



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS – M2PSG GP -
Promotion 5, Année académique 2011-2012

THEME

**PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ ET PERFORMANCE DES
PROJETS : CAS DE LA SENEGALAISE DES EAUX (SDE) AU**

Préparé par

Rachid Basso SANFO

Sous la direction de :

Monsieur Boubacar AW

Enseignant permanent au CESAG

Avril 2013

Dédicace

Je dédie ce mémoire de fin d'études à mes parents qui ont rendu possible l'obtention de ce diplôme. Que Dieu tout puissant leur accorde longue vie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Je profite de l'occasion pour remercier tous ceux de près ou de loin ont contribué à la rédaction de ce mémoire. Plus particulièrement, mes remerciements vont à :

- **Tous les membres de ma famille** : Papa, Maman, Kader, Nana, Malika, Habdyne, Alima, Iman, à mes oncles, tantes, cousins, cousines et parents lointains ;
- **mes amis** et à toute personne qui me reconnaîtra à travers une lecture de ce document (Je m'abstiendrai de citer les noms par peur d'en oublier) ;
- **mon maître de mémoire, Mr Boubacar. AW**, pour son soutien et conseils inestimables, sans lesquels la rédaction de ce mémoire aurait été une corvée ;
- **toute la 5^{ème} promotion MPSG du CESAG** ;
- **l'administration du CESAG** : Mr ONGOIBA; Mme SOGOUBA; Mr SARR; Mr SANOGO, Mr YAO, Mr Racine, Mr Joel DJEDJOUH, Mme SANKARA;
- **la SDE**: Mr Mamadou DIA (Directeur Général), Mr Cheickh Tidiane FALL (Directeur de la communication), Mr Abdoul BALL (Directeur de l'exploitation), Mr Abdoulaye CISSE (Directeur des Ressources Humaines), Mr Maguatte NIANG (Directeur adjoint de la clientèle et du Marketing), Mr Adama DIAW (sous-directeur de l'informatique) ;
- **la SONES** : Mr El Hadj ADA NDAO (Directeur des Etudes et de la Planification), Mr Abdourahmane NDIAYE (Directeur Financier et Comptable), Mr Birame Maguette LEYE (Directeur du Contrôle et de l'Exploitation), Mr Malick SOW (Directeur des Travaux) ;
- **la Direction de l'hydraulique** : Mr Daouda NINGUE, Mr Ibrahima MBODJ (Juriste spécialisé en hydraulique), Mr DIEYE FAYE (Directeur de l'Hydraulique Rural), Mr Baye Ndiack SALL (Chef de la division urbaine/Direction de l'hydraulique), Mme Marième BADJI ;
- **la Banque Mondiale** : Mr Aldo Baeitti (*Lead Infrastructure Specialist & EAAIG Program Manager Infrastructure Sector Unit East Asia and Pacific Region*) qui a bien voulu nous accorder la permission d'utiliser son modèle d'analyse portant sur l'évaluation de la performance d'une utilité publique d'eau ;
- **ENDA-Eau populaire**, pour la documentation mise à notre disposition ;
- **ASCOTEN**, pour l'entretien qui nous a été accordé ;
- **CAPASE**, pour le suivi du document auprès de l'administration du CESAG.

Liste des abréviations et mots étrangers

AFAQ:	Association Française pour l'Assurance de la Qualité
AFNOR:	Association Française de Normalisation
BAD:	Banque Africaine de Développement
BM:	Banque Mondiale
BOAD:	Banque Ouest Africaine de Développement
BOO:	<i>Build Own Operate</i>
BOT:	<i>Build Operate Transfer</i>
BTO:	<i>Build Transfer Operate</i>
Counselling:	conseil, sensibilisation
CSF/FCS:	<i>Critical success Factors/</i> Facteurs clés de succès
DFBO:	<i>Design Finance Build Operate</i>
EDEQUE :	Ecole Doctorale « Eau, Qualité et Usage de l'eau »
FCS:	Facteur Clé de Succès
IDA:	<i>International Development Association</i>
ISO:	<i>International Organization for Standardization</i>
NPM:	<i>New Public Management</i>
OHAS:	<i>Occupational Health and Advisory Services</i>
ONAS:	Office National de l'Assainissement du Sénégal
PFI:	<i>Project Finance Initiative</i>
PMBOK:	<i>Project Management Body Of Knowledge</i>
PPA:	<i>Power Purchase Agreement</i>
PPP:	Partenariat Public Privé
ROI:	<i>Return on investment</i>
RSE:	Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises
SAUR:	Société d'Aménagement Urbain et Rural
SDE:	Sénégalaise Des Eaux
SONEES:	Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal
SONES:	Société National des Eaux du Sénégal
SPC:	<i>Special Purpose Company</i>
UEMOA:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux

Tableau 1: Variables expliquées et explicatives.....	24
Tableau 2: Variables explicatives et indicateurs	25
Tableau 3: Notation variables explicatives.....	26
Tableau 4: Notation variables expliquées	27
Tableau 5: Variables expliquées.....	27
Tableau 6: Plan d'échantillonnage et taux de reponse.....	49
Tableau 7: Evolution de la productivité de la SDE de 2000 à 2011	61
Tableau 8: Tarification de l'eau au niveau des ménages	63
Tableau 9: Résultats variables expliquées.....	65
Tableau 10: Notation et note attribuée des variables explicatives du succès d'un projet PPP.	74

Liste des figures

Figure 1 : Problèmes rencontrés dans les sociétés d'eau à caractère publique.....	3
Figure 2: Les contraintes d'un projet.....	19
Figure 3: Les indicateurs de la performance externe	28
Figure 4: Indicateurs de la performance interne.....	30
Figure 5: Contractualisation de l'eau en milieu urbain.....	39
Figure 6: Organigramme SDE.....	46
Figure 7: Decoupage géographique de la SDE	47
Figure 8: Evolution de l'accès à l'eau dans les centres urbains de 96 à 2009.....	50
Figure 9: Evolution du taux de conformité biologique de 1996 à 2009.....	52
Figure 10: Score RSE de la SDE.....	56
Figure 11: Description d'un contrat objectif.....	59
Figure 12: Evolution du rendement du réseau de 1996 à 2007	60
Figure 13: Evolution du taux de recouvrement des privés de 1996 à 2012	62
Figure 14: Coût et tarification de l'eau	64
Figure 15: Transparence et ouverture dans la passation de marché.....	65
Figure 16: Faisabilité technique et mesure des coûts et avantages	67
Figure 17: Ressources du partenaire privé	68
Figure 18: Régulation et cadre légal du contrat	68
Figure 19: Existence de garanties et partage du risque	70
Figure 20: Prise en compte des intérêts et attentes des différentes parties.....	71
Figure 21: Stabilité macroéconomique avant la réforme	72
Figure 22: Efficacité du marché des capitaux de la sous-région.....	73
Figure 23: Réalisation de transferts technologiques	74

Sommaire

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des abbréviations et mots étrangers.....	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	v
Sommaire	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	8
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	9
Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	36
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	48
Chapitre 3 : PRESENTATION DES RESULTATS	50
Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS	76
CONCLUSION	78
BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE	79
TABLE DES MATIÈRES	81
ANNEXES	83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

1. Préambule

Avec une superficie de 24 265 000 m², l'Afrique subsaharienne abrite environ une population de 874,8 millions avec un Indice de Développement Humain estimé à 0,463 en 2012. En effet, les pays de cette région du monde font face aux nombreuses dimensions du sous-développement se caractérisant par un manque d'accès à l'éducation, aux soins de santé, à l'eau potable et une non atteinte de l'autosuffisance alimentaire entre autres. A cela s'ajoute un manque d'infrastructures publiques, ou que du moins s'il en existe sont devenus vétustes témoignant ainsi l'héritage colonial. Il en est de même des sociétés d'Etat dont la gestion, et d'une manière générale la performance, a connu une décadence avec l'avènement des crises budgétaires. Dans les années 80 et 90, on assiste donc dans ces Etats, à de graves crises dans les différents secteurs clés de l'économie (eau, énergie, transport) dues au déséquilibre financier de ces sociétés, entraînant ainsi des tensions sociales et ses maux d'instabilité politique. Le modèle de l'Etat –Entreprise (situation où l'Etat contrôle les principaux secteurs de l'économie) adopté par bon nombre ces pays se voyait donc remis en cause. Dans les années 90, sous l'impulsion des partenaires au développement (notamment la Banque Mondiale), une vague de réformes institutionnelles visant à redynamiser ces secteurs dans les pays en voie de développement, notamment les privatisations, et plus récemment les partenariats publics privés ont été menées. C'est le cas par exemple du secteur de l'hydraulique urbaine où le nombre de personnes (vivant dans les pays à faible revenus) desservies par des opérateurs privés est passé de 6 millions à 94 millions entre 1991 et 2000 et le nombre de ces pays ayant recours au PPP est passé de 4 à 38¹. Même si toutefois, on dénote un déclin des PPP dans ce secteur à la fin des années 90. Sur les 260 contrats de PPP signés, 84% sont toujours actifs et seulement 9% ont pris fin de manière précoce².

D'une manière générale, les PPP ont suscité beaucoup d'espoir, surtout dans les pays en voie de développement, pour l'amélioration des utilités publiques grâce notamment à l'apport d'expertises du partenaire privé, de nouvelles sources de financement externes au budget de l'Etat et une meilleure gestion de la relation clients. Cependant, quelques échecs enregistrés ces dernières années (principalement en Afrique subsaharienne et en Amérique Latine) comme nous l'avons noté, interpellent à mener une réflexion sur l'apport réel des PPP dans ces pays et particulièrement dans le secteur de l'hydraulique urbaine au regard de son impact

¹ Phillip Marin, Public-Private Partnership For Urban Water Utilities, Page 2, 2009

² Phillip Marin, Public-Private Partnership For Urban Water Utilities, Page 2, 2009

important sur la vie sociale, la santé des populations et le tissu économique dans son ensemble. C'est ainsi que la présente étude, s'inscrivant dans le cadre de l'évaluation d'un projet de PPP, celui de la Société des eaux du Sénégal, trouve toute sa pertinence.

2. Problématique

« *Nourrir la population croissante de cette planète exigera de la communauté internationale une gestion durable de sa ressource la plus rare, l'eau.* » Ban-Ki Moon, *World Water Day 2012*.

L'importance de cette ressource n'est plus à démontrer autant bien pour le secteur privé (rapport de la BAD sur les freins du développement du secteur privé) que pour les citoyens d'un pays. Plus d'un se rappelle des crises sociales qui ont frappé nombreux pays à la suite d'une mauvaise gestion et distribution de l'eau. (Hugues, 2003).

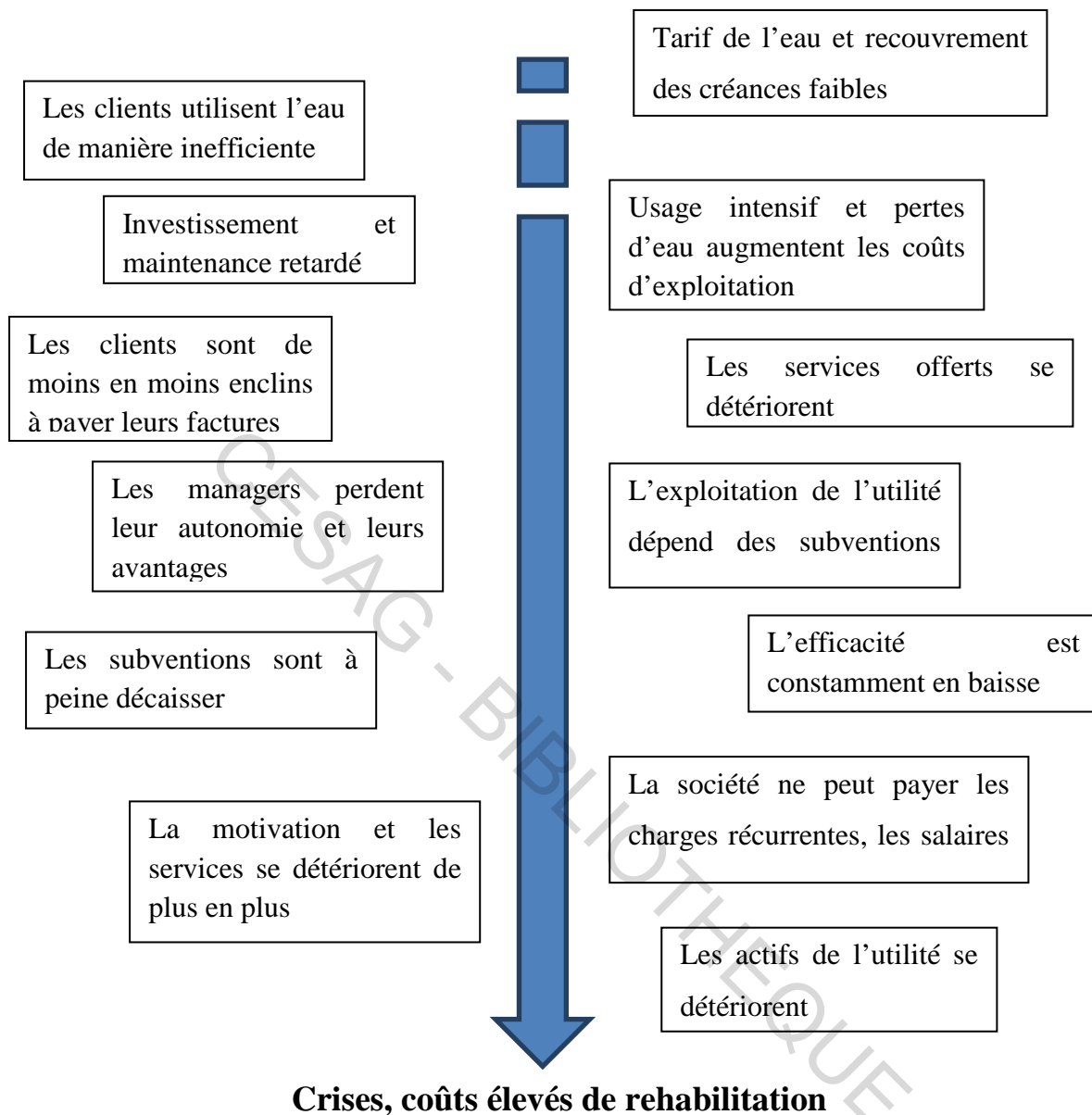
Ainsi, assurer la bonne gestion de cette denrée rare doit demeurer l'un des objectifs principaux de l'Etat et est même devenu un facteur décisif pour les électeurs dans les pays en voie de développement.

Afin d'assurer cette mission, les décideurs politiques se doivent de choisir les meilleures méthodes et approches permettant d'optimiser la performance des utilités publiques d'eau. Au cours de nos recherches, nous avons identifié deux formules possibles auxquelles peut recourir l'Etat : la gestion de l'eau par une entité publique ou le recours au secteur privé (cas du partenariat public privé), avec chacune des options comportant un risque majeur. Effet d'une part en adoptant une gestion publique, l'Etat fait face aux maux caractérisant le secteur public (gabegie, bureaucratie,...) et pour les dirigeants de l'entité publique, la difficulté de distinguer les priorités de leur organisation et celles du gouvernement en place.

En effet une des difficultés majeures rencontrées dans la gestion des sociétés publiques est l'instabilité institutionnelle. Ce qui se caractérise par une remise en cause permanente des objectifs stratégiques assignés à l'utilité et un changement constant de l'équipe dirigeante en fonction du gouvernement en place.

Le schéma suivant illustre les limites et difficultés rencontrées par les sociétés d'eau à caractère public.

Figure 1 : Problèmes rencontrés dans les sociétés d'eau à caractère public



Source: *New Designs for Water and Sanitation Transactions: Making Private Sector Participation Work for the Poor*, WSP/PPIAF, 2002

D'autres parts en s'alliant au secteur privé, il se heurte à une difficulté de concilier ses objectifs et ceux du privé (Bien-être social Vs *Return On Investment*).

De plus, la gestion de l'eau constitue un élément de souveraineté de l'Etat qui se doit, même malgré le transfert de gestion partielle ou totale, de conserver son rôle d'agent régulateur et de protecteur du bien-être social. En effet, une « marchandisation » d'un secteur aussi stratégique que l'eau peut entrainer des effets pervers à même d'éroder le bien-être des populations. Par

exemple, la partie privée en tant qu'*homo-economicus*, dans un objectif de rationalisation constante de sa gestion, peut juger opportun de limiter sa distribution à des cibles nantis et ignorer les ménages pour lesquels un coût marginal de distribution serait élevé : l'accessibilité à l'eau par les populations se voit ainsi réduite.

L'Etat peut jouer son rôle de coordination et de contrôle à travers différents mécanismes qui sont à sa disposition pour s'assurer de la qualité de service des utilités publiques faisant l'objet de contrat de PPP et du respect des obligations contractuelles par la partie privée. Ainsi, il est important pour l'autorité publique d'apprécier constamment la réalisation des objectifs assignés dans le cadre de la gestion de l'utilité publique.

D'une manière générale, le partenariat public privé dans le secteur des eaux est un phénomène nouveau dans les pays en voie de développement qui est apparu dans les années 1990. En fin 2007, le nombre de population desservie dans les centres urbains des pays en voie de développement était estimé à 160 millions (*Phillipe Marin, PPP for urban water utilities*).

Ainsi au regard du rôle stratégique de ce secteur, nous estimons alors important, pour les acteurs publics, le secteur privé et les différentes parties prenantes d'évaluer la pertinence du recours au partenariat public privé pour la gestion et la distribution de l'eau dans les pays en voie de développement.

C'est dans cette optique que nous entreprendrons une évaluation de la performance de Société des eaux du Sénégal (SDE) dont la gestion a été confiée aux privés à travers un contrat d'affermage.

3. Présentation de l'étude

3.1. Objet de l'étude

La présente étude porte sur la performance d'un projet (une utilité publique) fonctionnant sous un régime de type partenariat public privé. Elle sera centrée sur la phase d'exploitation du projet, c'est-à-dire l'appréciation de la performance d'un projet, d'une organisation déjà existante.

Notre étude vise donc à analyser la performance d'un projet lorsqu'il fonctionne sous un régime de partenariat public-privé.

3.2. Objectifs de l'étude

- **Objectif principal :**

Notre étude permettra d'apprécier les atouts, limites et leçons à tirer dans la signature d'un tel contrat pour la gestion d'une utilité publique, notamment celle d'une société d'eau.

Il s'agira de déterminer si il est opportun pour l'Etat d'associer le secteur privé dans le cadre de la gestion et de l'exploitation d'une société d'eau.

- **Objectifs spécifiques :**

Les objectifs spécifiques recherchés par notre étude sont les suivants :

- ✓ Apprécier les variables de la performance externe d'une compagnie d'eau fonctionnant sous un régime de partenariat public privé (cas de la SDE).
- ✓ Apprécier les variables de la performance interne d'une compagnie d'eau fonctionnant sous un régime de partenariat public privé (cas de la SDE).
- ✓ Déterminer les difficultés rencontrées dans le cadre de la gestion d'un contrat de partenariat public privé d'une utilité publique d'eau (cas de la SDE).
- ✓ Comparer les résultats obtenus dans les phases précédentes à celles de la situation de référence.
- ✓ Proposer des recommandations aux différentes parties prenantes impliquées dans un partenariat public privé d'une compagnie d'eau (cas de la SDE).
- ✓ Tirer les leçons sur les variables explicatives du succès ou de l'échec du projet de PPP.

4. Intérêts de l'étude

➤ **Intérêt de l'étude pour le Sénégal et autres pays en voie de développement**

L'élaboration du présent document permettra non seulement au Sénégal mais aussi aux autres pays en voie de développement présentant des caractéristiques similaires de juger de la pertinence d'un recours au partenariat public privé pour la gestion d'une infrastructure publique. En effet, en la matière, il existe deux écoles. D'une part, ceux qui pensent que la gestion de l'utilité publique fait partie intégrante du rôle régalién de l'Etat et d'autres parts, ceux qui prônent la collaboration avec le secteur privé afin d'améliorer la performance des utilités publiques.

Ainsi, notre étude libre de tout parti pris, permettra d'étayer les dirigeants politiques sur leur réflexion quant à la participation éventuelle des privés dans la gestion courante des affaires de l'Etat.

➤ **Intérêt pour la SDE**

La gestion selon l'un des grands auteurs de l'école classique, Henry Fayol, c'est le processus continu et imbriqué de prévoir, organiser, diriger et contrôler. De ce fait il est important pour le gestionnaire, quel que soit le niveau où il se trouve, d'avoir une idée des résultats atteints en rapport avec les objectifs qu'il se serait fixé.

Dans cette optique, notre étude qui est une évaluation à mi-parcours fournira des informations aux dirigeants de la SDE, et pourront servir pour l'amélioration de sa performance et de sa stratégie d'une manière globale.

➤ **Intérêt pour le CESAG**

La rédaction de notre étude fournira à la bibliothèque du CESAG un document portant sur la performance des projets dans le cadre d'un partenariat public privé. Ceci pourra être éventuellement utilisé comme une source documentaire pour mener des études similaires.

Le présent document favorisera donc la recherche académique dans le domaine du partenariat public privé en Afrique.

➤ **Intérêt pour nous-même**

La rédaction d'un mémoire comporte des bénéfices pour l'étudiant tant sur le plan académique (nouveaux savoirs), professionnel (mise en œuvre et application des concepts théoriques) que personnel (rigueur, endurance, nouvelles rencontres...).

A cet effet, cette étude contribuera énormément à notre développement personnel et professionnel.

5. Délimitation du champ de l'étude

Notre étude n'a pas l'intention d'effectuer une analyse macro-économique de l'impact des partenariats public privé sur la performance des projets, c'est-à-dire l'analyse des effets du partenariat public privé sur le fonctionnement de l'économie dans son ensemble.

Par ailleurs, elle ne prétend pas évaluer tout type de partenariat public privé, bien qu'il en existe plusieurs sous diverses formes comme nous le verrons dans le cadre théorique. Notre mémoire portera uniquement sur la performance des projets (dans le secteur de l'eau) dans le cadre d'un contrat d'affermage ou *franchise* selon la terminologie anglaise.

6. Démarche de l'étude

Pour mener à bien notre étude, nous allons déterminer dans un premier temps les variables et indicateurs reconnus par les experts comme permettant d'appréhender la performance d'une compagnie d'eau . En cela nous nous référons à une publication de la banque mondiale en la matière, *Water supply and sanitation working notes : characteristics of well performing water utilities* dont les auteurs sont Aldo Baietti (*Senior Finance Specialist* de la Banque Mondiale), William Kingdom, Meike van Ginneken, tous consultants.

Par la suite, nous mènerons une évaluation à proprement parler de la performance interne et externe de la SDE qui nous permettra d'apprécier sa performance globale.

La performance, soulignons le, est une notion relative qui nécessite une comparaison dans le temps et dans l'espace avant d'apporter tout jugement. C'est pourquoi, nous comparerons l'*output* de cette études à d'autres similaires dans le but d'obtenir une plus grande visibilité, avant de tirer toute conclusion ou recommandation éventuelle.

7. Annonce du plan

Le présent mémoire sera structuré en deux grandes parties. Tout d'abord une première partie qui définira le cadre théorique et le contexte de la présente étude. En cela celle-ci permettra de définir les différents concepts et terminologies que nous emploierons.

Une deuxième partie qui présentera les résultats de l'étude menée et les recommandations éventuelles que nous pourrions formuler.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

I. Définition des concepts

Le présent chapitre a pour but de définir les concepts clés liés au thème de notre étude, afin d'avoir une compréhension commune des différentes notions et concepts qui seront employés tout au long de la rédaction de notre mémoire.

Dans cette optique, nous nous appuyerons essentiellement sur les terminologies employées au cours de notre formation de Master Professionnel en sciences de Gestion /Gestion des projets, celles contenues dans « *Private Public Partnership : Principles and Financing* » de ER Yescombe qui est un ouvrage de référence en matière de PPP, et celles utilisées par les organismes et banques de développement (OCDE, Banque Mondiale,...).

1. Définition du partenariat public-privé

a. Définition

Le terme partenariat public privé est apparu pour la première fois aux États-Unis, initialement en référence au cofinancement des programmes éducatifs par le secteur privé et le secteur public. Ainsi, le terme fut également employé dans les années 50 en référence au même mode de financement employé pour la réalisation d'utilité publique. Mais il faut attendre les années 60 dans le cadre des réaménagements des grandes villes par l'entreprise conjointe du secteur privé et public pour assister à une popularisation du partenariat public privé.

Egalement, le terme sera employé, toujours aux États-Unis, lorsque la provision des services sociaux est assurée par des organismes à but non lucratif de même que lorsque les fonds publics sont employés pour financer des initiatives du secteur privé, telles la recherche et développement dans des domaines tels que la technologie.

Dans le champ du développement international, le partenariat public-privé fait référence à la collaboration et la synergie entre le secteur public et le secteur privé pour lutter contre des maladies telles que le VIH-Sida, le paludisme, ou pour l'introduction de nouvelles pratiques agricoles, ou dans le but de promouvoir le développement économique en général. Ces derniers types de partenariat public privé peuvent être décrits comme « les partenariats publics privés basés sur des politiques ou des programmes »

Cependant tout au long de notre étude, nous nous focaliserons sur un autre type plus récent, qui est le partenariat public privé « basé sur les projets ».

Ainsi les partenariats publics privés comme nous l'entendons comportent les éléments suivants :

- Un contrat à long terme entre deux parties ; une issue du secteur privé et une autre issue du secteur public,
- Pour la conception, la construction, le financement et/ou l'exploitation d'une infrastructure publique par un privé,
- Avec des paiements perçus par le secteur privé tout au long du contrat pour l'exploitation des installations. Ces paiements sont effectués soit par la partie public ou tout simplement par les usagers de l'infrastructure en question,
- Avec la propriété de l'infrastructure pouvant être conservée par l'Etat ou octroyée temporairement à la partie privée pendant une période convenue par les deux parties lors de la signature du contrat.

La partie issue du secteur public d'un contrat de PPP (l'autorité publique souvent dénommée l'entité publique, la partie publique, l'institution, l'autorité contractante ou juste l'autorité) peut être l'Etat, une collectivité locale, une agence publique ou tout autre entité contrôlée par l'Etat.

Le secteur privé quant à lui est représenté normalement par la société de projet ou SPC (*Special Purpose Company*) également connu sous le nom de la « partie privée ». La SPC est créée par la partie privée spécialement dans le cadre de la gestion du contrat du PPP.

Il est à noter que la relation entre les deux parties n'est pas un partenariat en tant que tel d'un point de vue légal. Celle-ci est juste contractuelle, étant fondée uniquement sur les clauses du contrat de PPP. Le terme « partenariat » dans ce cas peut être considéré comme un slogan au regard du contexte dans lequel il est employé.

❖ **Partenariat public privé Vs Appel d'offre public**

Pour la construction d'une infrastructure publique, l'Etat peut choisir d'avoir recours à un partenariat public privé ou tout simplement à un appel d'offre public. Si ces deux notions sont

assez proches puisqu'ils font tous deux intervenir le secteur privé, il est à noter qu'il existe des différences majeures.

En effet, dans le cas d'un appel d'offre public, l'infrastructure est financée par les ressources de l'Etat ou de la dette publique. Ainsi, l'autorité publique définit les spécifications et l'architecture de l'infrastructure, lance un appel d'offre sur la base des critères retenus et paie la partie privée pour la construction de l'infrastructure en question. Dans ce cas, l'autorité publique doit financer le coût total de la construction, y compris les dépassements budgétaires. L'exploitation et la maintenance de l'infrastructure incombent à l'Etat et l'entreprise contractante n'endosse aucune responsabilité pour sa performance à long terme dès que la clause de bonne fin a expiré.

Cependant dans le cas d'un PPP, la partie publique définit ses exigences en termes de résultats ou *outputs* attendus à la fin du contrat, ce qui permet de définir alors les services qui devront être fournis par l'infrastructure mais ne donne cependant aucune indication sur la manière dont celles-ci devront être fournies. La partie privée possède donc la latitude dans le choix du mode de financement, la conception, la construction et l'exploitation de l'infrastructure afin d'atteindre les résultats spécifiés dans le contrat de PPP par l'autorité publique. La compagnie du projet (SPC) reçoit alors des paiements (frais de service) tout au long du contrat de PPP sur une base préétablie qui serviront au remboursement du coût de financement et à rémunérer les investisseurs.

Les frais de service sont sujets à des déductions au cas où la partie privée manquerait à atteindre les objectifs fixés et en général, les dépassements budgétaires ne sont pas admis.

Cette approche a des conséquences en termes de risque sur les éléments suivants :

- les coûts de conception et de construction de l'infrastructure ;
- la demande (marché) pour l'infrastructure publique (usage) ;
- les services fournis par l'infrastructure (y compris sa disponibilité aux usagers) ;
- les coûts d'exploitation et de maintenance de l'infrastructure.

❖ Terminologie

Il est important de mentionner qu'il existe plusieurs dénominations pour les partenariats publics privés :

- Participation privée dans les infrastructures, qui est un terme créé par la Banque Mondiale qui est cependant très peu utilisé en dehors du domaine de la finance de développement, exception faite du programme PPI de la Corée du sud,
- Participation du secteur privé (PSP) également utilisé au niveau des banques de développement,
- PPP utilisé aux Etats-Unis,
- Projets Financés par des Fonds Privés (PFP), utilisé en Australie,
- Initiative de Finance Privée ou Private Finance Initiative (PFI), un terme créé en Grande-Bretagne et de nos jours utilisé au Japon et en Malaisie.

b. Développement et structuration des partenariats publics privés

❖ Concessions et franchises (affermage)

Bien que le terme PPP soit assez récent, le concept de financer la provision d'infrastructures publiques par des capitaux privés est très ancien. Entre le 18^{ème} et le début du 19^{ème} siècle, un groupe d'hommes d'affaires ont mis en place des trusts d'autoroutes pour la rénovation et l'aménagement des principales routes d'Angleterre à travers un emprunt du secteur privé qui fut amorti grâce aux péages des usagers.

La plupart des ponts de Londres ont été réalisés par ces trusts jusqu'à la moitié du 19^{ème} siècle et similairement, le pont de Brooklyn aux Etats-Unis a été financé sur fonds privés.

En France, la construction de canaux avec l'apport de capitaux privés date du 17^{ème} siècle. Ce genre de partenariat public privé est plus connu sous le nom de « concession » : qui est un modèle dans lequel le concessionnaire (la partie privée du PPP) est autorisé à facturer les usagers pour l'utilisation d'un pont, d'une route, ou d'un tunnel. Les péages effectués permettent ainsi d'amortir l'investissement initial réalisé par le privé ainsi que le coût d'exploitation de l'infrastructure en question, dont la propriété retourne à l'Etat à la fin du contrat de concession.

A part les routes et infrastructures publiques similaires, les concessions étaient grandement utilisées entre le 19^{ème} et le 20^{ème} siècle pour la réalisation de travaux publics tels la construction de chemin de fer, de réseau de distribution d'eau et de traitement des eaux et déchets.

Le rôle de la partie publique dans une concession est d'établir le cadre dans lequel le concessionnaire devra gérer l'infrastructure, généralement à travers une loi ou législation spécifique à la concession, de choisir un concessionnaire et de spécifier les exigences pour sa construction et son exploitation à travers la signature d'un accord avec la partie privée.

Un autre développement de la concession est la franchise, ou du moins utilisons la terminologie française qui est moins ambiguë, l'affermage. Une franchise peut être définie comme le droit attribué à un franchisé (la partie privée) d'exploiter une utilité publique moyennant le paiement d'un montant initial. Cependant à l'opposé de la concession, l'affermage ne requiert pas la phase de construction initiale à l'entreprise sélectionnée.

Bien que l'usage des concessions se soit réduit considérablement au cours du 19^{ème} siècle dû à l'expansion du rôle de l'Etat, l'usage des franchises est cependant resté important dans le secteur de l'eau en France par exemple.

Toutefois, il est à noter un renversement de la tendance à partir du 20^{ème} siècle au regard d'une recrudescence des intérêts pour le partenariat public privé comme mode de financement des infrastructures publiques.

❖ **Power Purchase Agreement (PPA) ou accord d'achat d'énergie**

Les PPA développés aux Etats-Unis dans les années 80, ont servi de modèle pour la définition du cadre contractuel des différents types de partenariat public privé.

Les PPA sont apparus dans les années 1978 à la faveur de la *Private Utility Regulatory Policies Act* (PURPA) qui encouragea la construction de centrales électriques privées, dont la production serait vendue à une centrale publique.

Les PPA sont arrivés en Europe au début des années 90, notamment à travers la privatisation du secteur de l'énergie britannique, qui prônait la séparation entre les entreprises productrices et distributrices d'énergie, et le développement de projets d'énergie indépendants qui ont été entrepris afin de favoriser une forte concurrence dans ce secteur.

Dans un contrat de PPA, il est payé aux investisseurs des redevances réparties comme suit : Les redevances pour la disponibilité (ou capacité) en électricité, pour rendre la centrale enclin à la production d'électricité : ces charges couvrent les dépenses d'investissements et

coûts fixes pour faire fonctionner la centrale. Les redevances d'utilisation des services de la centrale électrique qui permet de couvrir le coût marginal de la production d'électricité : ces frais permettent de couvrir principalement le coût du combustible utilisé pour la génération de l'électricité.

Un aspect clé de la PPA est que les investisseurs de la SPC ne prennent aucun risque dans la construction et l'exploitation de la centrale, ou sur le fait que sa dimension correspond à la demande en électricité de la centrale publique: ce risque est transféré à la compagnie publique d'électricité qui paie les redevances pour la disponibilité en électricité, et cela malgré que cette dernière utilise l'électricité offerte ou non.

.La société de projet est cependant responsable de la performance opérationnelle de la centrale, si pour une raison ou tout autre, elle n'est pas à même de générer le niveau d'électricité prévu, les redevances de disponibilité seront réduites proportionnellement.

Ainsi, les investisseurs ne prennent aucun risque lié à l'usage ou non de l'utilité mais seulement le risque de réaliser la centrale selon les délais, le budget alloué, et par la suite endosse les risques opérationnels (performance) de l'utilité à la différence d'un concessionnaire qui est uniquement rémunéré que lorsque les usagers utilisent les services de l'infrastructure.

La faisabilité du PPA est rendu possible grâce une nouvelle technique de financement qui est la « la finance de projet » .

❖ **BOO-BOT-BTO-DBFO**

Le PPA, dans un premier temps était un contrat de type « *Build-Own-Operate* » (BOO) entre des privés, dans lequel la propriété de la centrale électrique demeure celle des investisseurs. Cependant il s'est avéré que ce type de contrat pouvait être employé pour la réalisation de projets publics. Le concept de « *Buid-Operate-Transfer* » fût développé pour la première fois en Turquie, dans le cadre de la construction d'une centrale électrique, mais à une différence près que le client final (l'acheteur de l'énergie produite) serait une société publique d'électricité. Ainsi à la fin du contrat, la propriété de la centrale passerait des investisseurs à la société publique (donc au secteur public).

Une des variantes du BOT est le contrat BTO « *Build Transfer Operate* », dans lequel la propriété est transférée à la partie public dès que la phase de construction de l'infrastructure prend fin.

Egalement, nous avons le contrat DBFO « *Design Build Finance Operate* », dans lequel la propriété de l'infrastructure demeure celle de la partie public tout au long de la durée du contrat . La partie privée quant à elle bénéficie uniquement du seul droit d'exploiter l'infrastructure et reçoit périodiquement des paiements de la société publique acquéreuse des *outputs*, sans pour autant avoir un droit de propriété sur les actifs de l'infrastructure.

Dans les pays en voie de développement, les contrats BOT, BTO et DBFO constituent des moyens pour l'Etat de financer la construction des infrastructures publiques sans pour autant renoncer au contrôle de celle-ci dans la phase d'exploitation. En d'autres mots, la partie privée délivre des services d'ordre public aux usagers de l'infrastructure sous contrôle de l'autorité publique signataire du contrat.

c. Typologie des partenariats public privés

Les PPP peuvent être classés selon la nature juridique du contrat signé entre l'autorité publique et la société de projet. Ainsi l'usage de termes tels que le BOT, le BTO, le DBFO et autres variantes reflètent uniquement le point de transfert de la propriété juridique entre l'Etat et l'entreprise privée, ou du moins lorsque la SPC n'est jamais propriétaire de l'infrastructure, précise ses droits et bénéfices. Ces distinctions sont d'ordre juridico-technique et ne doit pas obstruer le fait que les actifs de l'infrastructure demeurent une propriété publique qui ne pourra en aucun cas être cédé à l'Etat.

Cependant, il est plus pertinent de classer les PPP selon leur nature et les transferts de risque inhérent au contrat. Sur cette base, nous pouvons classer les PPP en deux catégories : les PPP basés sur l'usage du service public offerts et ceux basés sur la disponibilité du service public offerts par l'infrastructure. Ces derniers peuvent également être éclatés en sous-catégorie que sont les PPP liés à des infrastructures sociales, aux équipements, aux systèmes et réseau et à des usines de transformation.

❖ **Les partenariats publics privés basés sur l'usage d'un service public**

Comme décrit plutôt, la concession qui est un modèle basé sur le paiement de redevances, par les usagers d'infrastructures publiques telles que les routes, ponts, tunnels et autres infrastructures similaires, les aéroports, les chemins de fer sont des exemples typiques dans lesquels le risque d'exploitation est transféré à la partie privée.

Dans la pratique, ce type de PPP s'avère être le plus répandu à nos jours. Nous pouvons de même assister à un partage des risques d'exploitation entre la partie privée et l'autorité publique. Ainsi, les utilisateurs de l'infrastructure paient des droits d'usage de l'infrastructure mais la SPC reçoit également des subventions de l'Etat pour la réduction de ses coûts d'exploitation.

❖ **Les partenariats publics privés liés à des infrastructures sociales et autres constructions publiques**

Les PPP liés à des infrastructures à but sociaux sont ceux dont l'objet du contrat porte sur des projets publics tels que les hôpitaux, écoles et prisons. Le paiement des redevances dans ces cas de PPP est effectué par l'autorité publique afin d'assurer la disponibilité du service aux populations.

Ce type de PPP implique également la provision de services à long terme tels que le nettoyage, la restauration, et même la garde et la construction de bâtiments publics. Cependant la provision de ces services est secondaire quant à l'importance de la construction de l'infrastructure en tant que telle pour l'Etat.

❖ **Les partenariats publics privés liés à des systèmes, réseaux et équipements**

Les PPP dans les systèmes, équipements et réseaux sont peu fréquents, et leur financement est principalement basé sur le modèle PFI. Les paiements effectués par l'autorité publique à la SPC dans ces cas, sont basés sur la réalisation de l'infrastructure pour les usagers. Les contrats de DBFO pour la construction d'autoroutes constituent des exemples types : au lieu que les paiements soient effectués à la société de projet en fonction du niveau d'exploitation, l'Etat rémunère juste la construction (existence) de l'infrastructure. L'existence, dans ce cas-ci, peut être mesurée par la vitesse à laquelle les usagers peuvent circuler sur l'autoroute, le taux de « dégagement » de la voie lors d'un accident ou lors du renversement d'un véhicule.

❖ Les partenariats publics privés liés à des usines de transformation

Nous pouvons classer les contrats BOT pour la construction de centrale d'électricité dans cette catégorie. Cependant seule exception faite dans quelque pays du moyen -orient, l'usage de ce type de PPP s'est raréfié à travers le monde. Les partenariats publics privés liés à des usines de transformation les plus importants sont réalisés dans le secteur hydraulique (le traitement des eaux et assainissement) mais aussi le traitement des déchets (centres d'incinération). La différence majeure avec les autres types de PPP est qu'ils sont basés sur des *process* de transformation bien définis.

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, les projets du secteur hydraulique peuvent être entrepris sous forme de concession ou de PFI, mais dans chaque cas les paiements sont effectués principalement pour que l'infrastructure produise un produit fini, de l'eau traitée ou de l'eau usée au lieu d'un volume quelconque produit ou transformé.

De manière similaire, dans les projets liés à gestion des déchets organiques (incinération), la partie public rémunère la SPC pour sa capacité à traiter les déchets et au cas elle n'atteindrait pas les objectifs fixés, aucune redevance ne lui sera versée.

Les principes de financement dans ces genres de projets sont les mêmes que ceux du PPA. Une fois de plus, la rémunération des investisseurs privés est plus basée sur « l'existence » du service que sur l'exploitation en tant que telle de l'infrastructure.

2. Concept de projet

a. Définition d'un projet

Il existe de nombreuses définitions sur le projet. Au cours de nos différentes lectures, nous avons décidé de retenir les suivantes :

- Le concept de projet est défini selon le PMBOK comme « un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique un commencement et une fin déterminée. »
- L'AFNOR, définit le projet comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Il implique un objectif physique ou intellectuel, des actions à entreprendre avec des ressources données».

- Selon Amadou Traoré (codex-conception de projet : CESAG MPSG1/GP 2012) un projet est « *un ensemble d'activités (complexes, non répétitives, nouvelles et fortement irréversibles) et de ressources limitées mises en œuvre de façon optimale et sous contraintes de qualité, couts et délais pour atteindre un objectif devant satisfaire les besoins d'une population donnée* ».

b. Typologie des projets

Il existe deux catégories de projet :

- **Les projets productifs ou industriels (projets à rentabilités immédiats)** qui ont une influence structurelle et immédiate sur les services.
- **Les projets de développement** (projets à rentabilité différée) qui contribuent à l'amélioration des conditions de vie des populations.

c. Caractéristiques des projets

La nouveauté et l'unicité

Un projet implique généralement de faire quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas été fait exactement de la même manière ou dans le même contexte qu'auparavant. Toutefois, le degré de nouveauté ou d'unicité peut varier considérablement d'un projet à un autre. Le caractère de nouveauté distingue le projet de nombreuses autres activités de nature répétitive ou continue et qui sont soumises à un programme détaillé et préétabli comme par exemple la production par chaîne de montage.

Une durée limitée

La caractéristique de durée limitée signifie qu'un projet est par nature temporaire, qu'il est soumis à une date de début et à une date de fin prédéterminée.

L'assujettissement à des contraintes rigoureuses

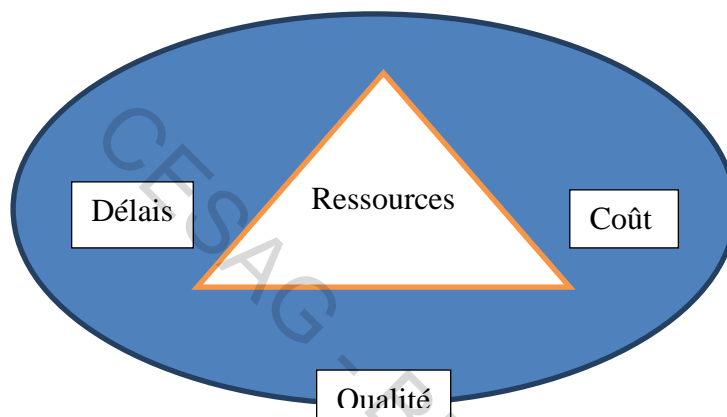
La satisfaction du client suppose que le projet ait été réalisé suivant ses exigences. Or ces exigences sont généralement formulées en termes de quatre types de contraintes :

- Les normes de performances liées au fonctionnement du produit ou du service
- Les normes de qualité du produit ou service

- Les échéances de livraison
- Les coûts du projet

La priorité relative de ces quatre types de contraintes varie d'un projet à l'autre selon les impératifs du moment : contexte économique, orientation qualité totale, l'urgence de la situation, l'importance des enjeux concurrentiels, l'importance de la sécurité, etc.

Figure 2: Les contraintes d'un projet



Source: Harnold Kerzner, Project management, page 5

Un cycle de vie

Tout projet, quel qu'en soit le domaine d'intervention, dispose d'un cycle de vie constitué de phases importantes. Cependant ce cycle peut varier d'une institution à l'autre. C'est ainsi que les projets des organisations telles la Banque Mondiale, L'Union Européenne possède des cycles de vie spécifiques. Cependant d'une manière générale, nous pouvons décrire le cycle des projets à travers les étapes suivantes :

- ✓ **La phase d'identification** : lors de laquelle la demande est clarifiée, les objectifs précisés et le projet globalement identifié en termes de produit/service à livrer, de contraintes à respecter et de stratégie de réalisation
- ✓ **La phase de définition** : pendant laquelle le contenu du projet est défini de façon plus précise avec les politiques et procédures de gestion définies, le planning détaillé établi en termes de durées, d'échéances, de ressources et de coût.
- ✓ **La phase de réalisation** : lors de laquelle le produit/service est effectivement réalisé suivant le plan prévu et en conformité avec les exigences du demandeur.

- ✓ **La phase de terminaison** : au cours de laquelle le produit/service est remis au demandeur, le projet est évalué et la fermeture administrative du projet effectuée.

L'implication de nombreux intervenants d'origines diverses

L'une des différences les plus importantes entre une unité organisationnelle traditionnelle (département, service, division, ...) et un projet est certes l'origine des intervenants. On retrouve très souvent parmi les intervenants d'un projet des acteurs provenant de plusieurs unités d'une même organisation ou d'organisations différentes selon le type d'encrage institutionnel choisi pour le projet. Cette caractéristique des projets entraîne deux conséquences très importantes :

- On retrouve beaucoup moins facilement une communauté d'intérêts, d'orientations et d'objectifs parmi les intervenants d'un projet ;
- La personne responsable d'un projet a également beaucoup moins d'autorité sur les ressources que le dirigeant d'une unité organisationnelle.

Un contexte d'incertitude

En raison de toutes les caractéristiques précédentes, tout projet est par définition soumis à un contexte d'incertitude qui le transforme en une aventure risquée ; c'est cette caractéristique qui, à la fois, nous inquiète et nous attire.

Tous les projets ne sont évidemment pas soumis au même degré d'incertitude. Celui-ci varie en fonction :

- De la taille du projet ;
- De la nouveauté du projet, de la technologie utilisée ;
- De la rigueur des contraintes de performance, de qualité, de temps et de coûts ;
- De la complexité et l'imprévisibilité de l'environnement, du nombre et de la diversité des ressources.

3. Autres définitions

a. Infrastructure publique

D'une manière générale, une infrastructure publique peut être définie comme un actif nécessaire au bon fonctionnement de l'économie et de la société. Les infrastructures publiques sont des actifs qui sont employés dans le cadre des activités économiques et sociales d'une nation.

Les infrastructures publiques peuvent être classées en deux catégories :

- les infrastructures économiques telles que infrastructures de transport, les réseaux de distribution d'eau et d'électricité, etc. Dans cette catégorie, nous retrouvons les infrastructures nécessaires au bon fonctionnement de l'économie.
- Les infrastructures sociales telles que les écoles, les hôpitaux, les prisons etc. On retrouve d'une manière générale dans cette catégorie les infrastructures considérées indispensables à la vie sociale d'une nation.

Nous pouvons également faire une classification des infrastructures en distinguant les infrastructures physiques (soient-elles sociales ou publiques) composées principalement des bâtiments ou autres installations publiques et les infrastructures « virtuelles » dans le cadre de la provision des services publics aussi bien pour des infrastructures économiques (nettoyage des rues) que sociales (formation et éducation, services sociaux...).

b. Le nouveau management public ou New public Management (NPM)

Le NPM est un nouvel paradigme de gestion publique auquel les gouvernements à travers le monde ont eu recours dans les années 80 afin de moderniser la gestion du secteur public dans son ensemble.

Influencé par le courant néo-libéral dans les 70, le NPM est un terme générique et assez complexe qui regroupe un ensemble de réformes dans de nombreuses administrations publiques. Basé sur l'école «des choix publiques et managériale», le NPM vise à améliorer l'efficacité de l'administration publique et à renforcer son contrôle par l'Etat.

L'émergence du NPM a été favorisée par un ensemble de facteurs sociaux, économiques et technologiques aussi bien dans les pays développés que ceux en voie de développement.

Un point commun aux pays ayant adopté le NPM comme mode de gestion publique est l'expérience d'une situation de crises économiques et fiscales, qui ont entraîné une quête pour l'efficacité et la recherche de divers moyens afin de réduire les coûts des services publics.

L'hypothèse de base est qu'une administration publique qui considère désormais ses usagers comme des clients (une administration orientée-marché) améliorerait le rapport coût-efficacité pour les gouvernements tout en mitigant les externalités négatives que cela pourrait comporter. Il s'agit d'emprunter au secteur privé ses pratiques managériales afin de les utiliser dans le secteur public.

Certains auteurs définissent le NPM comme une combinaison à la fois de désagréments (éclater la « grande administration » de type bureaucratique en de plus petits centres administratifs), de concurrence (entre les agences issues du secteur public, entre le secteur public et le secteur privé), d'incitations pour l'atteinte des résultats (primes, bonus et avantages). « *La crise de l'Etat providence a soulevé des questions relatives au rôle et au caractère institutionnel de l'Etat* »³.

D'une manière générale, le NPM possède les caractéristiques suivantes :

- Un accent mis sur la réduction de toute bureaucratie dans les unités administratives publiques.
- Le recours aux mécanismes de marché pour mener les actions gouvernementales.
- Une décentralisation interne de la prise de décisions et une décentralisation externe à travers la création d'agences autonomes.
- Une mobilisation des employés du secteur public à adopter une « vision entrepreneuriale » de l'administration.
- Un recours à la sous-traitance avec le secteur privé.
- La privatisation de certains services et entreprises publiques.

c. Précision du problème centrale

Afin de mesurer la pertinence d'un recours au partenariat public privé pour la gestion et la provision de services publics dans les pays en voie de développement, notre étude s'articule

³ Larbi, G. A., September 1999, *The New Public Management Approach and Crisis States*, UNRISD Discussion Paper No. 112.

autour de l'analyse de la performance d'une compagnie d'eau dans le cadre d'un contrat d'affermage entre l'Etat du Sénégal et la société Finagestion (la nouvelle partie privée, qui était auparavant représentée par la SAUR).

Les partenariats publics privés sont censés améliorer la gestion publique, notamment à travers une résolution des contraintes budgétaires (surtout pour la construction de nouvelles infrastructures publiques), une meilleure gestion des risques (exploitation, financier, ...), une meilleure gestion des coûts (exploitation et maintenance des équipements, ...), l'innovation, une meilleure sélection et efficacité dans la gestion des

projets. Cependant, ceci n'est pas toujours le cas, car existant des divergences d'intérêts entre le secteur public et privé (théorie d'agence) mais aussi pour de nombreuses autres raisons. Selon *Vickram Cuttaree*⁴ de la Banque mondiale les raisons pouvant expliquer l'échec de bon nombre de partenariat public privé sont les suivants :

- Etudes de faisabilités du contrat de PPP inadéquates ou quasi inexistantes.
- Cadre légal mal défini et une mauvaise régulation du contrat.
- Une mauvaise stratégie et une faible capacité institutionnelle du gouvernement.
- Une mauvaise estimation des coûts et recettes générés par l'infrastructure publique.
- Absence d'une analyse financière et économique approfondie.
- Un partage inapproprié du risque.
- Le non-recours à des appels d'offres publics pour l'attribution des marchés.
- Les résistances des populations (refus de s'acquitter des frais d'usage des services publics offerts).

Au regard des risques d'échecs que comportent les PPP, il convient alors de mener une évaluation à mi-parcours du présent contrat d'affermage portant sur la SDE afin d'apporter éventuellement des recommandations pour une amélioration de sa performance.

II. Choix des hypothèses de recherche

Nous partirons de l'hypothèse que les deux parties signataires du contrat d'affermage de la SDE (Etat du Sénégal et Entreprise) respectent les différentes clauses du contrat

⁴ *Success and failure of PPP projects, Warsaw –June 7,2008*

et jouent respectivement leurs rôles et fonctions qui leur furent dévolus. De ce fait, nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

- Quelle a été la performance interne de la société d'eau depuis que sa gestion a été transférée au secteur privé ?
- Quelle a été la performance d'un point de vue externe de la société d'eau depuis que sa gestion a été transférée au secteur privé ?
- Quelles sont les difficultés majeures rencontrées dans sa gestion quotidienne par la partie privée ?
- Quels sont les facteurs exogènes expliquant la bonne ou mauvaise performance de l'utilité ? Quelles sont les recommandations pouvant être formulées pour l'amélioration de la performance de la SDE ? ou quelles sont les leçons pouvant être retenues ?

III. Modèle d'intervention

Le modèle se compose de deux variables. Le premier type de variable est la variable expliquée qui est la performance globale de la société d'eau dont la mesure se fera par l'analyse sa performance interne et externe, et le second type de variable sont les variables explicatives qui constituent les facteurs déterminants de la performance.

Tableau 1: Variables expliquées et explicatives

Variables explicatives	Variables expliquées
<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité dans le processus de passation de marché - Projet Réalisable - Garantie de l'Etat - Conditions économiques favorables - Existence d'un marché des capitaux - Réalisation d'un transfert de technologie 	<p style="text-align: center;">Performance interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accès à l'eau par les populations - Qualité des services offerts - Gestion de la relation client - Responsabilité sociétale
	<p style="text-align: center;">Performance externe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Culture d'entreprise - Efficacité et efficience opérationnelle - Gestion financière - Coûts et tarifs de l'eau

IV. Démarche de l'étude

La démarche pour la réalisation de l'étude qui sera utilisée se présente comme suit :

- Une analyse de la situation de référence de la SDE avant la signature du contrat d'affermage ;
- Une analyse des variables explicatives de la performance de l'utilité publique ;
- Une analyse des variables clés de la performance interne de l'utilité publique ;
- Une analyse des variables clés de la performance externe de l'utilité publique ;
- Une comparaison de ces variables dans le temps, c'est-à-dire les comparer à la situation de référence ;
- Une appréciation des variables explicatives du succès d'un projet de PPP.

Tableau 2: Variables explicatives et indicateurs

Variables explicatives	Indicateurs	Notation
Passation de marché efficace pour le choix du partenaire privé	- <i>Transparence dans le processus de passation de marché</i>	20
	- <i>Mise en compétition dans le processus de passation de marché</i> - <i>Bonne gouvernance</i> - <i>Agence publique bien organisée et engagée</i> - <i>Soutien des populations</i> - <i>Autorités partagées entre le secteur public et le secteur privé</i> - <i>Analyse complète et réaliste des coûts et avantages de du projet</i>	20
Faisabilité du projet de PPP et régulation du contrat	- <i>Cadre légal favorable</i> - <i>Faisabilité technique du projet</i> - <i>Allocation et partage approprié du risque</i> - <i>Engagement et responsabilité du secteur privé et publique</i> - <i>Consortium privé fort</i>	20
Garanties et soutien	- <i>Existence de garanties offertes au consortium privé</i>	15

politique de l'Etat	- Recherche d'objectifs multiples par le projet	
Conditions économiques favorables	- Stabilité macro-économique - Bonne politique économique	20
Existence d'un marché de capitaux	- Existence d'un marché financier adapté aux besoins du partenaire privé	10
Transfert de technologie	- Niveau de technicité de la partie privée	15

Tableau 3: Notation variables explicatives

Note maximale	10	15	20
Appréciation qualitative et quantitative			
Médiocre ou entre 0-25%	0-4	0-7	0-9
Moyennement satisfaisant ou entre 25-50%	5-6	8-10	10-14
Satisfaisant ou entre 50-75%	6-9	10-14	15-19
Très satisfaisant ou entre 75-100%	10	15	20

Tableau 4: Notation variables expliquées

Variables expliquées		Indicateurs	Notation
Performance externe	Accès à l'eau par les populations	-Taux de couverture -coût de connexion	15
	Qualité des services offerts	-Respect des standards internationaux en termes de la qualité de l'eau -Taux de rationnement (continuité dans le service)	15
	Gestion de la relation client	-Gestion des réclamations -Nombres de canaux de communication avec les clients -Réalisation d'enquêtes de satisfaction, focus groupe	10
	Responsabilité sociétale d'un point de vue externe	-Existence d'un plan RSE -Respect du code de l'environnement -Respect des exigences légales (fiscalité, Actions de mécénat)	10
Performance Interne	culture d'entreprise	-Existence d'une mission et sa connaissance par le personnel -Turn-over -Existence de contrats de performance avec les centres de responsabilité -Management participatif	10
	Efficacité et efficience opérationnelle	-Quantité d'eau perdue -Nombre de pannes relevées dans le réseau distribution d'eau -productivité de la main d'œuvre (nombre d'employés/base clientèle)	15
	Gestion financière	-Taux de recouvrement des créances -Rentabilité financière	10
	Coûts et tarification de l'eau	-coût unitaire de l'eau produite -Prix du m ³ d'eau facturé aux clients	15

Tableau 5: Variables expliquées

Note maximale	2	3	5	10	15
Appréciation qualitative et quantitative					
Médiocre ou entre 0-25%	0	0	0-1	0-4	0-6
Moyennement satisfaisant ou entre 25-50%	1	1	2-3	5-6	7-10
Satisfaisant ou entre 50-75%	1.5	2	4	7-9	11-14
Très satisfaisant ou entre 75-100%	2	3	5	10	15

Illustration: Si par exemple pour *l'indicateur existence d'une mission et sa connaissance par les employés*, si la réponse à cette question est oui mais qu'au moins 50% des employés de l'entreprise ne sont pas informés de son existence, une note de 3 sera attribuée.

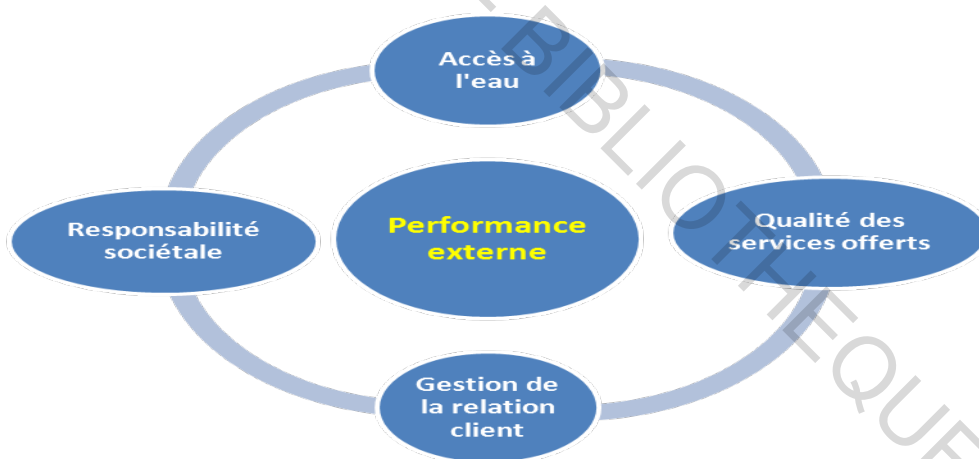
a. Opérationnalisation du modèle

❖ Variables expliquées

Pour l'élaboration de notre étude, nous allons tout d'abord débiter par une analyse des variables permettant d'appréhender la performance interne de la SDE avant d'aborder celles qui nous permettront de mesurer sa performance externe.

- Afin de mesurer la performance interne de la SDE, nous allons nous intéresser aux indicateurs suivants :

Figure 3: Les indicateurs de la performance externe



Accès à l'eau par les populations : Nous avons noté cet indicateur sur 15 points compte tenu de son importance stratégique pour les populations. En effet, l'accès à l'eau dans les pays en voie de développement demeure un des problèmes cruciaux. La couverture du réseau de distribution ne permet pas dans certains cas de desservir les régions les plus reculées, et souvent, même quand cette distribution est effective, le coût de connexion reste inaccessible aux populations.

L'accès à l'eau est également considéré comme un droit universel par les Nations-Unies car jouant un rôle crucial sur le bien être des individus. Cependant, il existe une ambiguïté quant à la dimension à donner au terme « accès ». L'équipe en charge du suivi-évaluation des OMD

parlent d'accès « accru » ce qui signifie que même les individus qui nedisposent pas d'un branchement à leur propre compte, mais qui peuvent se procurer de l'eau potable dans un rayon de 200 mètres, sont inclus dans la tranche de la population ayant accès à l'eau.

Qualité des services offerts : Une des raisons principales du recours au PPP dans le secteur hydraulique est l'augmentation de la qualité du service. Si l'accessibilité à l'eau potable est cruciale, il est aussi important de servir une eau de qualité répondant aux normes et aux standards admis.

Egalement, la continuité de la distribution doit être assurée et les rationnements diminués au maximum.

Responsabilité sociétale : La responsabilité sociale ou sociétale d'une entreprise (RSE) peut être définie au sens large comme la relation qu'entretient une entreprise avec ses différentes parties prenantes. C'est l'obligation de la firme à utiliser ses ressources d'une manière à faire bénéficier la société dans laquelle elle évolue, à travers sa participation en tant que partie intégrante de celle-ci, et en améliorant le bien-être de la société indépendamment du profit qu'elle réalise (Kok et al, 2001, p. 288).

La RSE peut être appréhendée sous quatre angles : économique (relation avec les actionnaires), légal (relation avec l'Etat), éthique (relation avec ses employés, clients) et discrétionnaire ou philanthropique (relation avec la société en générale).

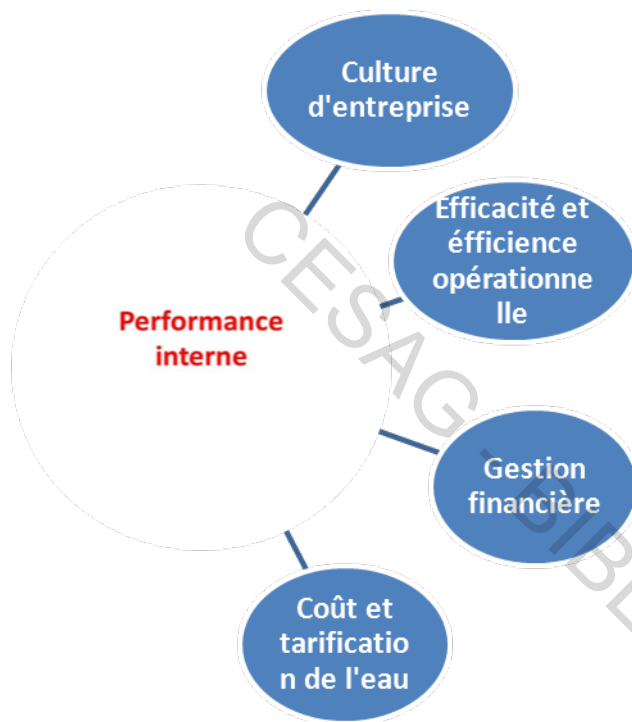
Nous avons choisi au cours de notre étude d'incorporer cet indicateur, car il démontre la durabilité des actions entreprises par l'utilité. Cependant, dans notre cas, nous nous intéresserons plus à la RSE d'un point de vue externe, c'est-à-dire la relation que la SDE entretient avec ses parties prenantes externes (clients, Etat, société civile,...).

Gestion de la relation client : La SDE bénéficie d'un monopole légal pour l'exploitation de l'eau dans les zones urbains au Sénégal. Cependant, cela ne doit en aucun cas affecter la manière dont elle gère ses clients et leur octroie ses services. L'amélioration de la gestion client constitue également un des éléments moteurs pour faire participer les privés dans des secteurs tels que l'hydraulique urbaine, dont la gestion était considérée autrefois réservée à l'Etat. En effet, les privés sont plus enclin à mieux satisfaire les clients au regard des motivations d'ordre économique.

Afin de vérifier ce paramètre, nous avons tenu à intégrer la gestion de la relation client dans l'analyse de la performance externe de la SDE.

L'analyse de la performance interne quant à elle, sera appréhendée par les indicateurs suivants :

Figure 4: Indicateurs de la performance interne



- ✓ **La culture d'entreprise** : Elle est définie comme étant l'ensemble des valeurs, croyances comportements, paradigmes (Hypothèses implicites) régissant la vie d'une entreprise. Elle est une composante essentielle de la performance d'une entreprise, influant grandement sur la mise en œuvre stratégique, d'ailleurs faisant partie intégrante de la phase du diagnostic stratégique de la firme.

La compréhension de la culture d'une organisation passe par l'analyse du tissu culturel qui est une représentation des croyances implicites d'une organisation, son paradigme et des manifestations physiques (modes vestimentaires, design, couleurs, logo,...) de sa culture. Cependant, ceci constitue un exercice autant essentiel que difficile. Ainsi dans le cadre de notre étude, nous nous contenterons d'appréhender la culture d'entreprise de la SDE à travers sa mission et sa connaissance par le personnel, le style de management, ses efforts pour l'amélioration de la performance (avantages sociaux, contrats de performance).

- ✓ **Efficacité et efficacité opérationnelle** : Elle constitue également l'une des raisons majeures d'un recours au partenariat public privé. D'une manière générale, il a été prouvé que les organisations privées améliorent l'efficacité opérationnelle des utilités publiques. Ce qui passe notamment par une rationalisation de la gestion due à la nécessité de rentabiliser les capitaux investis.

Par exemple, une étude récente menée par Andrés, Guasch, Haven, et Foster en 2008, et qui a été par la suite reprise par Gassner, Popov, et Pushaka (2008b), a démontré que la participation du secteur privé était efficace pour réduire les pertes de production en eau.

Ainsi, pour appréhender l'efficacité opérationnelle de la SDE, nous allons analyser comment elle gère les pertes de production d'eau, les pannes et la productivité de la main d'œuvre.

- ✓ **La gestion financière** : Elle constitue une dimension importante pour la survie de toute organisation. Elle est d'autant plus importante dans le cas d'une utilité publique qui doit gérer efficacement ses ressources pour assurer la continuité de l'exploitation. Egalement l'un des problèmes majeurs rencontrés dans les sociétés publiques dans les pays en voie de développement est la mauvaise gestion de l'encours clients: les créances ne sont pas recouvrées à temps entraînant ainsi une augmentation du BFR, ayant comme conséquence des tensions de trésorerie.

Par ailleurs, la rentabilité financière de l'utilité publique représente un paramètre essentiel pour assurer la rémunération des acteurs financiers et donc de l'équilibre financier du secteur. Notamment, à travers le paiement des dividendes pour les actionnaires de la partie privée et des services de la dette aux prêteurs de la SONES (institutions financières, Banques, Bailleurs de fonds,...).

- ✓ **Le coût et la tarification de l'eau produite** : Etudier la tarification de l'eau et son coût dans le cadre de l'analyse de la performance d'une utilité publique peut être ambiguë. La tarification de l'eau est sujet aux influences des groupes politiques et sociaux, bien que pouvant être considéré comme faisant partie intégrante du rôle discrétionnaire de la société d'eau.

Elle représente un aspect essentiel pour assurer la viabilité de l'organisation, et la qualité des services offerts aux clients. Bien souvent, dans les pays en voie de développement, on retrouve des tarifications faibles et subventionnées par le budget de fonctionnement de l'Etat. Cela peut paraître comme étant une situation bénéfique au regard des revenus faibles des populations, mais elle n'est pas viable, car une

modification de l'agenda politique du gouvernement en place peut réduire la subvention entraînant donc une baisse de la qualité des services proposés aux clients. En effet, Il a été démontré par des recherches⁵ que bon nombre d'utilités publiques ont une tarification de leurs services qui ne leur permettent pas de couvrir leurs coûts de fonctionnement et de maintenance des équipements.

❖ Variables explicatives

Nos variables explicatives représentent les *critical success factors* ou facteurs clés de succès (FCS) d'un projet de partenariat public privé.

Dans le cadre de notre étude, nous allons avoir recours aux FCS de Hardcastle, C., Edwards, P.J, Akintoye, A. et Li, B. employés dans le cadre de leur étude⁶ portant sur les facteurs clés de réussite des projets de partenariat public privé en Grande Bretagne. Ces FCS qui sont en réalité des indicateurs composites, sont composés de facteurs clés de succès identifiés par différents chercheurs en matière des conditions nécessaires pour la réussite des projets de PPP.

Ce sont notamment :

✓ La passation de marché efficace pour le choix du partenaire privé

Le processus de passation de marché se doit d'être transparent et avoir recours aux appels d'offre internationaux pour le choix du partenaire privé. La transparence et le recours aux appels d'offre améliorent le ratio coût-efficacité du projet pour l'Etat.

Deux autres indicateurs importants se trouvant dans ce FCS sont la bonne gouvernance et la bonne organisation et l'engagement de l'agence publique en charge de la supervision du projet de PPP. Une bonne passation de marché ne peut se faire sans que les parties prenantes ne jouent leur rôle respectif. Cela renforce l'idée selon laquelle, les acteurs politiques, les agences publiques doivent jouer un rôle important dans la réussite des projets de PPP.

⁵ Des recherches menées par l'European Union Global Water 39% des sociétés publiques d'eau dans le monde ont une tarification de leurs services qui ne permet pas de couvrir les coûts de fonctionnement et de maintenance. De même, la proportion de celles dont les charges de fonctionnement sont couvertes par leurs revenus propres reste relativement faible.

⁶ *Critical success Factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry : A factor analysis approach*

Une bonne passation de marché ne peut se faire sans le soutien des populations qui peuvent entraîner des troubles sociaux et donc des difficultés dans la mise en œuvre du projet. Ceci s'avère être très important surtout dans la phase d'investissement (acquisition des terrains).

Le partage de l'autorité est également très important pour l'efficacité de la passation de marché. Cela implique que la partie publique et privée se doivent un respect mutuel (prise en compte des besoins et points de vue de l'autre partie) dans la phase de négociations.

De plus, il est important pour l'Etat, avant d'entamer la passation de marché de mener une analyse coût-avantage, afin de s'assurer que toutes les options bénéfiques au gouvernement et aux utilisateurs finaux sont pris en compte.

✓ **La faisabilité du projet de PPP et la régulation du contrat :**

La faisabilité d'un projet de PPP peut se mesurer grâce à l'analyse du cadre juridique, la faisabilité technique du projet, l'allocation et le partage du risque entre les différentes parties prenantes du projet, l'engagement et la responsabilité de la partie publique et de la partie privée, et les forces (capacités techniques) et ressources du consortium privé.

Le cadre légal doit être favorable pour l'implémentation d'un PPP favorisant ainsi la participation du secteur privé dans la construction ou l'exploitation d'une utilité publique. Les aspects techniques jouent un grand rôle dans l'analyse de la faisabilité d'un projet. En choisissant le recours au PPP, l'Etat se doit de bien identifier les problèmes d'ordre technique auxquels la partie privée devra proposer des solutions.

Un autre aspect important est le partage et l'allocation du risque entre les différentes parties prenantes qui se devra d'être appropriée et adaptée au contexte du projet. Par ailleurs les parties prenantes se devront d'être responsables et démontrer leur engagement pour la réussite du projet de PPP. En effet, l'attitude des acteurs (parties prenantes) du PPP a un grand impact sur la qualité des *outputs* du projet. Cela implique que des facteurs considérés comme « *soft* » tels que la gestion des parties prenantes doivent faire l'objet d'une grande attention dans l'analyse de la faisabilité du projet.

La capacité technique et les ressources du partenaire privé (forces) du partenaire privé est également important afin d'assurer le succès du projet dans la d'exécution.

✓ **Garanties et soutien politique de l'Etat :**

La garantie de l'Etat est essentielle surtout dans la phase de démarrage du projet de PPP. L'Etat se doit d'offrir des garanties de revenu minimum (à travers des interventions sous forme de subventions) pour le partenaire privé et de lui assurer une protection de ses investissements.

De plus la réalisation du PPP ne doit pas poursuivre uniquement l'objectif de l'Etat d'assurer la provision d'un service public. Il devra également prendre en compte les objectifs d'agent économique du partenaire privé qui est la recherche de profit. Ainsi un projet de PPP bien structuré, se doit d'être rentable financièrement.

✓ **Conditions économiques favorables :**

Les conditions économiques jouent un grand rôle dans le succès des projets de PPP autant bien dans les pays en voie de développement que ceux développés. Deux composantes majeures doivent être analysées pour apprécier les conditions économiques d'un pays : ce sont la stabilité macroéconomique et la politique économique de l'Etat.

Pour un projet de PPP réussi, le gouvernement doit assurer au partenaire privé une stabilité macroéconomique. Par exemple, une réduction du risque-marché améliore la probabilité de réussite du projet.

Par ailleurs, pour l'obtention de conditions économiques favorables, le gouvernement doit adopter une politique économique permettant de maintenir la croissance et la stabilité de l'environnement économique du projet. Cela permet de réduire grandement les incertitudes auxquels doivent faire face le partenaire privé.

✓ **La disponibilité d'un marché de capitaux adaptés au besoin du partenaire privé :**

Ce FCS se révèle également d'une grande importance, compte tenu même du coût d'investissement élevé et des exigences en termes de ressources longues des projets de PPP. Il est donc important que le marché financier local puisse offrir à la partie privée des opportunités de financement.

✓ **Réalisation de transfert technologique**

Ce FCS ne fait pas partie de l'étude de Hardcastle, C., Edwards, P.J, Akintoye, A. et Li, B précitée plus haut. Il apparaît plutôt dans les travaux de Zhang (2005) portant également sur les facteurs explicatifs du succès d'un projet de PPP. Nous avons jugé pertinent de l'incorporer au regard de son importance pour les pays en voie de développement. En effet, l'une des raisons du recours au PPP dans ces pays sont la possibilité de bénéficier des compétences techniques du partenaire privé pour améliorer la qualité des services publics. Pour cela, il est donc impératif pour le partenaire privé de proposer à l'Etat des nouvelles méthodes et techniques permettant d'optimiser l'exploitation de l'utilité publique.

b. Définition et justification de la population

Dans le but de circonscrire notre étude et d'être plus efficace, le champ de notre analyse s'est limité à l'ensemble des parties prenantes des contrats d'affermage et de performance, c'est-à-dire la SDE, la SONES, l'Etat, le comité de suivi du contrat de performance, les associations de consommateur, ONG et bailleurs de fonds du secteur.

c. Instruments de l'étude et méthode d'administration

Dans le but de bien cerner notre sujet, nous avons mené des interviews et administrés des questionnaires aux cadres et agents des dites structures citées plus haut. Notre guide d'entretien composé de questions ouvertes pour la plupart a été élaboré sur le logiciel SPHINX qui nous a permis par la suite d'effectuer une étude et analyse des réponses collectées. Egalement, un questionnaire a été administré afin d'obtenir des éclaircissements et une confirmation sur certains aspects.

Par ailleurs notre mémoire se voulant d'appréhender la performance de la SDE suite à la signature du contrat d'affermage, plusieurs données ont été collectées à travers une revue des documents mis à notre disposition.

Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

I. Présentation de l'environnement externe : présentation du secteur de l'eau au Sénégal

1. Contexte de la réforme

La Compagnie Générale des Eaux du Sénégal, filiale de CGE France, était chargée de la distribution de l'eau en milieu urbain entre 1960 et 1971 à travers un contrat d'affermage. Cependant, le service public fut nationalisé en 1971 à travers la création de la Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal (SONEES). Cette structure avait comme cahier de charge l'exploitation du service public de l'eau et de l'assainissement, tandis que l'Etat avait en charge le renouvellement du matériel d'exploitation et la maîtrise d'ouvrage des travaux d'extension et de renouvellement des ouvrages. En 1983, cette situation évolua grâce à l'octroi d'une concession du service public à la SONEES. Toutefois, le manque d'autonomie de cette structure était source de nombreuses difficultés dans la gestion. Ce sont notamment :

- les ruptures fréquentes dans le système d'approvisionnement en eau de Dakar : Déficit chronique de l'offre de l'eau potable (4% en 1984 et 38% en 1985) avec une croissance exponentielle de la demande en eau de la ville de Dakar.
- la difficulté de lever des ressources à long terme pour financer un besoin d'investissement immédiat important : 100 millions de dollars pour augmenter la capacité de production d'eau de 25% (Lac de Guiers à 240km) et faire face à la saturation des conduites de transfert d'eau vers Dakar.
- la SONEES dans des difficultés financières est incapable de faire face à ses obligations (L'Etat dont la consommation représente 30% des facturations, ne payait pas à bonne date)
- le prix moyen de l'eau élevé (350 F CFA/m³) avec des augmentations tarifaires non maîtrisées.
- la surexploitation des ressources en eau les plus proches
- la vétusté des réseaux de distribution avec des pertes importantes d'eau estimées à plus de 30%

- la consommation en eau des maraîchers élevée
- le niveau de consommation des communes et des administrations très important

Dans les années 90, une réflexion du gouvernement et de ses partenaires au développement a permis de prendre note de l'urgence d'entreprendre des réformes afin d'améliorer la performance du secteur. La Banque Mondiale (BM) à travers l'association internationale pour le développement (IDA), riche de son expérience de plusieurs années en matière d'assistance au développement au Sénégal, s'est proposé pour apporter son expertise et son concours financier pour le succès de cette réforme.

Le gouvernement sénégalais à l'époque, quant à lui, n'était pas intéressé par un désinvestissement total du secteur, ni par une concession à long-terme qui impliquerait une cession du contrôle des actifs de l'utilité publique à un partenaire privé. Cela a inéluctablement conduit la BM et l'Etat du Sénégal à envisagé d'autres pistes (recours à d'autres types de contrat) qui inciterait à la réduction des pertes d'eaux (dues aux fuites) de l'utilité publique et contribuerait à la création d'un système permettant d'améliorer la collecte des recettes. De plus, une étude menée par différents consultants indépendants allait confirmer les limites du cadre institutionnel du secteur et ses contraintes avant de proposer différents scénarii.

- ✓ **Scénario 1** : Maintien de la SONEES avec quelques ajustements pour renforcer son autonomie
- ✓ **Scénario 2** : Création de deux entités différentes
 - Une *société publique de patrimoine* : réalisation des investissements d'extension et de renouvellements
 - Une *société privée* en charge de l'exploitation
- ✓ **Scénario 3** : Similaire au scénario 2. Cependant, l'opérateur privé est en charge aussi bien de l'exploitation que de l'investissement.

Le choix fût finalement porté sur le deuxième scénario et une étude plus approfondie fût commanditée auprès du cabinet Ernst & Young . Le but de cette étude était la définition du cadre institutionnel du PPP à travers trois principes (la responsabilisation des acteurs du secteur, l'autonomie du secteur, et l'incitation à la performance) en se référant à des modèles réussis de PPP dans la sous-région (Côte d'ivoire, Guinée, Gambie). Dans l'optique d'assurer la transparence dans le secteur, à l'issue de leurs recherches, les consultants suggéraient que la

gestion du secteur soit cordonnée par une société expérimentée et compétente qui sera détentrice des actifs. De plus, ils recommandaient que le partenaire privé qui sera en charge de l'exploitation du secteur soit choisie par appel d'offre international. Par ailleurs, les consultants ont attiré l'attention sur les risques d'une régulation excessive du secteur, des interférences gouvernementales et de la mise en place de nombreuses conditionnalités sur les différents acteurs. Ces recommandations visaient essentiellement à créer un cadre propice pour la coopération entre les partenaires privés et publics afin de maximiser les bénéfices conjoints.

2. Mise en œuvre de la réforme

Les pistes de réformes envisagées à l'issue des études de faisabilité furent matérialisées par la dissolution de la SONEES en trois entités distincts à travers :

-La **loi n°95 -10 du 17 Avril 1995** portant sur la création d'une société de patrimoine la SONES, qui est chargée de l'investissement et la recherche de financement.

-La **loi n°95-10 du 26 Décembre 1995** portant sur la création d'une société privée chargée de l'exploitation, la SDE, dont le capital est reparti entre la SAUR (57.8%), le personnel ex-SONEES (5% porté par la SAUR), les investisseurs privés Sénégalais (32,2%) et l'Etat du Sénégal (5%).

-La **loi n°96-02 du 22 Février 1996** portant sur la création d'une société d'assainissement, l'ONAS.

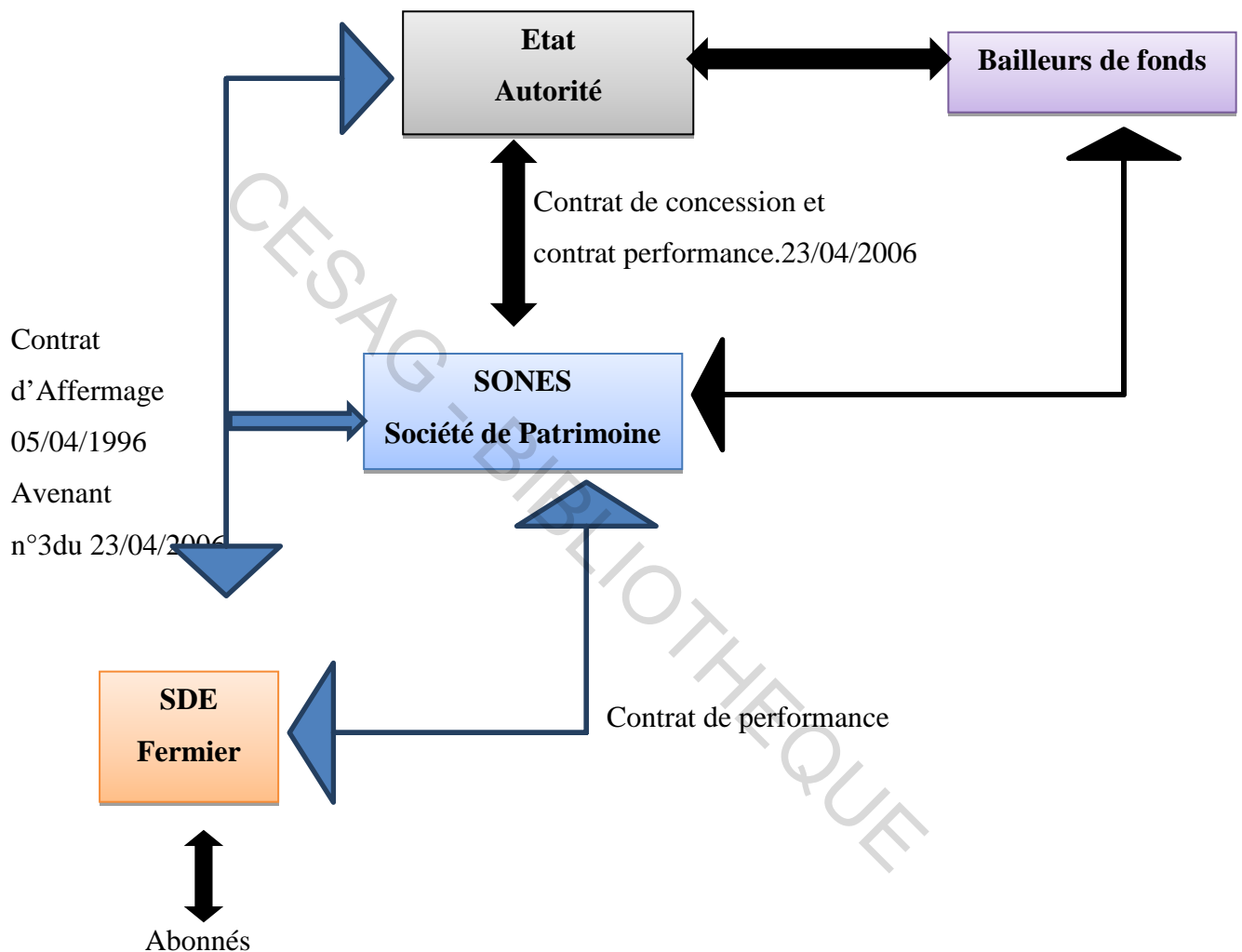
A la suite d'études supplémentaires (menées par le cabinet AQUANET) et une procédure d'appel d'offre international et après le choix du partenaire privé, le Sénégal s'est doté d'un nouveau cadre institutionnel :

- L'Etat définit la politique globale du secteur
- La SONES (Société Nationale des Eaux du Sénégal) est chargée de la gestion du patrimoine, de la maîtrise d'ouvrage des travaux de renouvellement et d'extension de l'infrastructure, la recherche de financement, le contrôle de la qualité de l'exploitation et de la sensibilisation du public.
- La SDE, une société privée, qui est chargée de l'exploitation (production et distribution) de l'eau en zone urbaine et semi-urbaine.

- L'ONAS (Office National de l'Assainissement) est chargé de l'exploitation et de l'assainissement.

La SDE qui a pris service le 23 avril 1996 est lié à l'Etat du Sénégal, par un contrat d'affermage, avec la SONES, par un contrat de performances.

Figure 5: Contractualisation de l'eau en milieu urbain



Source: Mouhamed Fadel NDAW, *Etude de cas sur le secteur de l'eau potable et de l'assainissement au Sénégal*, Conférence ICAD sur le financement du secteur de l'eau Dakar-26 et 27 Novembre 2008

Selon les termes du **contrat d'affermage**, l'Etat a confié à la société d'exploitation, le droit exclusif de produire et de distribuer l'eau sur toute l'étendue du territoire (zones urbaines et périurbaines) pour une durée renouvelable de 10 ans, et ce par périodes successives de 5 ans.

Les obligations générales du fermier mentionnées dans l'article 13 du contrat d'affermage sont résumées à travers les points suivants :

- Il devra produire et distribuer l'eau selon les règles de l'art et dans les conditions qui assurent à la fois la rentabilité optimale des matériels mis à sa disposition et aux meilleures conditions de coût pour les usagers. Il devra en outre utiliser les ressources naturelles avec un objectif de bonne gestion prévisionnelle et de minimisation des impacts négatifs sur l'environnement.
- Le contrat stipule également les devoirs du fermier d'assurer la permanence, la continuité, la régularité du service public, et de garantir la production d'une eau potable de bonne qualité et à une bonne pression.
- Il devra s'engager à adapter le service affermé aux exigences nouvelles de l'intérêt général.
- Le fermier se doit de garantir aux usagers du service public, l'égalité d'accès, de traitement et de leur fournir à moindre coût les prestations conformes aux stipulations de l'affermage.
- Il a obligation de gérer et d'exploiter personnellement le service affermé (non possibilité de recours à des tiers pour l'exploitation ou de céder partiellement ou totalement l'affermage).
- Le fermier devra assurer la communication avec les usagers (grand public) et devra également s'enquérir de la satisfaction des usagers du service affermé, et cela dans le respect des conditions déterminées à l'article 14 du contrat de performance.
- Le fermier dans l'exécution de ses obligations est tenu de se conformer aux textes en vigueur en République du Sénégal, principalement ceux portant sur l'environnement, la santé publique, l'irrigation, la police des eaux, la protection contre les inondations, la protection des sites et des paysages, la défense nationale, la voirie et la sécurité nationale.
- A égalité de compétence et de qualification, le fermier s'engage à employer en priorité des nationaux Sénégalais du secteur de l'hydraulique.
- Le fermier se doit de reverser à la SONES les sommes prévues par les stipulations du Titre V dédié au régime financier de l'affermage, et à l'exploitant du service public de l'assainissement pour les sommes collectées.

En plus du contrat d'affermage, le fermier est signataire d'un contrat de performance avec la SONES. Selon les termes du législateur, le contrat de performance et d'affermage sont indissociables et ont pour objectif d'assurer l'autonomie et l'équilibre financier du secteur. A cet effet, le fermier a pour obligation d'effectuer des rapports périodiques à la SONES portant sur les indicateurs suivants:

- *Utilisation des capacités de production* : Le fermier s'engage à utiliser de manière optimale la capacité de production de l'infrastructure afin de fournir l'eau nécessaire au besoin privé et publique dans les centres urbains. Il devra de même en assurer la distribution.
- *Rendement des stations de traitement* :

La société d'exploitation devra émettre des rapports annuels entre les volumes 'sortie' et 'entrée' des stations de traitement supérieur ou égal à 0.95 sauf circonstances exceptionnelles.

✓ *Maitrise des pertes d'eau*

La société d'exploitation devra mettre en œuvre un programme de réduction des pertes d'eau physique. Elle s'efforcera de réduire les pertes d'eau à 15% suivant un calendrier défini.

✓ *Qualité de l'eau*

La qualité bactériologique de l'eau distribuée (96% des échantillons prélevées pour analyse) devra être conforme aux normes de l'OMS en la matière.

✓ *Qualité du service*

La SDE devra assurer le fonctionnement permanent, régulier et continu du service. A cet effet, elle devra intervenir dans un délai d'une heure en cas de fuite ou de rupture dans un conduit de distribution ou un branchement; deux heures pour les conduits de diamètre supérieur à 400 mm, et réaliser les branchements particuliers dans un délai de 15 jours à compter de l'acceptation du devis par l'abonné.

✓ *Entretien de l'infrastructure et du matériel d'exploitation*

Le fermier devra assurer la réparation, à ses propres frais, de toute l'infrastructure et du matériel d'exploitation (y compris les compteurs). A cet effet, un planning des travaux de

l'année suivante devra être transmis à la SONES avant le 30 Novembre de chaque année civile.

✓ *Rapport technique annuel*

Le fermier devra émettre un rapport technique annuel récapitulatif par centre d'exploitation:

- Le volume d'eau (produit, vendu, encaissé)
- Le ratio d'encaissement
- Le nombre d'abonnés (domestiques, administrations, industriels, maraichers)
- Les effectifs de service par catégorie de personnel
- L'évolution générale de l'infrastructure
- Les travaux de renouvellement et des travaux de réparation à effectuer ou effectué
- Les données statistiques sur les consommations d'énergie et de réactifs dans les centres urbains

✓ *Réalisation d'enquête sur la volonté de payer*

Avant la création, l'amélioration d'une nouvelle desserte ou dans le cadre de la réorganisation de la distribution, la société d'exploitation devra réaliser une enquête sur la volonté de payer des populations. Il s'agira pour le fermier d'enquêter auprès d'un échantillon représentatif de la population concernée, sur :

- le niveau de service souhaité ;
- les préférences des abonnés pour un mode d'approvisionnement ;
- le montant que les ménages sont enclin à dépenser pour l'eau ;
- la volonté des bénéficiaires à partager le coût d'investissement ;
- le niveau de revenu des populations afin d'apprécier leur capacité à faire face à des factures régulières d'eau.

Le fermier devra par la suite analyser les résultats de l'enquête afin de proposer des recommandations sur le montant que les populations désirent allouer aux services de l'eau, et proposer les technologies qui seront les plus adaptées au besoin des populations dans les zones enquêtées.

✓ *Renouvellement du matériel d'exploitation*

Le fermier devra renouveler à ses propres frais le matériel d'exploitation. En cela, il devra renouveler un minimum de 14 000 compteurs par année.

✓ *Renouvellement du réseau et des branchements*

La société d'exploitation a le devoir de renouveler chaque année les canalisations y compris la robinetterie et les reports de branchement.

✓ *Facturation et encaissement de l'eau potable*

Un taux de recouvrement de 95% est fixé à la société d'exploitation dès la première année, 96% à la deuxième année et 97% à partir de la troisième année.

✓ *Paiement de la rémunération de la SONES*

Le fermier se doit de verser les sommes dues à la SONES au plus tard le quinze (15) du mois. De plus, il s'engage à faciliter son contrôle par la SONES.

✓ *Données mensuelles sur la consommation* : La société d'exploitation devra transmettre dans un délai de trente (30) jours, les données sur la consommation, la facturation et l'encaissement des paiements des abonnés (domestiques, administrations, industriels, maraîchers,...)

✓ *Communication et relations avec la clientèle, règlement du service de l'eau*

La société d'exploitation a le devoir d'établir par centre, un registre de plaintes des consommateurs dans lequel apparaîtra la date de la plainte, la personne qui l'a introduite, la cause de la plainte ainsi que la date et la nature de la personne qui l'a introduite. Le délai de réaction alloué au fermier est de vingt-quatre heures (24 h).

En outre, la société d'exploitation s'engage à définir un nouveau règlement du service de l'eau (dès la signature du contrat d'affermage) à la SONES.

Le suivi du contrat de performance est assuré par une équipe pluridisciplinaire composée de:

- un représentant de la présidence de la république ;
- le Directeur Général de la SONES, président du comité ;

- le Directeur Général de la société d'exploitation ;
- un représentant du Ministère chargé de l'Hydraulique ;
- un représentant du Ministère chargé des Finances.

Le comité de suivi a en charge entre autre la bonne exécution du contrat de performance, la révision et l'actualisation des objectifs du contrat.

II. Présentation de l'environnement interne : Présentation de la SDE

1. Présentation juridique

La SDE est une société anonyme créée en décembre 1995 avec un capital de 3 milliards de francs CFA reparti entre le partenaire stratégique privé, le groupe Saur (62,87%), l'Etat du Sénégal (5%) et les privés sénégalais (32,17%). Elle a pour objet l'exploitation et la distribution de l'eau au Sénégal.

Auparavant, une filiale du groupe Saur dirigé par Olivier Bouygues, elle fit l'objet d'une cession au groupe Finagestion en 2004.

Finagestion est une holding cotée à la bourse de Paris qui détient diverses concessions dans les secteurs de l'eau et de l'électricité notamment au Sénégal et en Côte d'ivoire.

2. Vision et valeurs

La SDE se donne pour vision de « satisfaire ses clients et de devenir une référence internationale des services d'eau ».

L'atteinte de cette vision repose sur les valeurs suivantes :

- la quête de la performance ;
- le respect des engagements ;
- l'équité dans toutes nos actions ;
- l'esprit d'équipe en permanenceLa protection des hommes et de l'environnement.

3. Organisation

La société possède une structure fonctionnelle, avec un découpage en directions par spécialisation et zone géographique. A travers une analyse de la chaîne de valeur de la SDE,

nous pouvons classer ces directions en deux catégories, les directions « stratégiques » (créant directement de la valeur pour les clients) et les directions « support » (contribuant à la création de cette valeur).

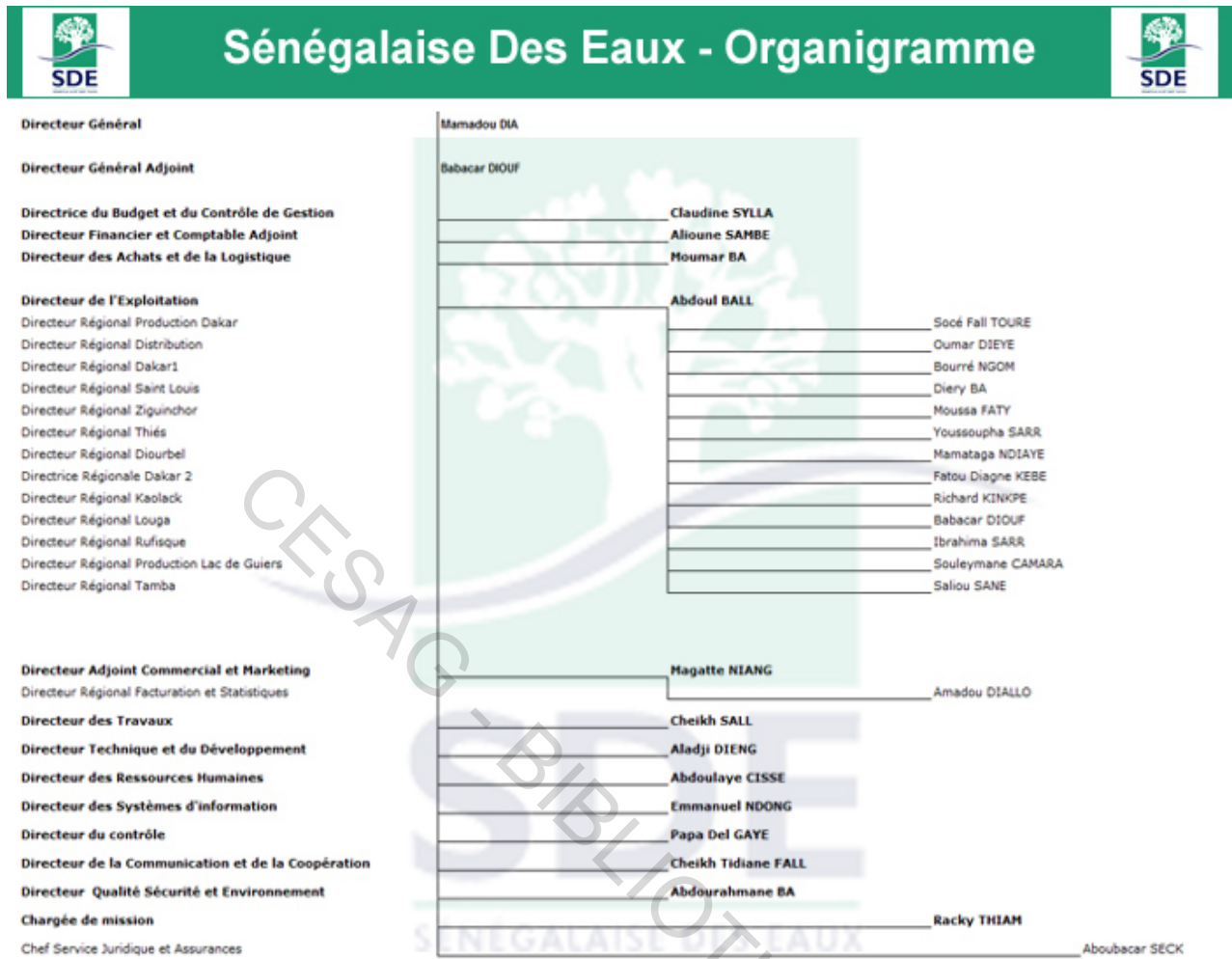
Directions stratégiques :

- Direction de l'Exploitation
- Direction des Travaux
- Direction Commercial et Marketing

Directions Supports :

- Direction Générale
- Direction du Budget et du Contrôle de Gestion
- Direction Financier et Comptable
- Direction des Achats et de la Logistique
- Direction Technique et du Développement
- Direction des Ressources Humaines
- Direction des Systèmes d'Information
- Direction du Contrôle
- Direction de la Communication et de la Coopération
- Direction Qualité, Sécurité et Environnement
- Service Juridique

Figure 6: Organigramme SDE



La SDE dispose également de directions régionales permettant d'assurer la prestation de ses services à travers les différentes régions du Sénégal.

Figure 7: Decoupage géographique de la SDE



DEUXIEME PARTIE :
PRESENTATION DES RESULTATS ET
RECOMMANDATIONS

La collecte des données, en plus de la revue documentaire grâce aux rapports (Banque Mondiale) et autres comptes rendus mis à notre disposition (SDE, ENDA Eau populaire) a nécessité la réalisation d'une enquête auprès des différentes parties prenantes. Le tableau suivant récapitule le plan d'échantillonnage ainsi que le taux de retour :

Tableau 6: Plan d'échantillonnage et taux de reponse

Organismes	Nombre de personnes à enquêter	Taux de réponse
SDE	5	100%
SONES	4	100%
Direction de l'hydraulique	3	100%
Total	12	100%

Elaboré sous le logiciel SPHINX, les réponses collectées ont été analysées grâce à ce même logiciel et EXCEL.

Chapitre 3 : PRESENTATION DES RESULTATS

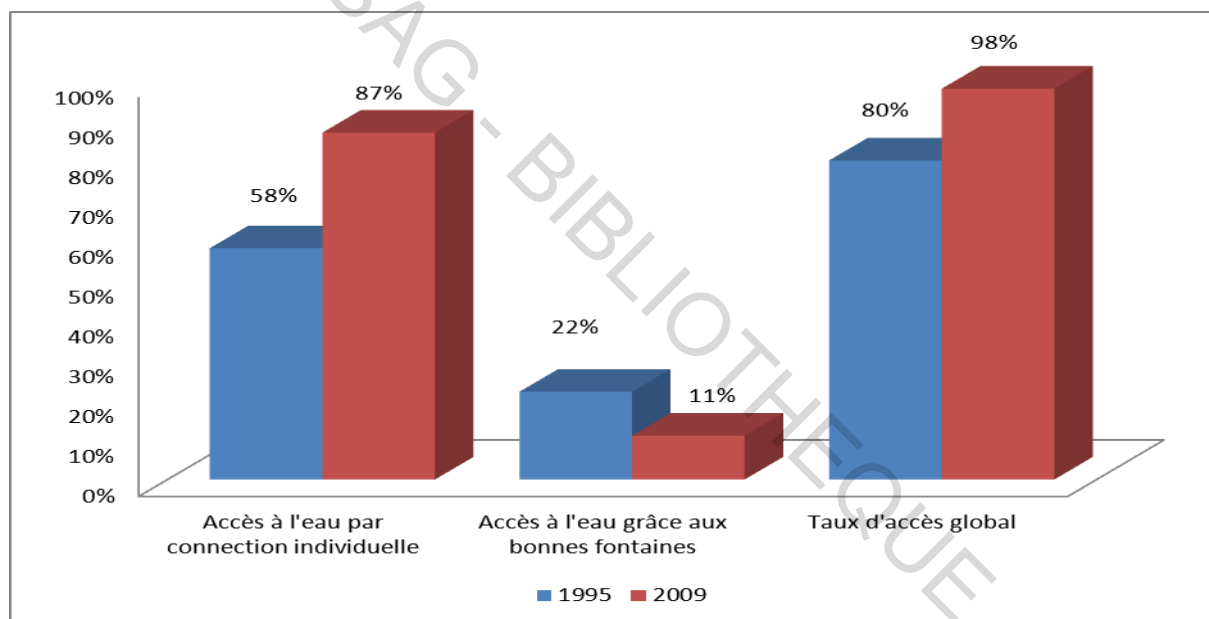
Nous avons pu également obtenir un entretien avec un des responsables de l'ASCOSÉN pour mieux appréhender la gestion de la clientèle de la SDE.

I. Présentation des résultats de l'évaluation de la performance externe

1. Accès à l'eau par les populations

Le graphique suivant récapitule l'évolution de l'accès à l'eau potable par les populations urbaines selon les critères d'accessibilité définis par les OMD qui est la possibilité de s'approvisionner en eau potable dans un rayon de 200 mètres au moins:

Figure 8: Evolution de l'accès à l'eau dans les centres urbains de 96 à 2009



Source : *Rapport de gestion SDE 2010*

L'accès a connu une évolution positive sur les périodes concernées. Ainsi, on note un passage du taux d'accès par les populations citadines de l'ordre de 80% en 1995 contre 98% en 2009, soit une croissance de 28%. Ce résultat obtenu s'explique principalement par une augmentation des branchements privés (de 58% en 1995 à 87% en 2009) rendu possible grâce au programme des branchements sociaux entrepris dans les quartiers pauvres de Dakar et les villes secondaires, réduisant ainsi les coûts de raccordement avec l'appui de l'IDA. Visant

principalement les tranches de la population à faible revenu, les critères d'éligibilité à un branchement social sont les suivants :

- Habiter dans la zone prédéfinie (quartiers défavorisés en général)
- Des constructions doivent exister sur la parcelle devant bénéficier du branchement
- Usage domestique et un compteur à faible capacité
- Le demandeur se doit de verser un dépôt de 13 566 F CFA

Ainsi pour une subvention de 60 000F CFA par la SONES (par branchement social), plus de 154 151 branchements ont pu être réalisés entre 1995 et 2009, ce qui s'est traduit par une amélioration du taux d'accès global.

Cependant, on note une diminution (11%) de l'accès par les bornes fontaines qui sont généralement installées dans les zones démunies et dans les zones d'habitations informelles n'ayant pas accès au réseau de distribution. Les bornes fontaines sont financées par l'Etat; les municipalités et les ONG. Toutefois, on constate leur remplacement progressif au profit des branchements privés, d'où cette tendance baissière de l'accès à l'eau par les bornes fontaines.

Par ailleurs, le coût d'un branchement normal, fixé par le législateur dans le contrat d'affermage au niveau de l'annexe 4 portant sur la base du bordereau des prix de branchement, n'a pas connu d'évolution majeure sur la période concernée. Ce qui permet de maintenir donc l'accessibilité pour les personnes physiques disposant d'un revenu intermédiaire.

Au regard de ces résultats , nous estimons que le contrat d'affermage a permis d'améliorer l'accès à l'eau pour les populations grâce notamment à une prise en compte du contexte social, notamment des couches défavorisées, ce qui a été confirmé par les différentes parties prenantes lors de notre enquête. Ce résultat est très satisfaisant (pour un taux d'accès moyen estimé à dans 76% dans la zone Afrique-subaharienne). Nous attribuons donc la note de 14 pour cet indicateur même si toutefois 2% de citoyens Sénégalais ne bénéficient toujours pas d'un accès à une eau potable.

2. Qualité de l'eau et continuité dans le service

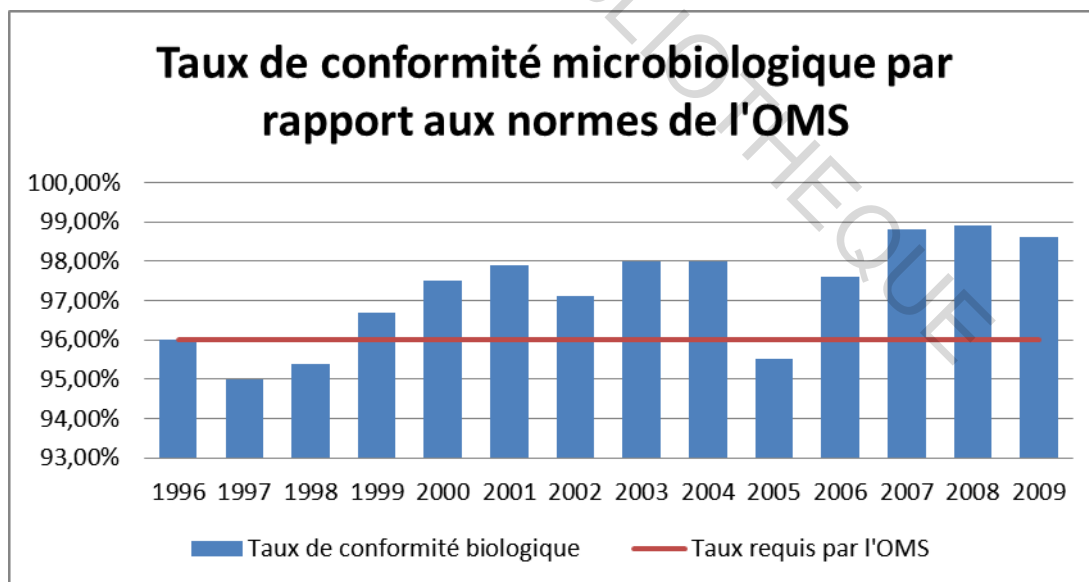
La qualité de l'eau destinée à la consommation est une notion complexe à mesurer. Toutefois les experts s'accordent à l'apprécier à travers les critères :

- **Organoleptiques** : que sont le goût, l'aspect et l'odeur de l'eau. Les consommateurs se basent sur ce critère pour juger de la qualité de l'eau.
- **Physico-chimiques** : Elle ne doit pas comporter des substances chimiques susceptibles d'entraîner des risques sanitaires à court, moyen et long terme.
- **Microbiologiques** : Elle ne doit pas contenir de germes pathogènes (bactéries, virus, parasites,...) pouvant provoquer des maladies chez les consommateurs. Ces critères constituent les plus importants. Les paramètres à mesurer, les techniques à utiliser et les valeurs indicatives à ne pas dépasser, sont sujet à des normes nationales et internationales reconnues par l'Etat à travers des textes et lois et des réglementations pour leur mise en pratique.

La SDE en la matière utilise comme référence, les normes de l'OMS qui fixe un taux de conformité microbiologique de 96%..

Le graphique suivant illustre l'évolution du taux de conformité biologique de l'eau distribuée par la SDE par rapport au contrat de performance de 1996 à 2009.

Figure 9: Evolution du taux de conformité biologique de 1996 à 2009



Source : *Rapport de gestion SDE 2010*

On note une légère baisse du taux entre les années 97 et 98 ayant suivi la signature du contrat, avant de connaître une normalisation en 1999. Toutefois, on assiste également à une baisse de

la qualité en 2005 mais qui s'améliore nettement sur les années suivantes pour atteindre un taux de conformité d'environ 98%.

La qualité physico-chimique quant à elle n'a pas connu la même évolution même si le taux peut être estimé bon en raison notamment de la forte teneur en fer et en fluor (eau ferrugineuse et fluorée) retrouvée dans 8 à 10% de l'eau distribuée, surtout dans zones périurbaines et banlieues de Dakar (Pikine, Guédiawaye, Rufisque,...). Améliorer la qualité physico-chimique de l'eau distribuée par la SDE reste donc un défi à relever.

En ce qui concerne la disponibilité de l'eau, on constate une diminution du taux de rationnement depuis la signature du contrat d'affermage dû notamment à l'accroissement de la production d'eau qui est passée de 96 320 1997 à 139 733 (Unité de compte) en 2009⁷. Ce qui est largement suffisant pour satisfaire la demande en eau des 502 038 clients⁸ de la SDE. De plus, cette tendance, a été confirmée par les autres parties prenantes du contrat d'affermage, qui estiment que l'évolution du taux de disponibilité a été excellente avec une progression de 60% (soit une disponibilité de l'eau de 16 heures par jour) à la prise de service, à 92% en 2012. Mais toutefois, cette évolution peut être relativisée car, selon certaines personnes enquêtées, les populations vivant dans les zones géographiquement assez élevées font face souvent à une pénurie d'eau. Il en est de même dans certaines zones où la pression de l'eau baisse lorsque la demande de l'eau est forte durant certaines périodes de la journée, c'est le cas de la matinée et de la soirée (aux des heures de descente).

Pour ce qui est de cet indicateur, au regard des bonnes performances réalisées malgré certaines insuffisances, nous attribuons une note de 12 à la SDE.

3. Gestion de la relation client

La gestion de la relation client est un paramètre essentiel dans l'évaluation des entreprises bénéficiant d'un monopole légal. Au cours de nos travaux, nous avons pu nous entretenir avec le Directeur adjoint du département Marketing et de la clientèle sur la manière dont est gérée la relation client à la SDE.

⁷ Rapport de gestion 2010

⁸ Rapport de gestion 2010

A la SDE, le suivi de la relation client est réalisé grâce à une fiche récapitulant les demandes des branchements , les différentes plaintes formulées par les clients (Qualité de l'eau , Manque d'eau, Baisse de pression, Contestation travaux et factures...), des relances clients (fuite d'eau, qualité de l'eau, manque d'eau,...) et des demandes (branchement ordinaire/extension, branchement social,...), ce qui permet de mesurer les délais d'intervention avec comme conditions stipulées dans le contrat de performance:

- un délai d'intervention de 24 heures pour les plaintes clients, dont la réduction constitue un indicateur de la qualité du service ;
- un délai d'intervention d'une heure lors de la rupture ou fuite dans une conduite, et de 12 heures pour sa réhabilitation ;
- un délai de quinze (15) jours pour les demandes de branchements ordinaires à compter de l'acceptation du devis par l'abonné.

Ainsi, depuis 2007 (année suivant la rallonge du contrat d'affermage de 5 ans de plus), la SDE affiche un taux de résolution des plaintes clients de l'ordre de 100%⁹, mais qui peut être revue à la baisse (90%) si l'on tient compte des délais, soient internes ou imposés par le contrat de performance. Comme le reconnaît le sous-directeur, on note souvent des lenteurs dans le traitement de certaines plaintes et demandes de branchements en raison de la localisation géographique du client, de la lenteur dans le processus interne (retard dans l'envoi des différentes requêtes à la direction centrale), que nous avons pu le constater lors de notre passage au mois d'Août 2012 (soit 14 382 demandes, 147 .plaintes échues pour ce mois).

Par ailleurs, depuis la signature du contrat d'affermage, divers canaux de communication sont mis à la disposition des clients dans le cadre de leur relation avec la SDE. Ces canaux sont les suivants :

- un numéro vert gratuit, le 800 11 11, disponible 24h/24 pour les dépannages et informations concernant l'offre de service ;
- les agences d'accueil, qui ont été également ouvertes dans les banlieues afin de se rapprocher plus des clients vivants dans ces zones ;
- un site internet, www.sde.sn;

⁹ Données internes (Rapport de gestion)

- une boîte aux lettres et un courrier électronique ;
- la radio et la télévision pour ce qui est de sensibiliser et d'informer les populations sur les ruptures dans le service dues aux travaux et aménagements à réaliser.

Pour ce qui est de l'avis des clients, en conformité avec les exigences de la norme ISO 9001 Version 2008 portant sur le système de management de la qualité, des actions ont été mises en place afin de mieux prendre en compte les besoins et leurs attentes, notamment :

- deux rencontres annuels avec les associations de consommateurs (ASCOSEN) pour discuter des problèmes liés à la qualité de l'eau et des services, la tarification et une visite de certaines installations ;
- une enquête hebdomadaire sur un panel de 100 consommateurs sur la qualité et la continuité du service ;
- la réalisation d'une enquête de satisfaction tous les deux ans par le cabinet BDA, (avec un taux de satisfaction globale de 89% pour la dernière enquête réalisée).

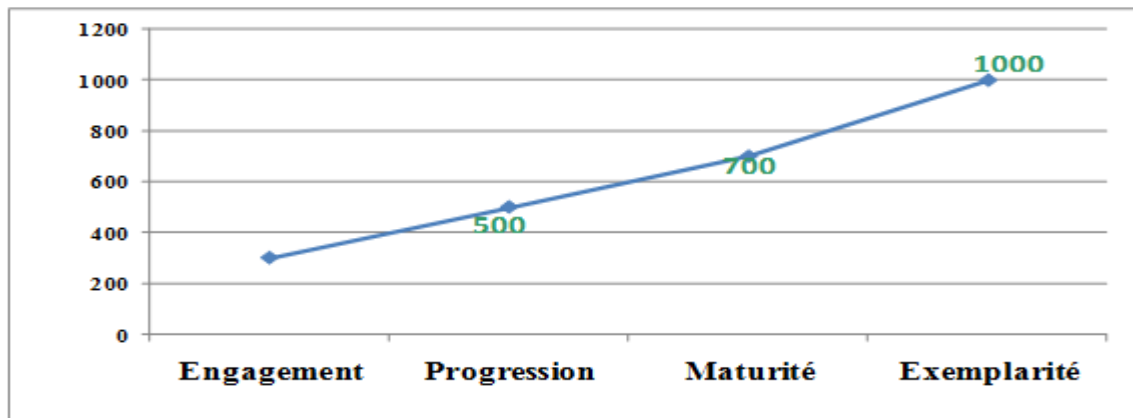
Afin d'assurer une validité externe à ces résultats, nous avons interviewé l'association ASCOSEN qui s'accorde sur le fait que la SDE tient compte des besoins et des attentes des consommateurs dans la conduite de ses affaires (production et distribution de l'eau).

Au regard des nombreuses actions entreprises dans le cadre de l'amélioration de la relation client et des avancées notables enregistrées, nous attribuons une note de 09 à la SDE pour ce qui est de la variable relation clients.

4. Responsabilité sociétale de la SDE

Certifié ISO 26 000 portant sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise, La SDE dispose d'un plan RSE depuis 3ans (2010), avec le premier audit d'évaluation réalisé en 2012 qui lui attribue une note de 500 points. Ce score peut être jugé comme bon , car il place la SDE comme une entreprise mature en termes de responsabilité sociétale d'entreprise en témoignant sa volonté de mieux prendre en compte ses différentes parties prenantes et son environnement dans la conduite de ses affaires. (Certificat en annexe).

Figure 10: Score RSE de la SDE



Source : Présentation Directeur Général de la SDE, EDEQUE, Octobre 2012

Concernant les aspects légaux et réglementaires, la SDE a fait l'objet de quelques litiges (demeurant confidentiels) depuis la signature du contrat, ce qui nous a été confirmé lors de notre enquête auprès de la SONES et du ministère de l'hydraulique. Egalement, on peut noter souvent des malentendus dûs notamment à des problèmes d'interprétation des textes contractuels (affermage et performance). Certaines des personnes enquêtées, font état de conflits entre la SDE et les autres parties, dû notamment au non-paiement de pénalités relatives à la non-atteinte des objectifs de performance du rendement réseau qui a été fixé à 85% et du non-respect des ratios de consommation énergétique dans certaines centrales de traitement.

En ce qui concerne le respect de son environnement, la SDE possède une certification ISO 14001 Version 2004 portant le sur le système de management environnemental. Depuis la signature du contrat d'affermage, divers actions de mécénat et dons ont été réalisées. Une liste non exhaustive de ces actions, comprend :

- Une assistance à la ville de Gorée pour la mise en place d'un système de management environnemental.
- Une assistance aux populations victimes des inondations dans les banlieues de Dakar avec un don de 30 millions de franc CFA alloué en 2012.
- La plantation de 10 000 arbres fruitiers (essentiellement des anacardiens et des manguiers) aux alentours des usines situées à Gnite et Keur Momar SARR. Cette action compte participer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à l'acquisition de nouvelles techniques agraires par les populations de ces localités.

- La distribution de 250 000 livres en français et en Ouolof, en partenariat avec l'association AILE (Association Internationale Lecture pour Enfant) aux élèves issus de milieux défavorisés afin de promouvoir la lecture en famille.
- La signature d'une convention avec le parc de Hann pour la réhabilitation de son réseau hydraulique.
- La signature, en Janvier 2005, de la charte des entreprises pour la lutte contre le sida qui implique pour la SDE, notamment la formation de collaborateurs à l'animation de causeries sur le VIH sida, la sensibilisation au dépistage anonyme et le *counseling* ect.
- La construction d'un atelier de formation à des métiers pour les enfants prisonniers.

Nous constatons donc d'une manière générale, le souci de l'équipe dirigeante de mieux respecter son environnement et de mieux servir sa communauté, même si il existe quelques litiges et conflits avec les autres parties prenantes. Nous jugeons ce résultat satisfaisant et attribuons par conséquent à la SDE une note de 08.

II. Présentation des résultats de l'évaluation de la performance interne

1. La culture d'entreprise de la SDE

Nous avons apprécié la culture d'entreprise de la SDE en analysant sa mission et sa connaissance par le personnel, le nombre de départs, la sécurité au travail et les avantages alloués aux travailleurs, le style de management (s'il est participatif ?), l'existence de plan qualité pour l'amélioration des processus internes, l'existence de contrats de performance entre les différents centres de responsabilité et la direction générale.

A cet effet, selon les résultats de notre enquête, la SDE dispose d'une mission clairement définie qui est principalement « la production et la distribution de l'eau en quantité et en qualité, la maintenance de l'infrastructure et la gestion de la clientèle », voire annexe pour plus de détail. 100% des acteurs enquêtés à la SDE, s'accordent sur le fait que celle-ci soit connue par le personnel, car elle leur est communiquée à travers divers canaux, notamment le site intranet, des tableaux accrochés dans les bureaux (que nous avons constaté par observation directe) mais également à travers les contrats objectifs (notion que nous développerons par la suite dans cette section).

L'effectif de la SDE est resté relativement stable (1136 employés) depuis la réalisation du PPP. On estime donc que le taux de *turn-over* depuis la signature du premier contrat

d'affermage à nos jours est pratiquement nul et est dû principalement aux départs pour retraite.

La sécurité au travail a également été améliorée grâce notamment à la certification OHAS 18001 version 2007 (*Occupational Health and Safety Management System*) permettant de garantir aux employés de l'entreprise la prise en compte de leur santé et leur sécurité au travail. Par ailleurs des audits internes et externes (par l'AFAQ en France) sont entrepris chaque année afin d'assurer le respect des dispositions prises par l'entreprise en matière de sécurité au travail.

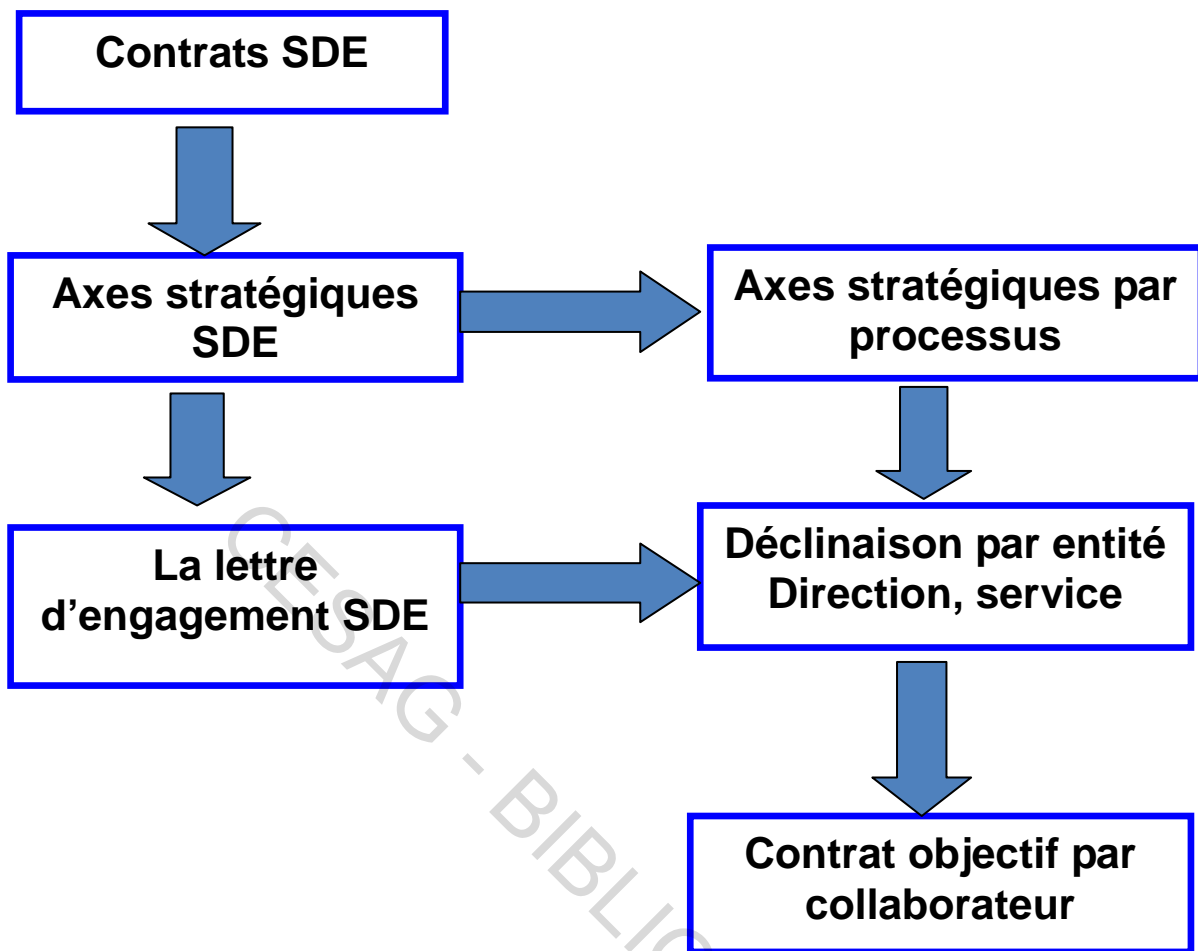
Parmi les avantages sociaux octroyés aux travailleurs de la SDE depuis la signature du contrat d'affermage, on compte entre autres, le fonds commun de placement, le fonds de promotion de l'habitat et la retraite complémentaire.

Interrogé sur le style de management de l'entreprise, la totalité des personnes le trouvent plutôt participatif car les employés sont invités à donner leur avis lors des prises de décision importantes dans la limite possible (décisions importantes uniquement prises par l'encadrement de l'entreprise). Ceci se reflète également par l'accord de non-grève de cinq ans signé entre la direction générale et le syndicat des travailleurs de la SDE.

Dans le cadre de la certification ISO 9001 version 2008 portant sur la qualité, la SDE s'est organisée en processus clé (production, exploitation,...) et supports (informatique, maintenance, clientèle) avec un objectif de performance et un plan d'action associé. Ce qui permet donc d'effectuer un suivi afin de mesurer les écarts et d'entreprendre des actions correctives (améliorations).

Il existe des contrats de performance entre la direction générale de la SDE et les autres centres de responsabilité appelés contrat-objectifs. Ces contrats constituent une déclinaison de la mission de l'entreprise en objectifs jusqu'au plus petit collaborateur. Le schéma suivant décrit le fonctionnement des contrats-objectifs (Voir page suivante) :

Figure 11: Description d'un contrat objectif



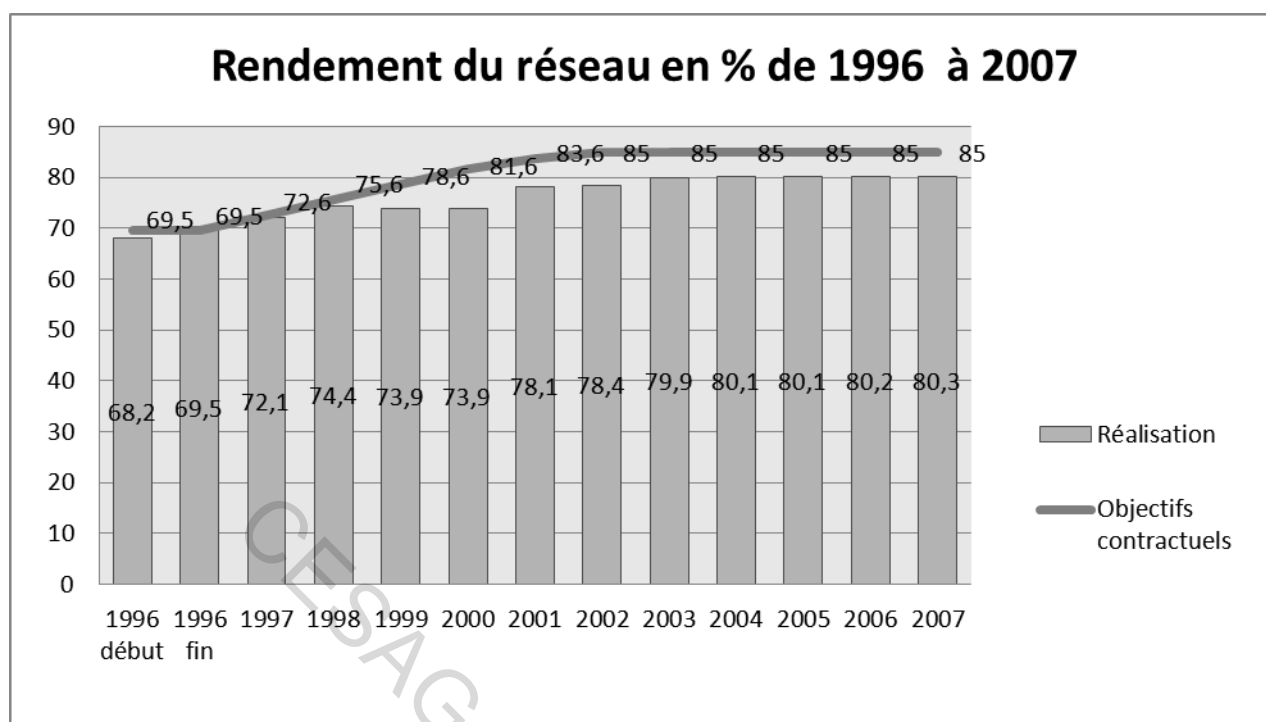
Au regard de ces aspects analysés, nous estimons que la SDE possède une culture d'entreprise orientée performance même si un audit social permettrait d'approfondir notre analyse pour une meilleure fiabilité des résultats. Nous attribuons donc la note de 08 pour la variable « culture d'entreprise ».

2. Efficacité et efficacité opérationnelle

Le rendement du réseau donne un aperçu de la proportion d'eau perdue en fonction du niveau de production. Ainsi, un rendement de 85% signifie que pour chaque 100 litres d'eau produite, on enregistre une perte de 15 litres.

Le graphique suivant illustre l'évolution du rendement du réseau de la SDE de 1996 (année de signature du premier contrat d'affermage) à 2007 :

Figure 12: Evolution du rendement du réseau de 1996 à 2007



Source : www.sde.sn

Nous constatons une amélioration du rendement du réseau depuis la signature du contrat même si toutefois les objectifs contractuels établis par la SDE ne sont pas toujours atteints (tel est le cas depuis 1999). Cependant, nous jugeons cette performance satisfaisante, car un taux de rendement de 85% est difficilement atteignable même dans les pays développés¹⁰. Selon les responsables de l'exploitation, ce résultat a pu être atteint grâce notamment à :

- La mise en place d'un système de détection des fuites d'eau.
- Une amélioration du métrage et de la facturation de l'eau.
- La création d'un numéro vert permettant aux clients de signaler les pannes et fuites d'eau (comme vu dans la section portant sur la gestion de la relation client).

En ce qui concerne la réduction des pannes dans le réseau, nous avons pu noter une amélioration lors de notre enquête. En effet les pannes (fuites) ont connu une baisse de plus de 30%. Ce qui a également été confirmé lors notre enquête, 78% des personnes interviewées sont tout à fait d'accord que le PPP a permis une réduction des pannes dans le réseau.

¹⁰ Statistiques Banque Mondiale

L'indice de productivité (*chiffre d'affaires/Nombre d'employés*) que nous avons calculé est de 26,82 en 2000 contre 58,004 en 2011 dû notamment à une quasi stabilité du dénominateur et une forte évolution de la base clientèle. Nous notons par conséquent une hausse de la productivité de la SDE depuis la signature du contrat. Le tableau suivant, en utilisant d'autres critères de mesure de la productivité, illustre cette tendance.

Tableau 7: Evolution de la productivité de la SDE de 2000 à 2011

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Evolution 2000 a 2011
CA/agent (MFCFA/agent)	26,82	29,28	31,09	33,95	35,15	37,10	41,18	47,75	49,69	52,38	64,16	58,004	+116,27 %
VA/agent (MFCFA/agent)	8,12	10,02	10,00	11,10	11,30	11,70	11,80	13,18	13,67	15,13	11,86	14,53	+78,94 %
Nombre abonnés/agent	224,00	247,20	293,41	313,12	329,89	356,97	372,64	404,70	425,60	427,26	460,7	479,5	+114,06 %
M ³ produits/agent km ³ /agent	90,36	92,08	97,03	98,07	102,24	107,98	112,74	120,54	121,28	124,21	129,04	130,5	+44,42 %
M ³ vendus/agent (Km ³ /agent)	66,56	67,92	76,05	78,30	81,65	86,33	90,67	96,03	97,10	98,43	101,85	104,4	+56,96 %
Masse salariale CA %	19,95	18,54	18,93	17,49	17,84	17,98	17,63	15,48	15,18	15,93	13,47	16,03	-19,65 %

Source : *Présentation Directeur Général de la SD, EDEQUE, Octobre 2012*

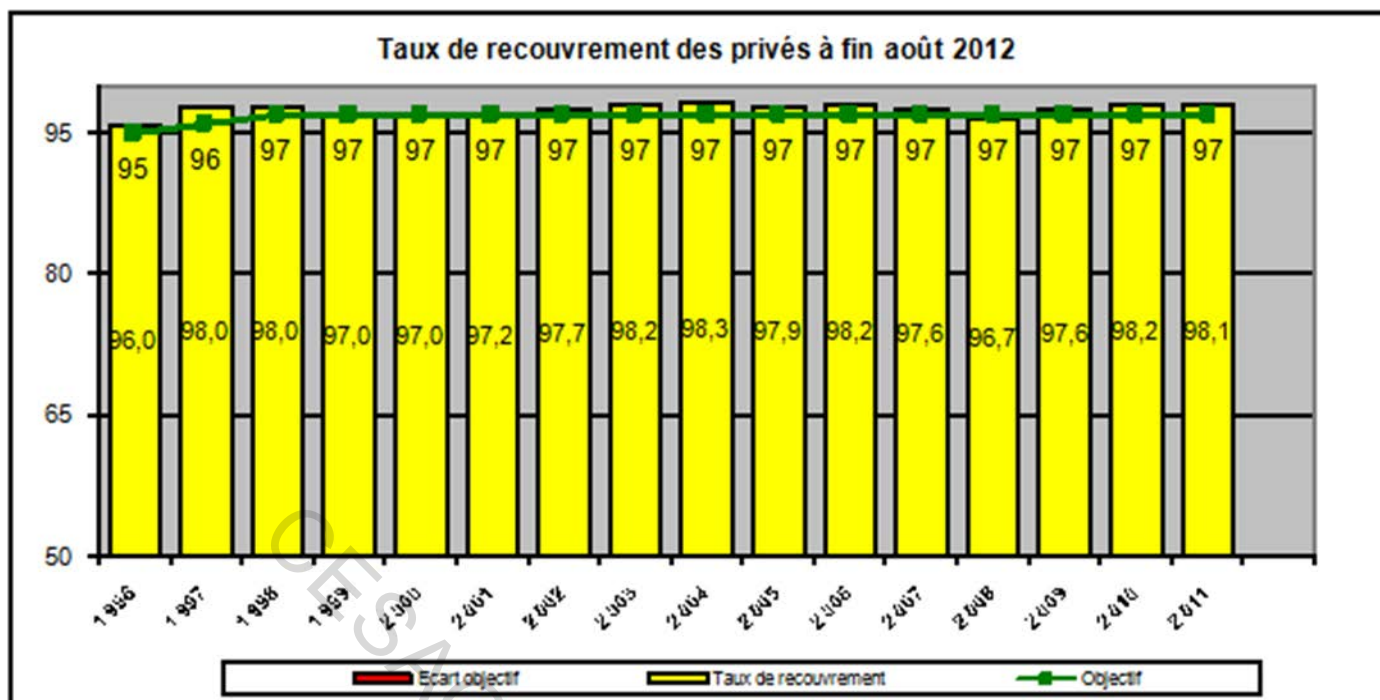
Au regard de la bonne progression des indicateurs retenus pour l'analyse de cette variable, nous accordons à la SDE une note de 13 pour ce qui est de l'efficience opérationnelle, même si toutefois les objectifs contractuels en termes de rendement du réseau ne sont pas atteints.

3. Gestion Financière

Pour l'analyse de cette variable, nous nous sommes intéressés principalement à la gestion du recouvrement et la rentabilité financière qui constituent des paramètres essentiels pour l'équilibre financier du secteur.

Le graphique suivant illustre l'évolution du taux de recouvrement entre 1995 et 2012 :

Figure 13: Evolution du taux de recouvrement des privés de 1996 à 2012



Source : www.sde.sn

Le taux de recouvrement des privés, qui est passé de 96 en 1995 (période avant le PPP) à 98,1 en 2011, s'est amélioré depuis la signature du contrat d'affermage tout en étant conforme aux objectifs de performance établis par la SONES. De plus, on constate une bonne évolution du recouvrement au niveau des « grands comptes », notamment l'Etat, qui depuis la réforme, s'est engagé à améliorer le taux et le délai de règlement de ses factures, même s'il est toujours long (2 à 3 mois de retard selon les personnes interviewées). Selon le directeur financier de la SDE, les bons résultats enregistrés en termes de recouvrement des privés, s'explique par :

- Une amélioration de la facturation,
- Une augmentation des agences d'accueil et l'introduction de modes de paiement innovants (paiement par internet, par téléphone mobile, par terminale et par SMS en partenariat avec la SGBS),
- Une tarification en adéquation avec le contexte social grâce à une enquête permanente sur la volonté des clients à payer (mentionné dans le contrat d'affermage).

Pour ce qui est de la rentabilité financière du secteur, 100% des acteurs enquêtés sont tout à fait d'accord que le PPP a permis d'assurer l'équilibre financier du secteur, notamment en assurant une rentabilité aux capitaux investis pour la partie privée et une solvabilité à la

SONES en ce qui concerne le paiement des services de la dette envers ses partenaires financiers.

En nous basant sur les critères d'évaluation utilisés, nous jugeons donc ce résultat satisfaisant et attribuons à la SDE une note de 08 pour la variable gestion financière.

4. Coût et tarification de l'eau

On distingue deux types de tarifications en fonction du mode d'accès à l'eau par l'utilisateur :

- **La tarification de l'eau au niveau des ménages** (branchements privés)

Le tableau suivant illustre la tarification de l'eau au niveau des ménages en fonction des différentes tranches de consommation :

Tableau 8: Tarification de l'eau au niveau des ménages

	Tarif Hors taxes	TVA	Total TTC en CFA
Tranche sociale de 0 à 20 m³	189,37	0	191,32
Tranche de 21 à 40 m³	624,68	0	629,88
Au-delà de 40 m³	663,96	119,51	788,67

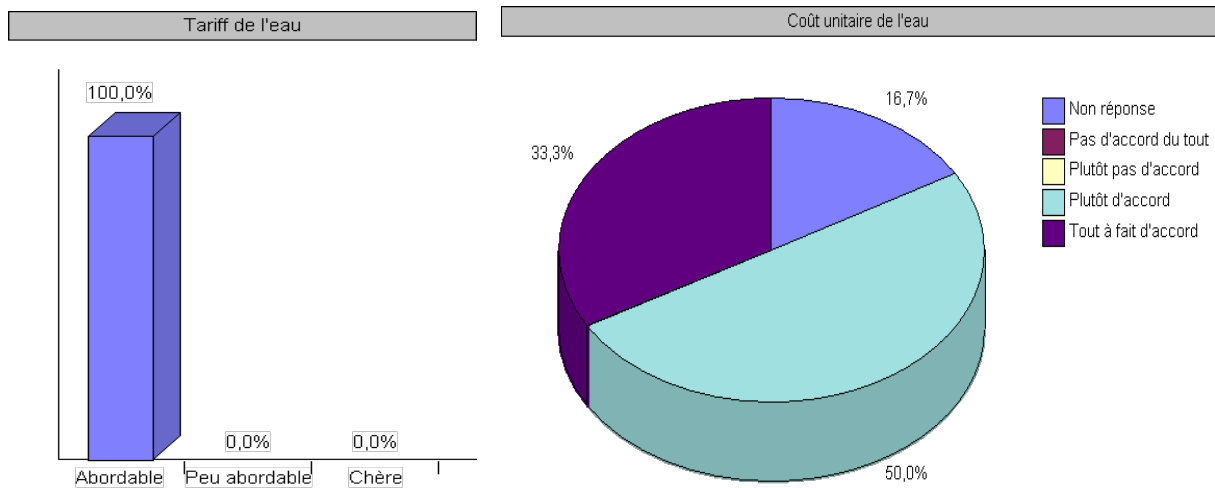
- **La tarification de l'eau au niveau des bornes fontaines**

Les bornes fontaines sont gérées par des opérateurs désignés par la communauté de la localité dans laquelle elle se trouve. Ces derniers signent un contrat avec la SDE, effectuent un dépôt initial et reçoivent chaque mois des factures à s'acquitter. Le tarif de l'eau, subventionné au niveau des bornes fontaines est de **322/ m³** avec comme prix de vente à l'utilisateur final, fixé par le gouvernement, qui est de :

- **15 f cfa** par m³ pour un seau de 40 litres
- **5f cfa** pour un seau de 10 litres

Lors de notre enquête, nous avons recueillie l'avis des différentes parties prenantes (SDE, SONES, Ministère de l'hydraulique) sur la tarification et le coût de l'eau. Nous avons résumé les résultats de l'enquête grâce au graphique suivant :

Figure 14: Coût et tarification de l'eau



Ainsi, la totalité des personnes enquêtées (100%) pensent que le tarif de l'eau est abordable actuellement au regard de la tarification par tranche (dont la première est une tranche sociale) et la subvention de l'Etat depuis 2003 afin de le maintenir au même niveau, malgré son coût de revient élevé dû notamment à la longue distance entre le Lac de Giers et Dakar (240km) et l'inflation des facteurs de production. En cela, 50% d'entre elles sont plutôt d'accord que malgré qu'il soit élevé, le coût de revient actuel de l'eau permet d'assurer l'équilibre financier du secteur qui est atteint depuis 2003.

Nous estimons que les résultats obtenus en termes de la tarification et du coût de l'eau est satisfaisant, nous attribuons donc une note de 13 à la SDE pour ce qui est de cette variable.

Tableau 9: Résultats variables expliquées

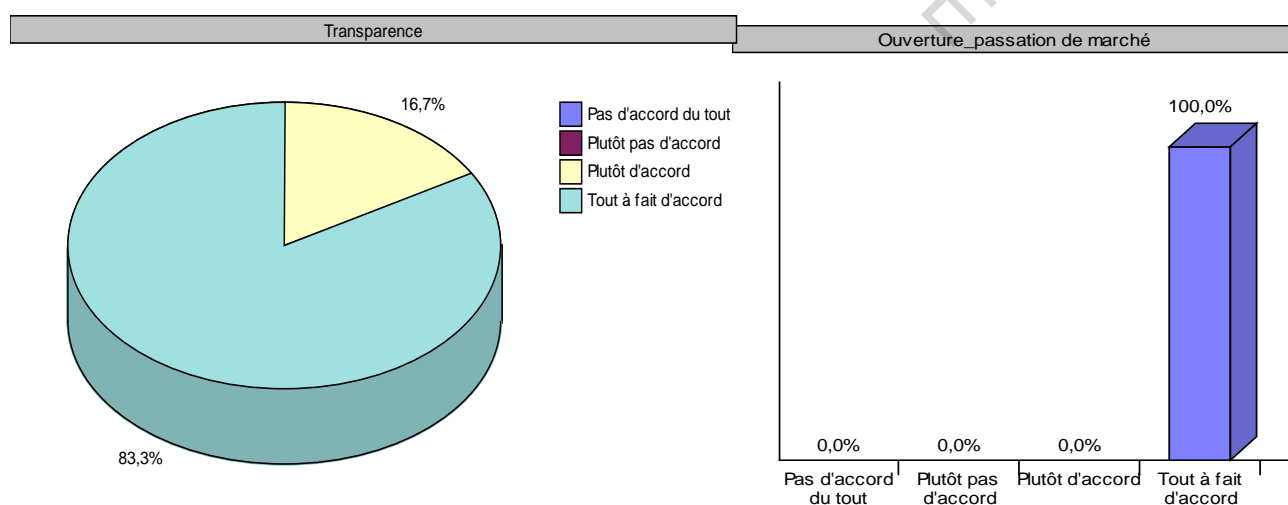
Variables expliquées		Notation	Note attribuée
Performance externe	Accès à l'eau par les populations	15	14
	Qualité des services offerts	15	12
	Gestion de la relation client	10	09
	Responsabilité sociétale d'un point de vue externe	10	08
Performance Interne	culture d'entreprise	10	08
	Efficacité et efficacité opérationnelle	15	13
	Gestion financière	10	08
	Coûts et tarification de l'eau	15	13
Total		100	85

Avec une note de 85/100, nous estimons la performance de la SDE suite à la signature du PPP très satisfaisante. Nous entreprendrons une analyse des variables externes afin d'appréhender les facteurs explicatifs de cette performance.

III. Variables explicatives de la performance

1. Processus de la passation de marché dans le cadre de la sélection du partenaire privé

Figure 15: Transparence et ouverture dans la passation de marché



83,3% des personnes enquêtées sont tout à fait d'accord que la passation de marché réalisée dans le cadre de la sélection de la partie privée était transparente et 100% qu'elle était ouverte. Ces derniers justifient leur réponse par le fait que la passation de marché s'est déroulée sous la supervision de la Banque Mondiale (principale partenaire financier et technique de la réforme) et a eu recours à un appel d'offre international qui s'est déroulé en trois étapes. Tout d'abord la phase de pré qualification, où a été retenu la Générale des Eaux (actuellement Veolia Environnement), la Lyonnaise des Eaux (actuellement Suez Environnement), la SAUR et la CISE (racheté plus tard par la SAUR). Par la suite, la première phase de l'offre technique qui a consisté en la tenue d'une réunion à Dakar en Mars 1995 pour l'élaboration du dossier d'appel d'offre (DAO), son envoi au soumissionnaire en Juillet 1995 et la remise des offres techniques de la première phase le 31 Août 1995. A l'issue de cette étape, la Lyonnaise des Eaux fût éliminée pour non-conformité par le comité technique, la Générale des Eaux éliminée pour non-conformité aux exigences essentielles du dossier d'appel d'offre, la SAUR et la CISE ont été invitées à réviser leur offre technique sur la base du mémorandum des réunions de clarification. Enfin, la deuxième phase de l'offre technique, à la suite de laquelle la SAUR a été déclarée soumissionnaire gagnant avec un tarif d'exploitant de 236f le mètre cube avec comme critères d'évaluation :

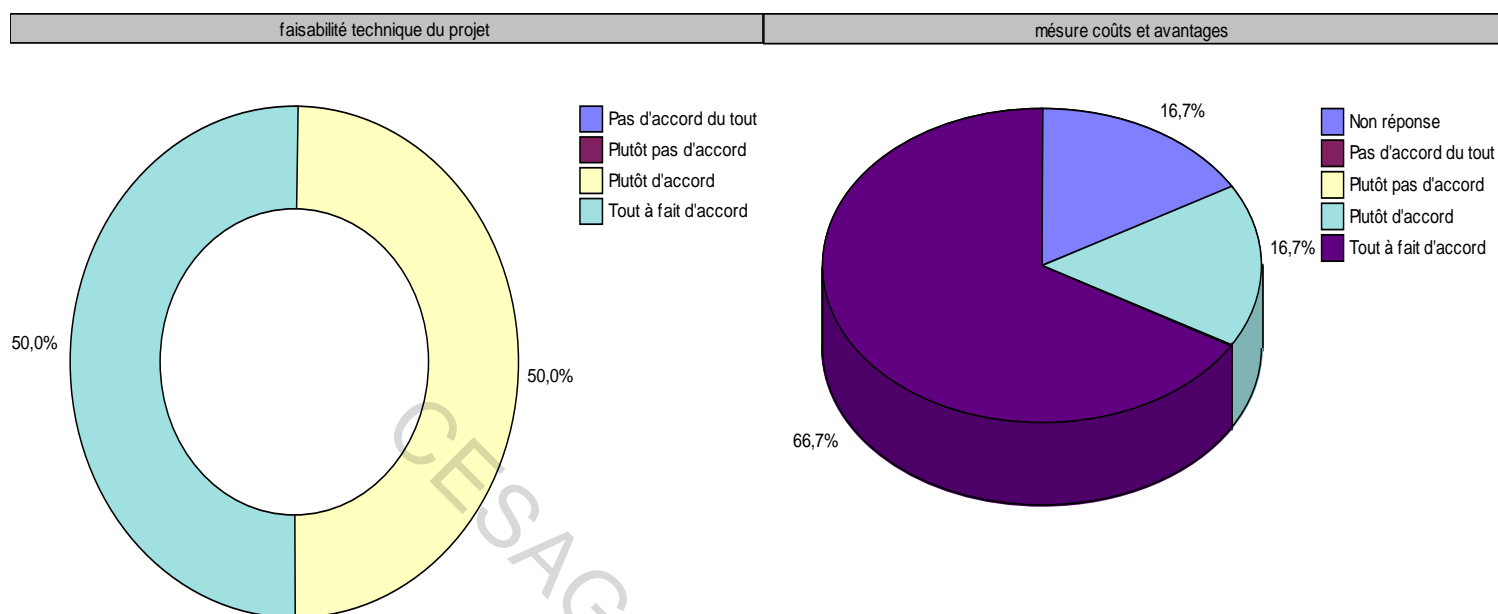
- Les offres techniques sont conformes aux exigences stipulées dans le mémorandum des réunions de clarification.
- Le tarif d'exploitant par mètre cube le plus bas comme critère de référence pour la sélection du gagnant.

Par ailleurs, la passation de marché s'est déroulée avec le soutien des populations (absence d'émeutes) car elles étaient favorables à une réforme du secteur qui était en pleine crise à l'époque (faible disponibilité de l'eau et du taux d'accès).

Au regard de la transparence et de l'ouverture qui ont prévalu lors de la passation de marché pour la sélection du partenaire privé, nous attribuons la note de 19 à la SDE pour cette variable.

2. Etudes de faisabilité préalable à la signature du contrat

Figure 16: Faisabilité technique et mesure des coûts et avantages



66,7% des personnes interviewées sont tout à fait d'accord qu'une analyse des coûts et avantages du PPP sur le secteur a été conduite avant la signature du contrat. En effet, avant la mise en œuvre de la réforme, un diagnostic du secteur en plein crise qui se manifestait par :

- une situation financière déséquilibrée de l'ex SONEES,
- l'impact négatif de la dévaluation du F CFA en 1994,
- un besoin d'investissement élevé,
- un déficit en eau important dans la capitale (Dakar),

a été réalisé.

Les actions entreprises dans le cadre du diagnostic étaient les suivantes :

- La mise en place d'un comité de pilotage composé de la Présidence de la République, de la Primature, du Ministère des Finances, du Ministère de l'Hydraulique, du Ministère du Développement Industriel et de la SONEES (ex SONES).
- Le recrutement de consultants individuels expérimentés pour réaliser l'étude diagnostic du secteur avec une analyse des options de réforme.
- Etude du schéma de PPP à adopter par les cabinets Ernst & Young et Aquanet.

- *Benchmarking* auprès d'autres pays ayant entrepris des réformes similaires : Côte d'Ivoire, Guinée, Gambie.

En ce qui concerne la faisabilité technique du projet, la majorité des acteurs interrogés sont d'accord qu'elle a été appréhendée puisqu'elle constituait un préalable lors de la phase de passation de marché. Par ailleurs, ils estiment (83,3%) également que la partie privée possède les ressources techniques et financières pour réalisation du projet de PPP car étant la filiale d'un grand groupe (Bouygues) possédant une forte expérience en la matière.

Figure 17: Ressources du partenaire privé

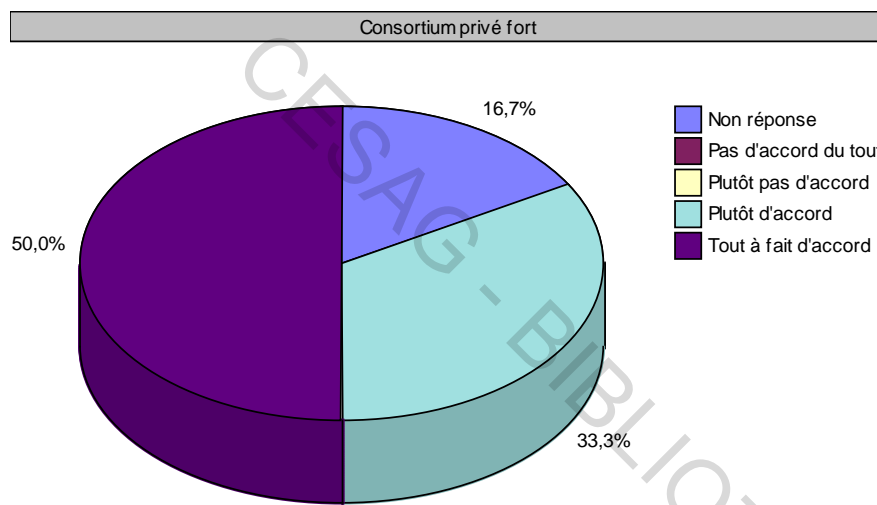
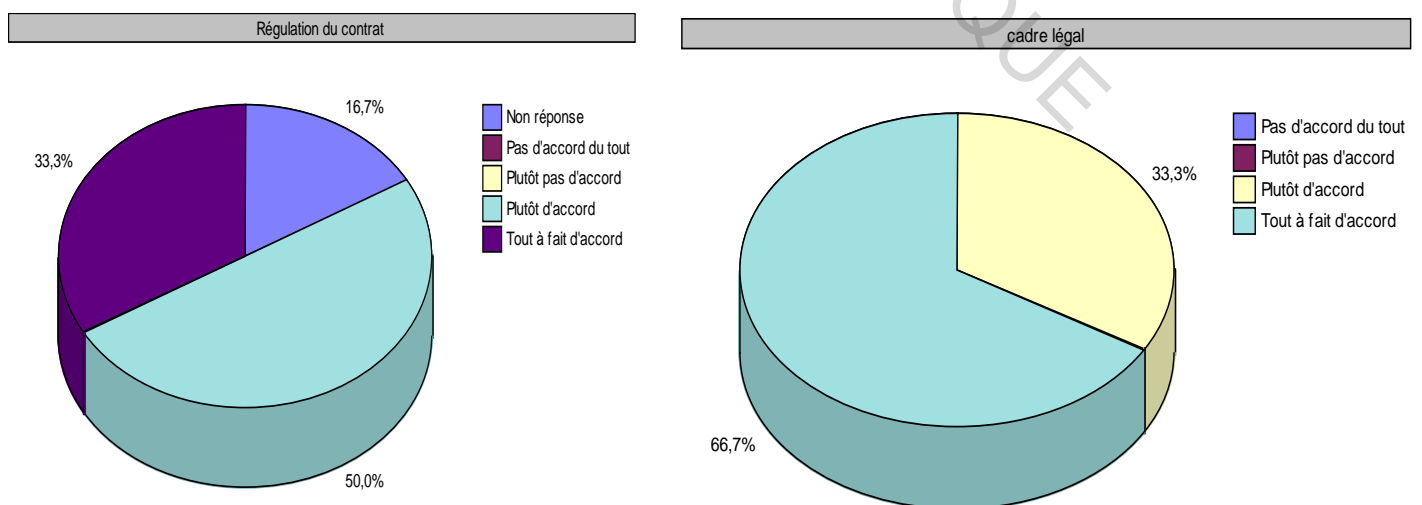


Figure 18: Régulation et cadre légal du contrat



De même, la majorité des personnes enquêtées sont d'accord que le cadre légal du contrat PPP (66,7% sont tout à fait d'accord) a été bien défini et qu'il a fait l'objet d'une bonne régulation (50% sont tout à fait d'accord). Ceux-ci justifient leur point de vue par :

- La création d'une loi sur le service public de l'eau potable et de l'assainissement
- La création du code de l'eau.
- La loi n°95 10 du 17 Avril 1995 portant sur la création de la SONES.
- Le décret du 26 Décembre 1995 portant la création de la SDE.
- La loi n°96-02 du 22 Février 1996 portant sur la création de l'ONAS.
- La signature du contrat d'affermage, le 05 Avril 1996, entre l'Etat du Sénégal, la SDE et la SONES.
- La signature du contrat de performance à la même période, entre la SONES et la SDE.
- La signature du contrat de concession, le 26 Avril 1996, entre la SONES et l'Etat du Sénégal représenté par le ministère de l'hydraulique.
- La signature du contrat plan entre la SONES et l'Etat du Sénégal également à la même période.

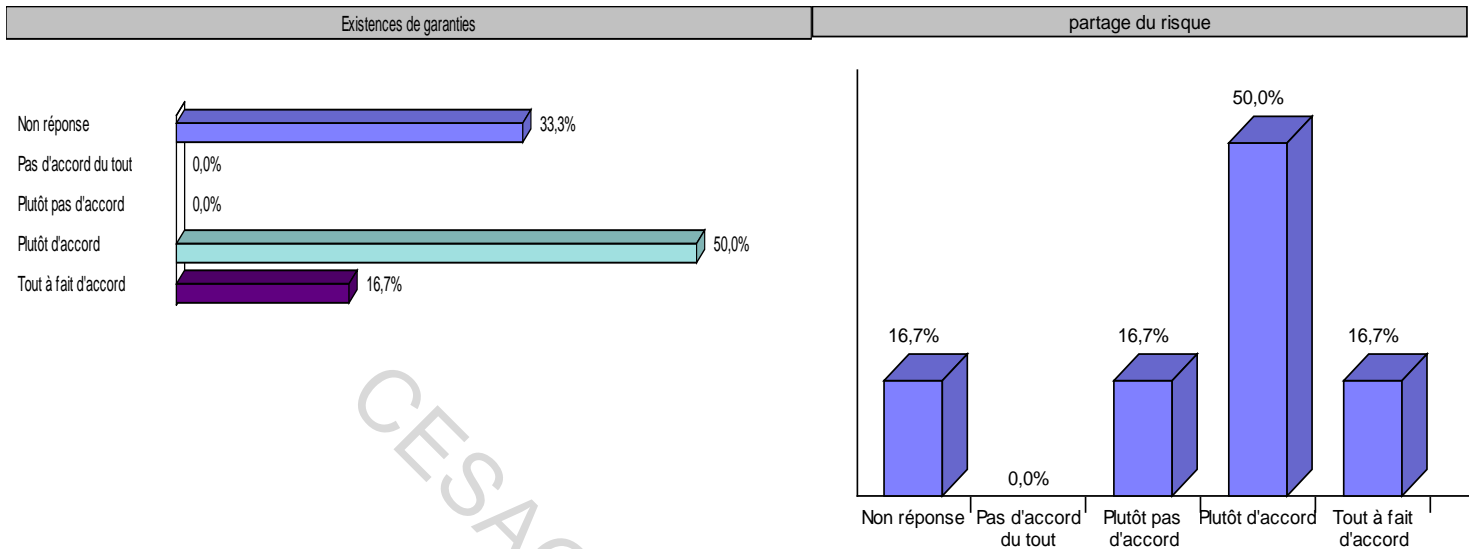
Afin de garantir l'atteinte des objectifs contractuels de la SDE en termes de performance, un comité de suivi du contrat de performance a été mis en place. Il est composé de :

- Un représentant de la présidence de la république
- Le Directeur Général de la SONES, président du comité,
- Le Directeur Général de la société d'exploitation
- Un représentant du Ministère chargé de l'Hydraulique
- Un représentant du Ministère chargé des Finances

Au regard des résultats probants notés lors de l'analyse des indicateurs retenus pour l'appréciation de la variable « faisabilité et régulation du projet de PPP », nous attribuons par conséquent la note de 18.

3. Garanties et soutien politique de l'Etat

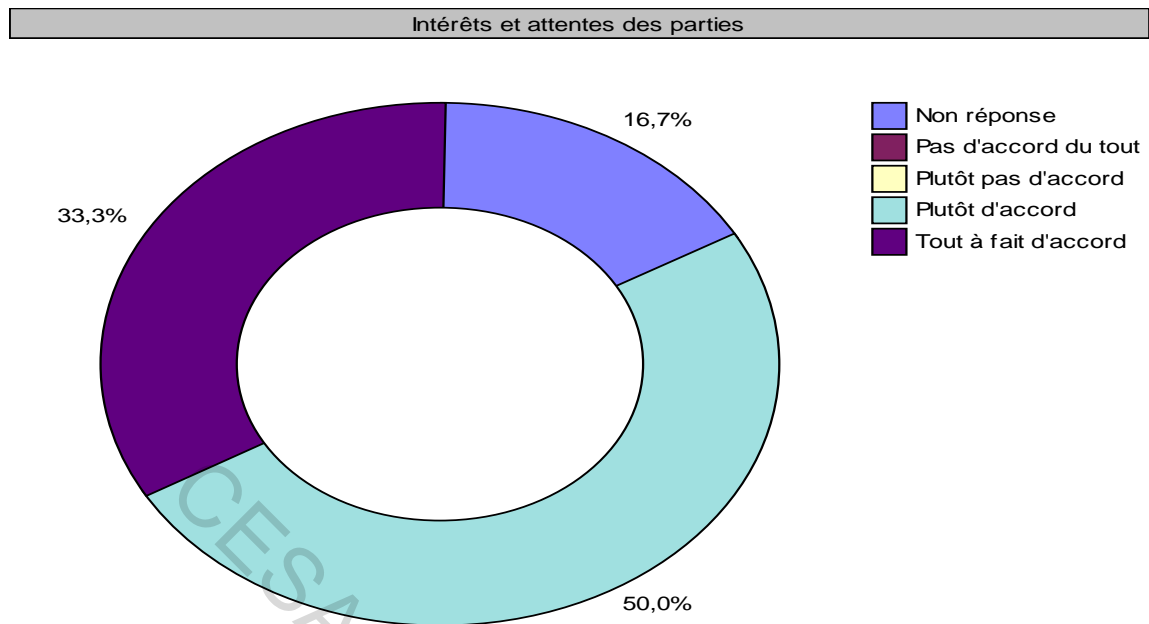
Figure 19: Existence de garanties et partage du risque



Selon les résultats de notre enquête, le risque du PPP a été équitablement partagé entre la partie privée et l'Etat même si certains reconnaissent qu'il n'était pas assez élevé pour la partie privée au regard du type de contrat de PPP adopté (affermage), où le fermier se charge uniquement de l'exploitation. Néanmoins, le risque a été mitigé pour les deux parties car le modèle financier du contrat prend en compte des critères d'efficacité tels que le rendement du réseau et le taux de recouvrement des factures. Ce modèle financier a fait l'objet d'une analyse qui garantissait à chacune des parties une bonne rentabilité financière : la rentabilité des actionnaires pour la partie privée et la solvabilité (paiement des services de la dette) de la SONES (société de patrimoine) pour l'Etat.

Par ailleurs, selon les personnes interviewées, 50% sont plutôt d'accord et 16,7% sont tout à fait d'accord que des garanties ont été offertes au partenaire privé dans le cadre du PPP. Il s'agit notamment d'un engagement de l'Etat, un des gros clients réputé mauvais payeur avant réforme, à payer ses factures.

Figure 20: Prise en compte des intérêts et attentes des différentes parties

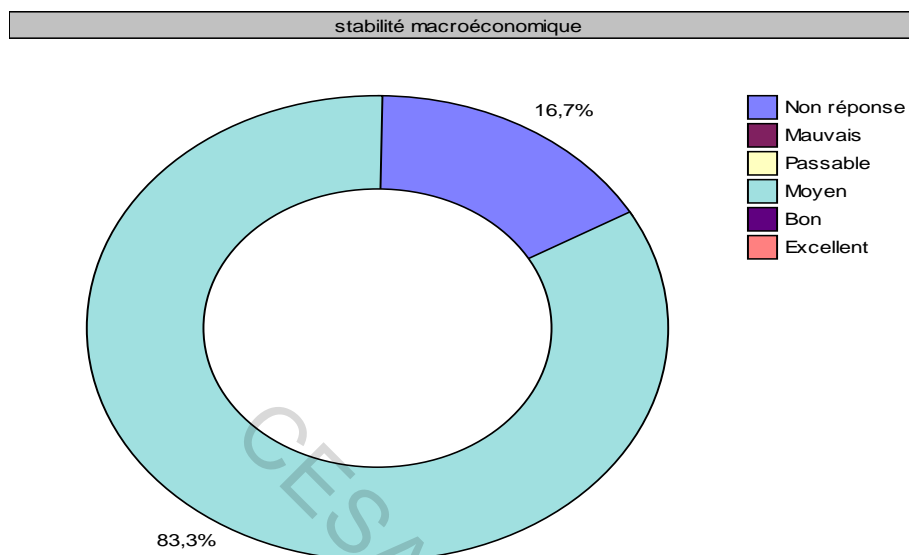


De même, les différents acteurs du secteur enquêtés estiment que les intérêts et attentes des différentes parties ont été pris en compte avant la signature du contrat. Ce qui s'est manifesté par la tenue d'un atelier national à Saly du 11 au 13 Juillet 1994, qui a réuni les syndicats, les responsables de la société civile, les ONG, les bailleurs de fonds, le personnel de l'ex SONESS, les Ministères impliqués, la primature, la présidence et les organisations féminines. Une réunion de négociation a également été organisée entre la partie privée et l'Etat avant la signature du contrat.

Nous estimons donc au regard de ces indicateurs que la partie publique a mené des efforts afin de garantir le succès de la réforme. Nous attribuons par conséquent une note de 13 pour cette variable.

4. Contexte économique prévalant avant la signature du contrat

Figure 21: Stabilité macroéconomique avant la réforme

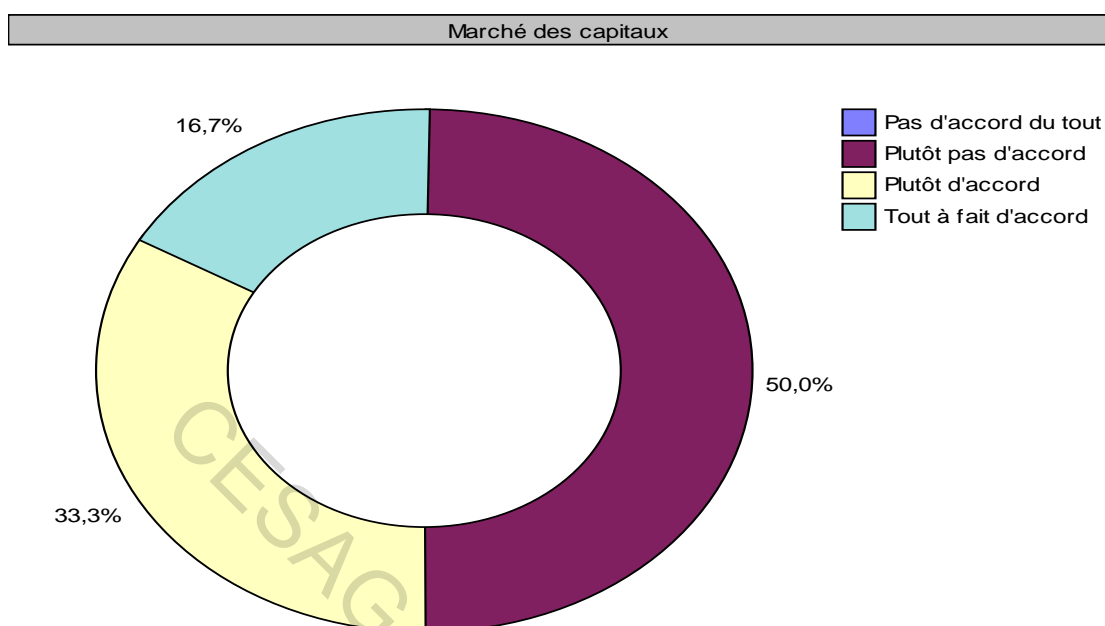


Selon la majorité des personnes enquêtées, la stabilité macroéconomique du Sénégal et dans la zone UEMOA dans l'ensemble, était plutôt moyenne. En effet, la réforme du secteur a été initiée en 1995, juste un an après la dévaluation du franc CFA de 50% par rapport au franc français en Janvier 1994, qui n'a malheureusement pas permis d'améliorer l'équilibre financier des Etats de la zone comme prévu. Selon une étude réalisée par Monchy et *al* en 1995, les recettes ont connu un redressement par rapport à celles de 93, mais elles ont été insuffisantes pour garantir une amélioration des finances publiques. Malgré les annulations et les reports de dettes, le budget de financement de l'Etat du Sénégal en 1995 affichait un besoin non couvert de 88 milliards de francs CFA.

Au regard de la situation peu reluisante de l'économie durant la signature du contrat, nous attribuons par conséquent une note de 10 pour cette variable.

5. Marché des capitaux dans la sous-région

Figure 22: Efficience du marché des capitaux de la sous-région

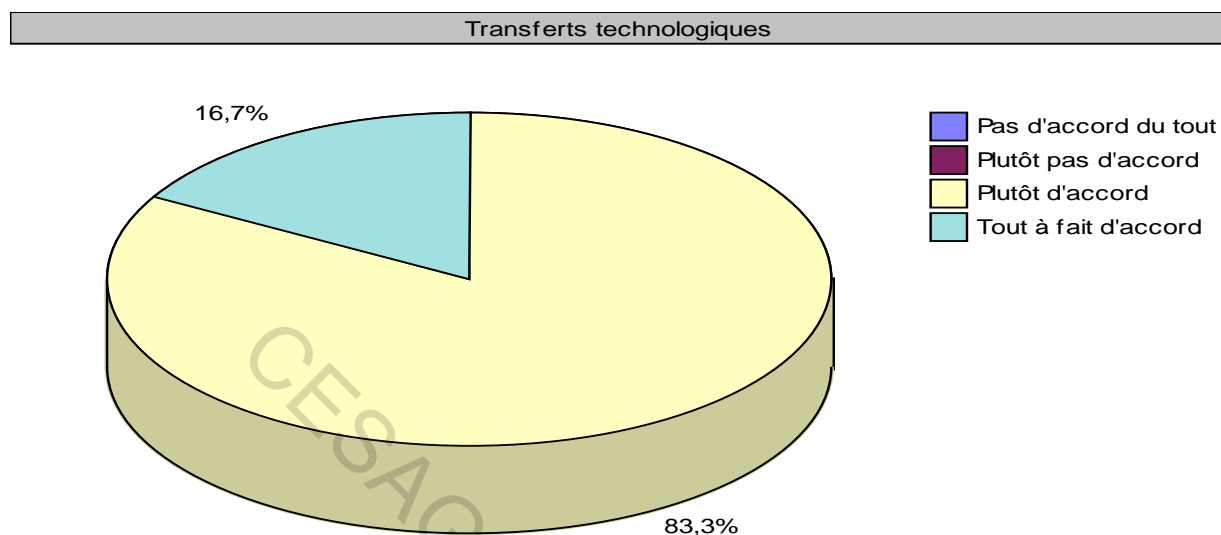


Le marché des capitaux dans la zone UEMOA même si depuis quelques années, la SONES arrive à payer les services de la dette, n'offre pas des ressources de financement adaptées aux investissements du secteur de l'hydraulique urbain. Ce qui est donc reflété par une distribution éparse des réponses auprès des personnes enquêtées (33,3% plutôt d'accord et 16,7% tout à fait d'accord contre 50% qui ne sont plutôt pas d'accord). Ces derniers justifient leur opinion par le taux élevé (8%) pratiqué par la principale Banque d'investissement de la zone UEMOA (la BOAD) qui avoisine celui des banques commerciales. Il en résulte que les services de la dette sont élevées pour la SONES, laquelle ne réalise pas par conséquent certains investissements qui risqueraient de compromettre l'équilibre financier du secteur.

La note que nous attribuons par conséquent à cette variable est de 05.

6. Réalisation de transferts technologiques

Figure 23: Réalisation de transferts technologiques



La majorité des acteurs approchés pensent que le PPP a permis la réalisation de transferts technologiques. Ce qui s'est traduit par un remplacement progressif, dès les premières années de prise du service, de l'équipe managériale et technique par le personnel local qui assure depuis lors la gestion de la SDE. Nous attribuons donc une note de 12 à cette variable.

Tableau 10: Notation et note attribuée des variables explicatives du succès d'un projet PPP

Variabiles explicatives du succès d'un projet de PPP	Notation	Note attribuée
Passation de marché efficace pour le choix du partenaire privé	20	19
Faisabilité du projet de PPP	20	18
Garanties et soutien politique de l'Etat	15	13
Conditions économiques favorables	20	10
Existence d'un marché de capitaux efficient	10	5
Transfert de technologie	15	12
Total	100	77

Avec une note globale de 77 sur 100 selon notre modèle d'analyse, les facteurs clés de succès du PPP réalisé dans le cadre de l'exploitation de la SDE sont :

- Une analyse de l'état du secteur avant la mise en œuvre de la réforme.
- L'adoption d'un cadre institutionnel bien défini avec des responsabilités claires pour chaque partie et chaque entité du secteur.
- La signature d'un contrat de performance entre le fermier et la société de patrimoine avec un *benchmarking* international permettant de garantir une amélioration continue des indicateurs techniques et financiers de la performance de l'utilité publique.
- Une implication forte des différents acteurs (ex-employés, société civile, Ministères impliqués, syndicats,...) avant la mise en œuvre de la réforme.
- La transparence et l'ouverture dans le choix du partenaire privé.
- Un partenaire privé disposant des ressources techniques et financières requises.
- Un Soutien politique manifeste de l'Etat à travers le respect de ses engagements.
- Un modèle financier garantissant à chaque partie l'atteinte de ses objectifs financiers.

Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS

Malgré la bonne performance de la SDE depuis la signature du contrat d'affermage, nous avons noté quelques insuffisances, ce qui nous a permis de formuler les recommandations suivantes.

1. L'amélioration de la qualité physico-chimique de l'eau distribuée dans les banlieues

La qualité physico-chimique de l'eau distribuée dans les banlieues de Dakar et certaines zones périurbaines représente jusqu'à nos jours une problématique importante à résoudre. Ainsi, on rencontre souvent dans ces zones des problèmes de santé (fluorose dentaire et osseuse) liés à la forte teneur en fluor de l'eau consommée.

A cet effet, nous suggérons aux différentes parties prenantes (SDE, Etat, SONES, ONG, bailleurs de fonds) la mise en œuvre d'un projet pour la construction de nouvelles centrales de traitement qui permettront d'améliorer la qualité physico-chimique de l'eau distribuée dans ces zones.

2. L'amélioration de l'accès à l'eau pour les 2% de citadins

En dépit du taux d'accès de 98%, certains citadins n'arrivent toujours pas à avoir accès à une eau potable. Ce sont principalement ceux vivant dans la banlieue de Dakar, dans des zones d'habitation informelles et périurbaines où il n'existe souvent pas de conduits pour l'adduction. Nous recommandons par conséquent :

- A l'Etat, une nouvelle planification urbaine qui permettrait d'incorporer si possible ces zones informelles dans le plan de la ville de Dakar.
- A l'Etat également, la prise de mesures permettant de limiter l'apparition de ces zones en favorisant le développement à la base (zones rurales).
- A la SONES, un nouveau plan d'investissement permettant de connecter ces zones.
- A la SDE, une promotion plus soutenue des branchements sociaux dans les zones où il existe des conduits et la réalisation de bornes fontaines en partenariat avec les ONG dans les zones n'en disposant pas.

3. Une meilleure adéquation des ressources financières aux investissements de la SONES

Le secteur de l'hydraulique urbain, malgré l'atteinte de son équilibre financier depuis 2003 fait face à une rareté ou du moins à une cherté des ressources financières dans la zone. Nous recommandons par conséquent, pour un meilleur financement des investissements du secteur, en plus des prêts concessionnels de l'Etat au profit du secteur, un renforcement de la participation des privés à travers une ouverture du capital de la SONES avec l'Etat restant l'actionnaire majoritaire.

4. La création d'une cellule dédiée aux partenariats public-privés au niveau des Etats et des institutions de développement de la sous-région.

Lorsque bien planifiés et réalisés, les PPP peuvent procurer plusieurs avantages à la partie publique, notamment :

- un accès aux ressources financières et à l'expertise technique de la partie privée ;
- une meilleure allocation des risques du projet ;
- une meilleure maîtrise des coûts (investissement et exploitation) ;
- la réalisation d'économies d'échelle surtout dans le cadre de projets sous régionaux ;
- la réalisation de réformes institutionnelles afin de dynamiser un secteur particulier (tel était le cas du secteur de l'hydraulique urbain au Sénégal que nous avons étudié).

Au regard de ces avantages, nous recommandons aux Etats et institutions de développement de la sous-région, la création de départements en charge des PPP. Ceux-ci auront pour mission d'identifier les projets à envergure sous régionaux, tels que la construction de centrales énergétiques, de barrages (pour les pays frontaliers) pouvant faire l'objet de PPP et d'assurer leur mise en œuvre ainsi que leur suivi. Ce qui aura un impact considérable en termes de coût et d'accès au financement sur les secteurs énergétiques et hydrauliques.

CONCLUSION

Les PPP sont apparus aux Etats Unis dans les années 50 et 60 principalement dans le secteur énergétique afin d'augmenter la capacité des centrales électriques tout en réduisant le recours aux fonds publics. Aujourd'hui, les PPP sont réalisés dans presque tous les domaines (Eau, Energie, routes,...), autrefois réservés exclusivement à l'Etat. Il faut attendre les débuts des années 80 et 90 pour voir apparaître les premiers PPP dans les pays en voie de développement sous l'influence du *New Public Management*. Même si certains contrats de PPP n'ont pas permis l'atteinte des objectifs escomptés, on note relativement quelques succès, tel est le cas de celui réalisé dans le cadre de la réforme du secteur de l'hydraulique urbain au Sénégal qui a fait l'objet de notre étude.

D'une manière générale, la réforme institutionnelle réalisée a permis d'améliorer la performance de la société en charge de l'exploitation de l'hydraulique urbaine au Sénégal (la SDE), avec une note globale de 85 sur 100 selon notre modèle d'analyse. Toutefois, des défis restent à relever. Notamment, l'accès à l'eau par les 2% de citoyens restants, l'amélioration de la qualité physico-chimique de l'eau distribuée dans certaines zones et du rendement du réseau.

Les facteurs clés du succès de la réforme peuvent être résumés à travers :

- Une étude approfondie du secteur avant la réforme
- Une bonne définition du cadre légal et une bonne régulation des différents contrats
- Une implication forte de l'Etat pour le succès de la réforme
- Une consultation des différents acteurs avant la mise en œuvre de la réforme
- La prise en compte des intérêts de chaque partie dans le choix du modèle financier

Le cas du Sénégal, au regard des bons résultats de la SDE, est cité par la Banque Mondiale comme un exemple de réussite en matière de réforme du secteur de l'hydraulique urbain dans les pays en voie de développement. Ce qui a donc conduit à sa réplique par d'autres pays de la sous-région, notamment le Cameroun , le Togo et bientôt la République Démocratique du Congo.

Au regard de la crise énergétique que traverse bon nombre d'Etats Africains, le recours au PPP serait-il envisageable pour résoudre les problèmes auxquels font face ce secteur?

BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE

- Aldo Baeitti, William Kingdom, Meike Van Ginneken, *Characteristics of well performing water utilities*, Water supply and sanitation working notes, Note 09, May 2006.
- Alhassan Dahiru, *Assesment of public-private partnership regulatory framework for infracstructure development in Nigeria*, 2012
- Amadou TRAORE, *Support de cours gestion des projets*, CESAG
- Boubacar AW, *support de cours gestion des projets*, CESAG
- CICODEV-Afrique, « *le consommateur senegalais face aux perspectives de modification du regime juridique du secteur de l'eau* », 27 Mars 2010.
- Dieynaba Tandian, *les suites de la devaluation du CFA de Janvier 1994*, Actualité économique, vol.74, n°03, 1998, p561-581.
- E.R Yescombe, *public private partnerships: Principles of policy and Finance*, Elsevier Finance, 2007, 369 pages
- El Hadj Ada NDAO, Mémoire de fin d'études DESS GP : « *Evaluation des performances du volet « Eau potable » du Projet Eau à Long Terme (PLT)* », 2010
- European Comission Directorate-General Regional policy, *Guidelines for successful public private partnerships*, March 2003
- European Investment Bank, *First international conference perpectives for Ukrain on implementation of public private partnerships*, Tilman Seibert, Kyiv, 21 March 2006.
- Frédéric Fourtune, *Hydraulique et assainissement urbain au Sénégal :Etat des lieux et évolution institutionnelle*, DUE-Dakar, Juillet 2007.
- Frédéric Marty, Arnaud Voisin et Sylvie Trosa, *Les partenariats public privés*, Editions La Découverte, paris, 2006.

- Hardcastle D., C., Edwards, P.J., Akintoye, A. and Li, B., *Critical Success Factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry: A factor analysis approach*, 2005
- Harold KERZNER, *Project Management: A systems Approach to planning, scheduling, and controlling*, 5th edition, Van Nostrand Reinhold, 1995
- Hulya Dagdeviren, Simon A. Robertson, *Access to water in the slums of developing world, International Policy Center for inclusive growth*, Working paper N°57, June 2009.
- Mamadou DIA, *comment mener et réussir les changements institutionnels au plan technique, organisationnel et financier dans le secteur de l'eau ?*, Doctorale de l'EDEQUE, Dakar, Octobre 2012.
- Ousmane NIANG, Mémoire de fin d'études MPGEO/option GRH : « *Etude la motivation : cas de la Sénégalaise des Eaux* », 2005
- Public-Private Partnership World Bank Institute, *Public-Private Partnerships in Infrastructure Days 2008*, Periklis Saragiotis, December 15-18, 2008, Washington DC
- Robert KAPLAN, David NORTON, *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business Review, 1996
- Special Unit for south-south cooperation, *case-study (water)*, Dakar, Sénégal, November 2012.
- Touba FALL, Mémoire de fin d'études DESS GRH: « *Audit du système d'évaluation de la Sénégalaise des Eaux* », 2005
- Vickram Cuttaree, The World Bank Europe and central Asia Region, *Success and failures of PPP projects*, Warsaw, June 17 2008.
- www.sde.sn
- www.sones.sn
- <http://water.worldbank.org/publications/urban-water-sector-reform-senegal-innovative-contract-design-expand-services-poor>

TABLE DES MATIÈRES

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des abréviations et mots étrangers	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	v
Sommaire	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	8
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	9
I. Définition des concepts	9
1. Définition du partenariat public-privé.....	9
2. Concept de projet	17
3. Autres définitions	21
II. Choix des hypothèses de recherche.....	23
III. Modèle d'intervention	24
IV. Démarche de l'étude.....	25
Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	36
I. Présentation de l'environnement externe : présentation du secteur de l'eau au Sénégal	36
1. Contexte de la réforme	36
2. Mise en œuvre de la réforme.....	38
II. Présentation de l'environnement interne : Présentation de la SDE.....	44
1. Présentation juridique.....	44
2. Vision et valeurs.....	44
3. Organisation	44
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	48
Chapitre 3 : PRESENTATION DES RESULTATS	50
I. Présentation des résultats de l'évaluation de la performance externe	50
1. Accès à l'eau par les populations	50
2. Qualité de l'eau et continuité dans le service.....	51
3. Gestion de la relation client.....	53

4.	Responsabilité sociétale de la SDE	55
II.	Présentation des résultats de l'évaluation de la performance interne.....	57
1.	La culture d'entreprise de la SDE	57
2.	Efficacité et efficacité opérationnelle.....	59
3.	Gestion Financière.....	61
4.	Coût et tarification de l'eau	63
III.	Variables explicatives de la performance.....	65
1.	Processus de la passation de marché dans le cadre de la sélection du partenaire privé65	
2.	Etudes de faisabilité préalable à la signature du contrat	67
3.	Garanties et soutien politique de l'Etat	70
4.	Contexte économique prévalant avant la signature du contrat.....	72
5.	Marché des capitaux dans la sous-région.....	73
6.	Réalisation de transferts technologiques	74
	Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS	76
1.	L'amélioration de la qualité physico-chimique de l'eau distribuée dans les banlieues ..	
	76
2.	L'amélioration de l'accès à l'eau pour les 2% de citoyens.....	76
3.	Une meilleure adéquation des ressources financières aux investissements de la SONES	
	77
4.	La création d'une cellule dédiée aux partenariats public-privés au niveau des Etats et	
	des institutions de développement de la sous-région.	77
	CONCLUSION	78
	BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE	79
	TABLE DES MATIÈRES	81
	ANNEXES	83

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Certificat

Certificate

N° 2002/18831b

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SENEGALAISE DES EAUX "SDE S.A."

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION, EXPLOITATION, TRAITEMENT ET DISTRIBUTION D'EAU POTABLE.
GESTION DE LA CLIENTELE SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE.

DRINKING WATER PRODUCTION, OPERATION, TREATMENT AND SUPPLY.
NATIONWIDE CUSTOMER MANAGEMENT.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2008

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Centre de Hann Route du Front de Terre BP.224 – DAKAR SENEGAL
(Liste des sites certifiés en annexes n° 1 à n° 2)
(List of certified locations on appendices n°1 to n°2)

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2010-12-30

Jusqu'au
Until

2013-12-29

Directrice Générale d'AFNOR Certification

Managing Director of AFNOR Certification

F. MEAUX

AFNOR Certification est certifiée par le Comité Français de Normalisation (Cofrac) pour la certification de systèmes de management. AFNOR Certification est certifiée par le Comité Français de Normalisation (Cofrac) pour la certification de systèmes de management. AFNOR Certification is certified by the French Committee for Standardization (Cofrac) for the certification of management systems. AFNOR Certification is certified by the French Committee for Standardization (Cofrac) for the certification of management systems.

AFNOR Certification est certifiée par le Comité Français de Normalisation (Cofrac) pour la certification de systèmes de management. AFNOR Certification est certifiée par le Comité Français de Normalisation (Cofrac) pour la certification de systèmes de management. AFNOR Certification is certified by the French Committee for Standardization (Cofrac) for the certification of management systems. AFNOR Certification is certified by the French Committee for Standardization (Cofrac) for the certification of management systems.



Certificat

Certificate

N° 2007/28449d

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SENEGALAISE DES EAUX "SDE S.A."

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION, EXPLOITATION, TRAITEMENT ET DISTRIBUTION D'EAU POTABLE.
GESTION DE LA CLIENTELE SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE.

DRINKING WATER PRODUCTION, OPERATION, TREATMENT AND SUPPLY.
NATIONWIDE CUSTOMER MANAGEMENT.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

OHSAS 18001 : 2007

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Centre de Hann Route du Front de Terre BP 224 - DAKAR SENEGAL
(Liste des sites certifiés en annexes n° 1 à n° 2)
(List of certified locations on appendices n°1 to n°2)

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2010-12-30

Jusqu'au
Until

2013-12-29

Directrice Générale d'AFNOR Certification

Managing Director of AFNOR Certification

F. MÉAUX

Les activités déclarées sont certifiées par AFNOR Certification à la suite d'un audit réalisé en vertu de la norme AFNOR CERTIFICATION AFNOR 9101. Les activités déclarées sont : production et distribution d'eau potable sur l'ensemble du territoire.
The activities declared are certified by AFNOR Certification as a result of an audit carried out in accordance with the AFNOR CERTIFICATION AFNOR 9101 standard. The activities declared are: drinking water production and distribution on the entire territory.

Seul le système de management mis en place par AFNOR Certification est certifié conformément à la norme AFNOR CERTIFICATION AFNOR 9101. Les autres systèmes de management mis en place par AFNOR Certification ne sont pas certifiés. Le présent certificat est valable à compter de la date d'émission et jusqu'à la date de validité indiquée. Les modifications de portée ou de contenu du présent certificat sont notifiées par AFNOR Certification à l'organisme certifié. AFNOR Certification n'est pas responsable des conséquences de la non-conformité avec les exigences de la norme AFNOR CERTIFICATION AFNOR 9101.
Only the management system implemented by AFNOR Certification is certified in accordance with the AFNOR CERTIFICATION AFNOR 9101 standard. Other management systems implemented by AFNOR Certification are not certified. This certificate is valid from the date of issue until the validity date indicated. Changes to the scope or content of this certificate are notified by AFNOR Certification to the certified organization. AFNOR Certification is not responsible for the consequences of non-compliance with the requirements of the AFNOR CERTIFICATION AFNOR 9101 standard.



Certificat

Certificate

N° 2008/36482a

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SENEGALISE DES EAUX "SDE S.A."

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION, EXPLOITATION, TRAITEMENT ET DISTRIBUTION D'EAU POTABLE.
GESTION DE LA CLIENTELE SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE.

DRINKING WATER PRODUCTION, OPERATION, TREATMENT AND SUPPLY.
NATIONWIDE CUSTOMER MANAGEMENT.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 14001 : 2004

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Centre de Hann Route du Front de Terre BP 224 – DAKAR SENEGAL
(Liste des sites certifiés en annexes n°1 à n° 2)
(List of certified locations on appendices n°1 to n°2)

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2010-12-30

Auto/au*
Unité

2013-12-29

Directrice Générale d'AFNOR Certification

Managing Director of AFNOR Certification

F. MÉAUX

*L'unité d'expression utilisée pour les certificats AFNOR Certification est indiquée à l'adresse suivante : <http://www.afnor.org>.
The unit of expression used for AFNOR Certification certificates is indicated at the following address: <http://www.afnor.org>.
L'unité d'expression utilisée pour les certificats AFNOR Certification est indiquée à l'adresse suivante : <http://www.afnor.org>.
The unit of expression used for AFNOR Certification certificates is indicated at the following address: <http://www.afnor.org>.

Enquête sur la performance de la SDE

Mars-Avril 2013

Enquête réalisé dans le cadre de mon mémoire "partenariat public-privé et performance des projets: cas de la SDE au Sénégal". Les données recueillies seront analysées dans la plus stricte confidentialité. Les documents seront détruits aussi tôt après leur exploitation.

A- Questions destinées à la SDE, la SONES, au Ministère de l'hydraulique, aux ONG et bailleurs de fond

1. Quelle a été l'évolution de l'accès à l'eau par les populations depuis la signature du premier contrat d'affermage?
 1. Mauvais 2. Passable 3. Moyen 4. Bon 5. Excellent

2. Pensez-vous que l'accès à l'eau par les couches de populations défavorisées a été amélioré grâce au PPP?
 1. Pas d'amélioration 2. Faiblement amélioré 3. Amélioration

3. Pourquoi?

4. Quelle a été l'évolution de la qualité de l'eau?
 1. Mauvais 2. Passable 3. Moyen 4. Bon 5. Excellent

5. Pensez-vous que le PPP a permis à la SDE d'avoir une rentabilité financière à même de rémunérer les actionnaires de la partie privée?
 1. Oui 2. Non

6. Pensez-vous que le PPP a permis à la SDE d'avoir une rentabilité financière à même d'assurer une solvabilité à la SONES envers ses partenaires financiers (Banques, institutions financières,...)?
 1. Oui 2. Non

7. La SDE a-t-elle déjà eu à faire face à des litiges ou conflits depuis la signature du premier contrat?
 1. Oui 2. Non

8. Si oui, les quels?

9. Quelle a été l'évolution de la continuité dans le service (taux de rationnement)?
 1. Mauvais 2. Passable 3. Moyen 4. Bon 5. Excellent

10. Pensez-vous que le tarif actuel de l'eau soit abordable pour les populations ?
 1. Abordable 2. Peu abordable 3. Chère

11. Pourquoi?

12. Pensez-vous que le coût unitaire de l'eau soit efficient et permette l'équilibre financier du secteur?
 1. Oui 2. Non

13. Pourquoi?

B-Questions réservées à la SDE

14. Quelle a été l'évolution des plaintes clients et de son taux de résolution ?

1. Mauvais 2. Passable 3. Moyen 4. Bon 5. Excellent

15. Quels ont été les différents canaux de communication avec les clients mis en place par la SDE depuis la signature du premier contrat d'affermage?

1. Numéro vert 2. Site internet 3. agences d'accueil 4. autres

16. Si 'autres', précisez :

17. Existe-il des rencontres périodiques entre la SDE et les clients (associations de consommateurs ,société civile)?

1. oui 2. non

18. Si oui, lesquelles?

La question n'est pertinente que si Rencontres avec les clients = "oui"

19. La SDE réalise t elle des enquêtes sur la satisfaction de ses clients?

1. oui 2. non

20. Quelle est la périodicité de l'enquête de satisfaction?

21. Quel est le taux de satisfaction de la dernière enquête réalisée?

22. La SDE possède un plan RSE?

1. oui 2. non

23. Quels sont les grands axes de ce plan?

24. La SDE a t elle réalisé des actions de mécénat, offert des dons, ou autres depuis la signature du contrat?

1. oui 2. non

25. Si oui lesquelles?

26. Des dispositions particulières ont elles été prises par la SDE pour mieux prendre en compte son environnement depuis la signature du contrat?

1. oui 2. non

27. Si oui les quelles?

II- Performance Interne (Questions réservées uniquement à la SDE)

28. La SDE possède elle une mission clairement définie?

1. oui 2. non

29. Si oui, quelle est cette mission?

30. Pensez-vous qu'elle soit connue par le personnel?

1. oui 2. non

31. Quelle a été le taux de turn over (nombre de départ) depuis la signature du premier contrat?

32. Quel est votre opinion sur le climat de travail la SDE?

1. Mauvais 2. Passable 3. Moyen 4. Bon 5. Excellent

33. La sécurité au travail a t elle été améliorée depuis la signature du contrat?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt pas d'accord 3. Plutôt d'accord 4. Tout à fait d'accord

34. Pourquoi?

35. Les employés de la SDE reçoivent-ils fréquemment des formations?

1. oui 2. non

36. si oui; quel est le budget annuel alloué?

La question n'est pertinente que si formation = "oui"

37. Les employés de la SDE sont ils régulièrement informés et associés à la prise de décisions importantes concernant la SDE?

1. oui 2. non

38. Les employés de la SDE bénéficient ils de divers avantages sociaux depuis la signature du contrat?

1. oui 2. non

39. Si oui, lesquels?

40. Existe-il des contrats de performance entre la SDE et les différents centres de responsabilité de la SDE?

1. oui 2. non

41. Quelle a été l'évolution de la perte de production depuis la signature du contrat?

1. Hausse 2. aucun changement 3. Baisse

42. Quelle a été l'évolution du nombre de pannes dans le réseau depuis la signature du contrat?

1. Mauvais 2. Passable 3. Moyen 4. Bon 5. Excellent

43. La SDE dispose t elle d'un plan qualité pour l'amélioration de son processus interne et de ses services?

44. Quelle a été l'évolution du taux de recouvrement depuis la signature du contrat?

1. Mauvais 2. Passable 3. Moyen 4. Bon 5. Excellent

III- Variables explicatives de la performance (Questions destinées à la SDE, la SONES et le Ministère de l'hydraulique.

45. Pensez-vous que la passation de marché pour la sélection du partenaire privé était transparent?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

46. Pourquoi?

47. Pensez-vous que la passation de marché pour la sélection du partenaire privé était ouvert?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

48. Pourquoi?

49. La mise en oeuvre du partenariat public privé s'est elle déroulée avec le soutien des populations (absence d'émeutes,...)?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

50. Pourquoi?

51. Pensez-vous que les coûts et avantages du partenariat public-privé (PPP) ont appréciés avant la signature du contrat?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

52. Pourquoi?

53. Pensez vous que le cadre légal du projet a été bien défini avant la signature du contrat?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

54. Pourquoi?

55. Pensez-vous que vous que la faisabilité technique du projet a été appréhendée avant la signature du contrat?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

56. Pourquoi?

57. Pensez-vous que le risque du projet de partenariat public privé a été partagé entre les différentes parties (public et privé) de manière équitable?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

58. Pourquoi?

59. Pensez-vous que les différentes parties ont fait preuve d'engagement et de responsabilité tout au long de la signature du contrat?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

60. Pourquoi?

61. Pensez-vous que le partenaire privé retenu possède les ressources (financières et humaines) pour une bonne exploitation de la SDE?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

62. Pourquoi?

63. Pensez-vous que des garanties ont été offertes au partenaire privé dans le cadre de l'exécution du contrat?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

64. Pourquoi?

65. Pensez-vous que les intérêts et attentes des différentes parties ont été pris en compte lors de la signature du contrat?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

66. Pourquoi?

67. Quelle est votre opinion sur la stabilité macro-économique du Sénégal lors de la signature du premier contrat d'affermage?

1. Mauvais 2. Passable 3. Moyen 4. Bon 5. Excellent

68. Pourquoi?

69. Pensez-vous que le marché des capitaux dans la zone UEMOA était adapté pour une levée de fonds dans le cadre de la réalisation du projet de PPP?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

70. Pourquoi?

71. Le partenariat public privé a-t-il permis la réalisation de transferts technologiques pour la SDE?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

72. Pourquoi?

73. Pensez-vous que l'Etat du Sénégal a assuré une bonne régulation (suivie) du contrat d'affermage?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt d'accord 3. Tout à fait d'accord

74. Pourquoi?

75. Si vous deviez attribuer une note de 1 à 5 sur la performance globale de la SDE, quelle serait la note

- 1.1 2.2 3.3 4.4 5.5

76. Pourquoi?

Mission de la SDE

- Exploitation et entretien de l'infrastructure et du matériel
- Renouvellement du matériel d'exploitation
- Renouvellement contractuel des réseaux, des branchements, des compteurs et du matériel électromécanique
- Extension de réseaux financée par des tiers
- Étude et justification des travaux de renouvellement et d'extension de l'infrastructure
- Facturation et encaissement de l'eau potable et de la redevance d'assainissement
- Communication et relations avec la clientèle

CESAG - BIBLIOTHEQUE



L'exercice du service d'eau potable nous impose d'adopter en permanence un comportement responsable et professionnel, en adéquation avec les règles d'éthique, les règles de l'art de notre métier, la réglementation en vigueur et le respect de nos parties prenantes (clients, collaborateurs et sous traitants, riverains, associations diverses, etc.)

Le contexte de plus en plus difficile et exigeant doit nous conduire à adopter de nouveaux comportements pour faire face aux multiples défis.

Notre ambition :

Etre à l'écoute de nos clients en assurant :

- Un taux de satisfaction de 85%
- Un taux de conformité bactériologique et physico-chimique de 99,5%
- Un traitement des demandes et réclamations clients dans les délais
- Un taux de branchements ordinaires exécutés à 100% dans un délai de 10 jours dans les secteurs (Dakar et régions) et 15 jours dans les centres, la réalisation des conventions de compteurs divisionnaires (10 jours) et la pose (15 jours)

Optimiser nos processus par :

- Un taux de rendement de réseau de 80,5%.
- Un taux de recouvrement de 98,3%
- L'augmentation de nos ventes de 3%
- La réduction de nos principales charges (hors électricité) de 2%

Assurer la santé, la sécurité et le bien être au travail de nos collaborateurs par :

- La réduction de nos accidents de travail avec un taux de fréquence égal à 4
- La maîtrise effective des risques relatifs à la circulation routière (automobile et mobylette), à l'électricité, à l'incendie, aux chantiers et au chlore gazeux avec un niveau de maîtrise égal à 2
- L'amélioration de la prévention médicale des collaborateurs par le renforcement de la médecine d'entreprise
- La promotion du développement personnel en garantissant l'égalité des chances à tous les collaborateurs en termes de recrutement, formation et évolution professionnelle
- La mise en place effective du fonds d'habitat social et des mécanismes de financement des collaborateurs

Respecter notre environnement par :

- Le respect à 75% du recyclage des déchets dangereux produits
- Le respect à 75% des normes de rejet
- Une réduction de notre consommation d'électricité force motrice de 3%

Agir en acteur responsable et soucieux de l'intérêt de nos parties prenantes par :

- L'instauration d'une relation mutuellement bénéfique avec nos fournisseurs et sous traitants
- La participation aux Objectifs du Millénaire pour le Développement par l'amélioration de l'accès à l'eau potable dans les zones défavorisées
- La participation effective au développement local dans nos zones d'implantation
- La promotion de l'éducation des populations sur les métiers de l'eau

Je m'engage à tout mettre en œuvre pour qu'ensemble nous réussissions ce formidable pari pour faire de notre entreprise une référence mondiale.

Mamadou DIA

Dakar, le 04 janvier 2012