent des fois que des ouvrages soient construits à côté sans que le gestionnaire en ait la gérance.
- ❖ Relation avec les politiciens



### TECHNIQUE

- ❖ Fiabilité des informations (conduites)
- ❖ Conception et dimensionnement – souvent lorsque le réseau est réalisé par quelqu’un d’autre, il n’est pas nécessairement adapté à une gestion déléguée. La vision de gestionnaire peut manquer aux techniciens. Par exemple, c’est le cas du réseau d’Ankazoabo où le château d’eau a été construit dans

une zone où des dahalo sont présents. Le technicien n'a pas pris en compte les questions de sécurité et après six mois, le gestionnaire initial a abandonné le réseau.

- ❖ Respect des normes
- ❖ Fiabilité des compteurs – les problèmes de compteur sont très récurrents alors qu'ils impactent le rendement.
- ❖ Gestion des Bornes Fontaines et Kiosques – la gestion de bornes fontaines et de kiosques est compliquée et coûteuse (nécessaire de payer des ressources humaines supplémentaires). Afin d'y remédier, l'Entreprise AINA est actuellement en train de mettre en place la borne fontaine à jeton développée par l'Entreprise Ny Ravo comme potentielle solution.

---

## PERSONNEL

- ❖ Capacité technique – par les formations délivrées actuellement, les ingénieurs ou techniciens sont principalement doués pour les conceptions de réseaux, ils leur manquent les compétences de performance et gestion de réseau. Par exemple, ils peuvent facilement réaliser des réseaux avec des débits suffisants même dans des zones où la pression est mauvaise. Cependant, quand ils sont envoyés sur le terrain pour vérifier l'exactitude des données, il est difficile pour eux d'adapter la théorie.
- ❖ Motivation – il est nécessaire de comprendre qu'on ne gère pas un réseau d'eau afin de s'enrichir. Pour en revenir au salaire, si un ingénieur demande 1 million d'ariary mensuellement, sur un réseau qui vend 4 m<sup>3</sup> par jour, le simple salaire mensuel de cet ingénieur représente 10 jours de vente d'eau.

---

## FINANCIERE

- ❖ Obtention d'un financement – il est difficile d'obtenir des financements de la banque.
- ❖ Sécurisation de l'investissement – un gestionnaire peut investir dans un réseau, mais si les élus décident autrement, ce gestionnaire peut perdre tout son investissement.
- ❖ Vol, fraude et détournement
- ❖ Recouvrement des recettes – recouvrer les recettes peut créer des tensions avec la population, il est difficile de naviguer le besoin de recouvrer les recettes avec le maintien des bonnes relations, notamment sans l'appui de la Commune.

## PERSPECTIVES

- |  |   |
|--|---|
| ❖ Consolider le contrat  | ❖ Procéder à l'ajustement des tarifs                  |
| ❖ Augmenter la capacité de production d'eau / réduire les pertes | ❖ Améliorer la gestion des bornes fontaines publiques |
| ❖ Mettre en place un système de gestion clientèle efficace       | ❖ Investir dans l'acquisition des matériels           |
| ❖ Disposer d'un outil de gestion efficace                        | ❖ Renforcer la capacité du personnel                  |
| ❖ Contribuer à l'encadrement des jeunes étudiants                | ❖ Développer des relations de partenariats            |

[La présentation de Mr. REBERE est disponible ici.](#)

## QUESTIONS – REPONSES

- Q Nous sommes dans un contexte de changement climatique – les gestionnaires paient leurs collaborateurs grâce aux m<sup>3</sup> d'eau vendus, que se passe-t-il en cas d'assèchement des sources ?**
- R Dans la région Atsimo Andrefana, nous avons principalement des forages profonds et n'avons pas encore ressenti les effets du changement climatique. Par contre, le changement climatique a apporté à la population une conscientisation par rapport à l'importance de la ressource en eau, notamment car les sources d'eaux alternatives se rarifient. La population est plus consciente du besoin de protéger les points d'eau existants et participent à la protection du forage avec les DINA. Cela représente un avantage pour le gestionnaire.
- Q Est-ce que, dans les montants perçus par le gestionnaire, il existe un pourcentage dédié à la protection de la ressource ? Pensez-vous que la responsabilité du gestionnaire devrait inclure la protection de la ressource ?**
- R La loi prévoit qu'un gestionnaire doit contribuer une somme, pour chaque m<sup>3</sup> vendu à l'ANDEA pour la gestion de la ressource. Un gestionnaire est un exploitant et ses rôles et responsabilités dépendent de ce qui est inscrit dans son contrat. Si on rajoute à ses responsabilités la protection de la ressource, cela impactera le prix de l'eau pour les bénéficiaires. On peut fixer toute obligation de service dans un contrat, mais il est nécessaire de comprendre qu'au final cela pénalisera les bénéficiaires.
- Q Quel est le ratio entre le nombre de bénéficiaires desservies par bornes fontaines et ceux desservis par des branchements privés ?**
- R Il existe en effet deux catégories de distribution : branchements privés et bornes fontaines. Aujourd'hui, nous avons 850 abonnés, ce qui représente 850 branchements privés. Les 100 000 habitants desservis représentent la population totale dans les 10 localités qui disposent de réseaux gérés par AINA. Ces habitants ne sont pas nécessairement tous desservis par des branchements privés.
- En raisonnant sur la totalité des habitants desservis, nous avons un taux de consommation variant de 2 à 10 litres par personnes par jour ce qui est encore faible. En raisonnant par rapport aux nombres de branchements privés, la consommation moyenne se situe entre 3 et 6 m<sup>3</sup> par mois par abonnés. La consommation est encore faible si on se rapporte à la population totale, mais il existe des contraintes : présence de sources alternatives, volonté et capacités à payer.
- Q Lors de l'élaboration d'un tarif, plusieurs aspects doivent être pris en compte, tels que le coût d'investissement – est-ce que les tarifs que vous proposez sont issus d'un business plan ou êtes-vous contraint d'accepter un tarif imposé ?**
- R Le tarif de l'eau est calculé en tenant compte des charges d'exploitations et des autres charges : on propose ce tarif à la commune ou à la DREAH qui le valident. Certains maires nous contraignent à fixer le tarif à 5 ariary / litre. Il est difficile de s'en sortir dans ces cas-là, notamment quand on doit aussi rémunérer un.e fontainière. Il est nécessaire de dégager un profit pour assurer la durabilité du service.
- Q Le respect du contrat doit venir de tous les niveaux, autorités publiques et gestionnaire inclus. Avez-vous rencontré des difficultés à ce sujet ?**
- R En effet, toutes les parties prenantes doivent respecter les contrats. Mais parfois, certaines clauses peuvent être difficiles à respecter. Par exemple, les clauses concernant l'analyse de l'eau : comment analyser l'eau alors qu'à Tuléar il n'existe pas d'entité de laboratoire agréée pour cela ?
- Q Quelle est la distance entre les 10 sites présentés et sont-ils tous rentables ?**
- R Les 10 sites se trouvent tous dans un rayon d'environ 200 km autour de Tuléar, avec Beroroha étant le site le plus éloigné, suivi d'Ankazoabo. Certains sites sont plus rentables que d'autres. Ces sites plus rentables financent ainsi les sites moins rentables.

**Q Lesquelles des perspectives que vous citées sont prioritaires selon vous ?**

R Toutes les perspectives sont prioritaires vu que l'objectif principal est d'assurer la durabilité du projet.

**Q Avez-vous des suggestions pour consolider les contrats de délégation de service d'approvisionnement en eau potable ?**

R Face à l'instabilité administrative actuelle, la sécurité des contrats est mise à l'épreuve. En apportant un investissement, nous augmentons notre poids et notre influence dans les négociations. Néanmoins, il est important de sélectionner les aspects à investir. Par exemple, dans l'une des communes où j'avais prévu d'intervenir, ils ont exigé la mise en place d'une installation avant de signer le contrat.

**Remarque :** Il faudrait avoir une discussion avec le Ministère de l'Eau, l'Assainissement et l'Hygiène pour avoir un environnement favorable. Ce Ministère se concentre principalement sur les résultats quantitatifs, tels que le nombre d'infrastructures mises en place en proportion de la population totale et le nombre de personnes desservies. Après, il est important de noter que, en cas de problèmes, la responsabilité est souvent assignée directement aux gestionnaires.



**Remarque :** Pour optimiser la rentabilité des kiosques, il est recommandé de les placer dans une zone où tout système rendu est monétisé, comme les marchés. En revanche, placer les kiosques dans des zones éloignées ou des petites ruelles, où l'afflux de clients est limité et les systèmes de paiement peuvent être moins développés, entraînera probablement un écart en termes de rentabilité.

**Remarque :** Les gestionnaires ont surtout des lacunes au niveau administratif et légales. Sur le plan administratif, nombreux sont ceux qui ne maîtrisent pas vraiment le secteur et éprouvent des difficultés à mettre en place des processus de gestion efficaces. En ce qui concerne les aspects légaux, les gestionnaires manquent souvent de connaissances approfondies des réglementations en vigueur et des procédures légales nécessaires.

**Q Vous étiez dans le secteur public, maintenant vous travaillez dans le privé dans le cadre de partenariat publics-privés : est-ce que vous pensez que la gestion communautaire fonctionne pour un système d'AEP ? la gestion associative ? la gestion en régie directe ?**

R Les résultats montrent que moins de 0.1% des gestions communautaires et associatives de systèmes d'approvisionnement en eau potable fonctionnent correctement. La gestion demande beaucoup de connaissances et responsabilités qui ne peuvent pas être maîtrisées par des associations. Par ailleurs, les coûts d'entretien et de maintenance de ces systèmes sont trop élevés.



**FICHE DE PRESENCE**

Objet : *Echange Avec un Gestionnaire - Entreprise Aina*

Date : *13/08/2024*

Lieu : *Ran'Esau, Tsimbazaza*

Arrêtée la fiche de présence au nombre de *dix-sept (17)*

N°	NOMS ET PRENOMS	SEXE		AGE		ORGANISME	FONCTION	MAIL ET TELEPHONE	SIGNATURE
		M	F	-de 30ans	+de 30ans				
1	<i>RENÉE Malasia Rolland</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>ATNA</i>	<i>Directeur</i>	<i>aina.ete@yaho.com 0341126135</i>	
2	<i>RAMPARARY Jamy</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Unicef</i>	<i>Coordinateur chaine logistique marketing WAS H</i>	<i>mamparary@unicef.org 0343264808</i>	



N°	NOM ET PRENOM	M	F	-de 30ans	+de 30ans	ORGANISME	FONCTION	MAIL ET TELEPHONE	SIGNATURE
3	ROBISAONA Anel Sharon	X		X		Etudiant Université Privé ESD	Etudiant	0345842902 robis@leadu gmail.com	
4	HERIAIVO Aeni	X			X	RANO HOITANTS	Prinsean	ranoan@e&c gmail.com 0341639135	
5	Imeant ANDRIANTANINA	X		X		Madagascar Pover	Ingénieur	imeant.g madygaa.com 0385366081	
6	RAZAFINJATO Gerald	X			X	Santandranano	dg FILITROPEN	santandranano@hoef 0340620080	
7	RAZAFINJATO Rajika	X		X		Santandranano	Directeur	0340143290	
8	ANDRIANONY Annick		X		X	Santandranano	Ingénieur	03411818.10	

Lot IIIQ 60 Bis Andoharano Tsimbazaza, rue Fernand Kasanga, Antananarivo 101  
 Contact : 034 13 550 87/033 80 633 25/032 69 144 70 ; nif : 3004033377, stat : 94951 11 2019 0 12804  
 Mail : [raneau@raneau.org](mailto:raneau@raneau.org)-Facebook: raneaumadagascar-site web : [www.raneau.org](http://www.raneau.org)





N°	NOM ET PRENOM	M	F	-de 30ans	+de 30ans	ORGANISME	FONCTION	MAIL ET TELEPHONE	SIGNATURE
14	RAKOTOLOLOMAN Paoly Fane	X			X	NY RAVO	Directeur	paolyrako@ hovelone@yahoo.fr	
15	kyrian Alicia.		X	X		Ran'Eau	RRP	alicia.souza@ dynamil.com	
16	ANDRIATSIANIA LORD Tangy	X		X		Ran'Eau	RCOM	tangy.nandriat siania.com	
17	BEAUMOND GARANCE		X	X		Ran'Eau Ps-Eau	chargé d'Appui	beaumont@ preau.org	
18									
19									

Lot IIIQ 60 Bis Andoharano Tsimbazaza, rue Fernand Kasanga, Antananarivo 101  
 Contact : 034 13 550 87/033 80 633 25/032 69 144 70 ; nif : 3004033377, stat : 94951 11 2019 0 12804  
 Mail : [raneau@raneau.org](mailto:raneau@raneau.org); Facebook: raneaumadagascar-site web : [www.raneau.org](http://www.raneau.org)