

La synthèse sur les stratégies de la SOGEM

I) Historique

La société SOGEM est créée en 2009 dans un contexte un peu particulier, puisque sa naissance prend racine, suite à un appel à manifestation d'intérêt lancé par le Fonds d'appui au développement communautaire (FADC) pour chercher un investisseur pour exploiter les réseaux d'eaux de Fomboni – Djoiézi

C'est le début d'une nouvelle ère dans le secteur de l'eau qui a été décidé par le gouvernement comorien pour initier une démarche de gestion de type Partenariat Public Privé (PPP) du secteur de l'eau aux Comores

Auparavant, la gestion de l'eau était restée communautaire et aucun investisseur ne s'étaient intéressé à une quelconque exploitation des réseaux d'eaux. Seule la société de l'état, La MAMWE, continue à exploiter les réseaux de Moroni.

La SOGEM exploitant est donc le résultat d'un projet du FADC financé par la Banque Mondiale appelé PSS, Projet de Soutien des Services mis en vigueur en 2004 aux Comores –

Le Projet de Soutien des Services avait retenu 5 composantes. Dans la composante N° 3 « Adduction d'Eau Urbaine », une des activités phare du projet était la réalisation des travaux des réhabilitations et extensions des réseaux d'adduction d'eau dont le FADC intervenait comme Maître d'ouvrage délégué (MOD).

Les Îles Autonomes étaient considérées comme les Maîtres d'ouvrage des réseaux d'adduction d'eau, mais la gestion et l'entretien de ces réseaux est confié aux Associations des Usagers de l'Eau (AUE).

Le FADC a passé une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée (CMOD) avec l'Île Autonome, de Mohéli représentée par les Communes de Fomboni.

Ces derniers ont ensuite passé une convention de gestion et d'entretien avec l'AUE pour sous-traiter avec un opérateur privé, à travers un contrat de gérance, l'exploitation technique, financière et administrative du réseau.

Les objectifs de l'association d'usagers (AUE) de Fomboni/Djoiezi sont de recruter un opérateur privé pour exploiter efficacement les systèmes

d'alimentation en eau afin de pérenniser les travaux d'amélioration et accroître la qualité du service rendu aux usagers.

En rappel, ce système PPP a fait des changements conséquents dans la structuration du secteur de l'eau aux Comores et plus particulièrement à Fomboni Mohéli et à Mutsamudu Anjouan

II) La naissance d'un Partenariat Public Privé à Fomboni Mohéli

Le PPP a fait intervenir cinq acteurs dans la gestion des réseaux

- La société SOGEM comme exploitant, une filiale de SOMOCOR
- Les communes de Fomboni et de Djoïézi
- L'association des usagers de l'eau de Fomboni et de Djoïézi AUEFD
- La direction des infrastructures de Mohéli
- Le FADC – projet Banque Mondiale

Malgré les problèmes apparus dès la mise en place du PPP, la société SOGEM a pu se maintenir grâce aux efforts de l'association des usagers de l'eau de Fomboni, qui a contribué à son développement.

Une gestion basée sur des rapports de confiance pour garder un service pérenne.

Des nombreuses barrières ont failli mettre en péril le système PPP et la disparition de l'exploitation, fruit d'un combat sans relâche des deux acteurs.

2.1 Un démarrage laborieux

La SOGEM, a connu un démarrage très laborieux pour plusieurs raisons :

- Un rejet des trois localités partageant les mêmes réseaux avec Fomboni qui ont dû refuser le paiement de leur facture- un effectif de 400 clients est déduit des listes des abonnés aux réseaux
- Une surestimation des abonnés de la capitale, mettant en déséquilibre le tarif fixé
- Des réseaux bouchés sur plusieurs endroits par du sable suite aux travaux récents effectués par le FADC.

- Des réseaux vétustes présentant des fuites dans plusieurs endroits et qui ont empêché l'exploitant de poursuivre le traitement de l'eau par le chlore et un usage abusif de l'eau,
- Sans compteurs les clients donnent très peu de valeur à l'eau

Mais face à ses difficultés, les dirigeants de la société et l'association des usagers de l'Eau ont été très réactifs pour trouver les solutions.

Les stratégies adoptées par la SOGEM et l'AUEF après la signature le contrat

Constatant que, toutes les parties signataires du contrat ne se sont pas mobilisées pour accompagner la démarche, l'exploitant et l'AUEF ont revu les obligations imposées dans les termes de références pour éviter des lourdeurs dans les procédures. Et en commun accord, ils ont suspendu les obligations suivantes.

- Les redevances à verser à l'AUEF sont abandonnées; seule la performance est payée pour un travail effectif
- La constitution des fonds d'investissements est suspendue ainsi que le paiement de l'exploitant

La nouvelle société était obligée de mettre en œuvre des stratégies pour assurer sa viabilité

- Promouvoir la société en mettant en exergue les avantages du système PPP dans la gestion de l'eau
- Chercher de la confiance auprès de la population et de tous les partenaires, les acteurs de l'eau (OSC, ONG)

Au sein de la structure, mettre en place une politique de communication efficace pour que tout un chacun fasse des sacrifices

- Convaincre les employés à s'approprier de la nouvelle société vu les enjeux
- Révision des salaires pour réduire les retards des versements des salaires
- Elaboration d'un règlement intérieur

Au niveau technique

- Elaborer un document de projet porté par l'AUEF pour faire des extensions des réseaux d'eau dans le but de les rapprocher auprès des habitations. *Cas de MSIWAVE financé dans le cadre du FSD*
- Demander des appuis techniques et financiers auprès des partenaires, notamment l'UNICEF pour financer des petits projets d'aménagements et d'extension des réseaux - Installation d'un réseau de DN 160

Les stratégies de l'AUEF

- Chercher à analyser les données statistiques remises par le FADC pour s'assurer de leur fiabilité, en collaboration avec la SOGEM
- Organiser des réunions hebdomadaires pour la mise en place effective du système de PPP et de partager les informations recueillies

2.2 Un tarif d'équilibre mal calculé

Le problème majeur de cette gestion se trouve dans les aspects financiers. Le projet du FADC a considéré que tous les ménages, qu'ils soient raccordés ou pas, doivent payer chaque mois une facture d'eau au même titre que les ménages branchés aux réseaux.

Cette proposition semble surréaliste. Concrètement, comment sanctionner un ménage qui n'a pas payé sa facture, tout en sachant que celui-ci n'est pas raccordé aux réseaux.

Dès la sortie des premières factures en 2009, c'était une surprise de voir que beaucoup des ménages ont retourné leurs factures confirmant qu'ils ne sont raccordés aux réseaux et ont aucun contrat d'abonnement avec l'exploitant. Certains réclamaient qu'ils partagent un robinet à deux ou quatre dans la même habitation.

La SOGEM a recensé 900 abonnés contre 1 600, les estimations du FADC. Avec une telle surestimation du nombre des ménages branchés aux réseaux, le calcul du prix d'équilibre s'est donc avéré faux, et toutes les prévisions budgétaires sont inexactes.

L'exploitation n'a pas pu avoir une base solide pour pouvoir assurer efficacement ses services et enregistre un manque à gagner important pour couvrir ses charges d'exploitation.

En 2014, le total des abonnés n'a pas augmenté selon les prévisions fixées

- 2009 :total prévisions FADC 1 684 contre un effectif réel de 900
- 2010 :total prévisions FADC 2 090 contre un effectif réel de 1100
- 2011 :total prévisions FADC 2 312 contre un effectif réel de 1 274
- 2012 :totalprévisions FADC2 546 contre un effectif réel de 1 345
- 2013 :total prévisions FADC 2 800 contre un effectif réel de 1 514
- 2014 :total prévisions FADC 3 080 contre un effectif réel de 1 543

Après 5 ans de gestion, l'effectif prévu n'est toujours pas atteint et l'exploitant continue à gérer avec un déficit assez important

- les salaires des employés ne sont pas versés régulièrement
- les redevances de l'AUEF ne sont jamais versées
- les fonds d'investissements ne sont pas constitués
- et les frais d'entretien et de maintenance des réseaux sont compressés

2.3Justification de la stagnation du nombre des abonnés

Le faible taux de raccordement aux réseaux s'explique par une insuffisance des réseaux d'eaux dans la capitale. C'est pourquoi on se demande comment le projet a justifié le progrès de 11% du taux de branchement par an , sans aucun investissement lié à des extensions complémentaires.

La ville de Fomboni s'agrandit d'une manière exponentielle ; et les habitations s'éloignent de plus en plus des réseaux secondaires. Par conséquent le taux de desserte en eau est impacté.

Normalement, la solution serait d'une part de programmer des investissements pour réaliser les extensions des réseaux et d'autre part de miser sur les remplacements progressifs des réseaux vétustes et mal dimensionnés.

2.3 Une gestion technique compliquée

Malgré les efforts de la SOGEM, l'état des ouvrages est loin d'être techniquement satisfaisant. On compte plusieurs tronçons des réseaux secondaires et tertiaires qui datent de plusieurs années.

Sans plan de réseaux et sans vannes de répartition, il est difficile d'intervenir sur les réseaux

On note ceci :

- la longueur exacte des réseaux n'est pas connue
- L'Absence des compteurs individuels
- Des réseaux secondaires insuffisants - et une demande de raccordement sans cesse croissante qui oblige la SOGEM à installer des réseaux avec les recettes encaissés pour répondre aux besoins des habitants désœuvrés

III) Les points forts de la gestion

3.1 Quelques succès sur les aspects sociaux de cette gestion

- Système de paiement de l'eau accepté
- Volonté de la communauté de participer à la gestion
- Une association des usagers de l'eau capable d'accompagner en appui conseil le gérant
- Des bornes fontaines supprimées à l'unanimité
- Partage de la facture de l'eau pour justifier la suppression des bornes fontaines et témoigner de leur solidarité sur la gestion de l'eau, même au niveau le plus bas de la société de Fomboni
- Contrôle des fraudeurs acceptés par la majorité

IV) PROPOSITION D'UN DOCUMENT DE BASE POUR JUSTIFIER DES DIFFERENTS PROJETS QUI PEUVENT ÊTRE MISE EN OUVRE POUR PERRENNISER L'EXPLOITATION DE FOMBONI

Objectifs globaux : Elaborer plus des stratégies pour améliorer la gestion des réseaux à Fomboni

Un plan de sauvetage est à prévoir pour la SOGEM dans le but de préserver des emplois et d'assurer des services pérennes.

Devant les situations exposées, il faut élaborer des projets pour chercher des financements afin d'atteindre un niveau satisfaisant de l'exploitation de Fomboni. Sur la base de chaque objectif spécifique ci-dessous, on peut réfléchir à des éventuels projets à mettre en œuvre.

Objectif spécifique N° 1 Fixer un autre tarif d'équilibre

L'exploitant ne peut pas survivre plus longtemps avec un tel tarif de service

Activités à réaliser : réviser la grille tarifaire

Objectif spécifique N° 2 Améliorer la qualité technique des réseaux et réaliser des extensions

Changer quelques tronçons des réseaux vétustes pour économiser plus de temps sur des travaux d'interventions répétitifs.

Activités à réaliser : Faire un plan de cinq ans pour changer les réseaux d'ici 2019.

2- faire des extensions pour rapprocher les réseaux des habitations, surtout dans les quartiers où il y a une forte concentration des ménages.

Objectif spécifique N° 3 La pose des compteurs

Pour obtenir une gestion efficace, la pose des compteurs est un préalable essentiel pour un traitement de l'eau et un suivi de la consommation

Activités à réaliser : *Elaborer un projet pour financement auprès des bailleurs qui interviennent dans le secteur.*

Objectif spécifique N° 4 la qualité de l'eau – santé publique

Devant le niveau de vie de la population, il est difficile pour une famille avec des revenus moyens d'acheter des bouteilles de l'eau

L'eau des réseaux à Fomboni, doit être traitée pour favoriser l'utilisation en eau de boisson sans risque pour la population

Activités à réaliser : *Identifier un traitement de l'eau peu coûteux ; comme des kits de production de chlore sur site – ayant une alimentation au fil du soleil ou sur réseau*

Objectif spécifique N° 5 Les activités de maraîchage

Le secteur n'étant pas organisé, il existe qu'un seul site de maraîchage connu – le reste est installés d'une manière disparate

Ses activités de maraîchers sont assurées par les femmes et les jeunes, des groupes vulnérables difficiles à interdire leurs activités

Quelles sont les solutions pour sécuriser ses activités, un fois que l'eau sera traitée - une fois que les compteurs seront obligatoires

Activités à réaliser : *En collaboration avec la direction de l'agriculture, organiser des réunions pour trouver des solutions appropriées*

Objectif spécifique N° 6 Méconnaissances des réseaux secondaires et tertiaires

Il n'existe pas un plan des réseaux à Fomboni – les anciens plombiers par mémoire arrivent à donner quelques informations sur les anciens installations

Activités à réaliser : *Accompagner La SOGEM à achever ce travail de conception du plan de recellement.*

Objectif spécifique N° 7 Le partage de la ressource

Après le rejet par la commune de Djoiézi de ne pas partager la même ressource avec Fomboni, tous les ouvrages nouvellement installés étaient gérés par la SOGEM et l'association des usagers de Fomboni.

Après les travaux financés dans le cadre du projet PAEPA de la Banque Africaine de Développement, des consensus doivent être trouvés pour une gestion commune des ouvrages

Activités à réaliser : Organiser des réunions avec les communautés pour trouver des modalités de gestion solides pour éviter de ne pas déstabiliser la SOGEM dans sa progression.

Objectif spécifique N° 8 Mobilisation des ressources humaines

La SOGEM a fait 5 ans, sans pouvoir recruter des compétences indispensables pour sa société

Il est temps de trouver les moyens pour faire retenir les capacités suffisantes pour impulser un nouveau dynamisme

Activités à réaliser : Faire accompagner la SOGEM par des compétences techniques et administratives – cela pourrait se faire par des contrats avec des sociétés plus expérimentées et qui possèdent des capacités pour offrir des appuis conseils à la SOGEM à la demande.

Objectif spécifique N° 9 Des appuis conseils divers pour une exploitation sans risque Fomboni

Une demande adressée par l'UCEM pour un accompagnement de la SOGEM est à étudier par les différents acteurs qui interviennent dans la gestion de Fomboni – l'objectif est de faire bénéficier de la SOGEM, des réseaux d'acteurs indispensables pour sa survie et lui apporter son savoir faire dans la gestion communautaire de l'eau.

Activités à réaliser : organiser des réunions avec l'UCEM pour déterminer les missions qu'elle doit apporter à la SOGEM

Objectif spécifique N° 10 Planification des activités pour 5 ans

Pour ne pas avancer sans repère un tableau de bord doit être établi par la SOGEM et partagé par les différents acteurs

Activités à réaliser: organiser une réunion avec l'AUEF et l'UCEM pour déterminer un tableau bord de la SOGEM – L'atelier devrait être supervisé par une structure externe pour donner plus des idées neuves aux acteurs

Objectif spécifique N° 11 Les bornes fontaines

Longtemps rejeté par la population, et la SOGEM, il reste maintenant à étudier comment faire face à la situation une fois que les compteurs seront posés et l'eau traitée

Activités à réaliser: trouver des solutions techniques, sans faire un recul en arrière sur la gestion de l'eau

Objectif spécifique N° 12 Le suivi du débit de la ressource

Le suivi du débit de la ressource n'est pas une mission de la SOGEM. Aucun suivi n'est effectué sur la ressource depuis son exploitation – beaucoup d'enjeux existent, en somme tous conscients des dangers que peuvent surgir

Activités à réaliser: mettre en place une structure de suivi en collaboration avec l'AUEF et l'UCEM

Objectif spécifique N° 13 La protection du bassin versant

Tout comme le suivi du débit de la ressource, aucun dispositif n'est mis en place pour contrôler et veiller à la bonne gestion des bassins versants.

Activités à réaliser: mettre un dispositif de contrôle en collaboration avec l'AUEF et l'UCEM

Objectif N°14 Doter la SOGEM d'un nouvel outil de gestion des clients

La SOGEM a constaté les lacunes de la base de gestion des clients qui lui a été fourni par la FADC

Une bonne gestion passe par des outils plus appropriés capables de fournir rapidement les informations voulues par l'utilisateur

Mais la base des données actuellement utilisée par la SOGEM donne que très peu d'informations ; limitée par quelques renseignements du client , elle n'est pas un outil de transparence et peut faciliter les omissions et les fraudes

Activités à réaliser : chercher un financement pour doter la SOGEM d'une nouvelle base des données – l'accompagner dans sa gestion

Des propositions faites par le LYSA GROUP sont à étudier

V) Les perspectives en cours à Fomboni

Dans le cadre du projet PAEPA de la Banque Africaine de Développement (BAD), il est prévu d'ici juin 2015 de réaliser les travaux suivants

- Consolider l'ouvrage du captage
- Sécuriser les réseaux d'adduction en déplaçant les tuyaux de DN 250
- Construire un réservoir supplémentaire pour approvisionner de l'eau dans deux autres localités proches de Fomboni

VI Les indicateurs de réussite d'ici 2020

- Le taux de recouvrement passe de 80 à 95%
- 100% des ménages sont raccordés aux réseaux
- 0 fuites et 0 bouchages des réseaux
- 0 branchements clandestins
- 0 maladies liées à l'eau

VI) STRATEGIES DE LA SOCIETE SOGEM EN TANT QUE SOCIETE DE GESTION DES EAUX

STRATEGIES N° 1Elargir la zone d'intervention de la SOGEM – dans d'autres localités.

STRATEGIES N2Chercher un financement pour le projet hydroélectrique à Fomboni –

Le dossier est déjà disponible auprès du projet PAEPA

STRATEGIES N3Acquérir du matériel pour faciliter la gestion technique du réseau – et de doter la société des moyens de transport suffisants et des engins appropriés (tractopelle – bétonnière – générateur –)

**VII) DES ECARTS ENTRE LES PREVISIONS FAITES PAR LE PROJET PSS
DU FADC ET LES RÉALISATIONS**

Tableau comparatif

Années	Effectifs prévus	Effectifs réels	Branchements réalisés	branchements prévus par FADC
2009	1 684	900	28	
2010	2 090	1 100	78	406
2011	2 312	1 274	83	222
2012	2 546	1 345	52	234
2013	2 800	1 514	131	254
2014	3 080			280



