



Semana temática: Agua y servicios de abastecimiento y saneamiento

Eje temático: Foro de los buenos ejemplos

Titre de la présentation :

Le contrat de management d'Alger : la construction d'un partenariat public / privé exemplaire pour l'atteinte d'objectifs ambitieux

Auteurs: Jean-Marc Jahn ¹; Terra Messaoud ²

¹ Directeur Général de SEAAL, Alger, jean-marc.jahn@seaal.dz

² Directeur de l'alimentation en eau potable du Ministère des Ressources en Eau, Alger

Résumé :

Le contrat de management d'Alger, signé pour une durée de 5,5 ans entre SUEZ-Environnement et SEAAL (Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger), société de droit algérien, a pour objectif d'améliorer, sur un temps court, la qualité des services d'eau potable et d'assainissement pour les habitants de la Wilaya d'Alger.

Sa réussite nécessite un engagement fort des autorités et acteurs algériens de l'eau et un management coordonné des relations contractuelles pour identifier les objectifs à atteindre puis mesurer les progrès réalisés.

Des outils spécifiques ont donc été élaborés:

Un suivi détaillé du plan d'actions pour l'atteinte des objectifs techniques.

Une méthodologie de Transfert de Savoir Faire (WIKTI) issue des expériences internationales de SUEZ-Environnement.

Cette méthodologie structurante permet de quantifier et qualifier les besoins en compétences et d'optimiser les plans de formation du personnel de SEAAL.

Après deux ans de contrat, les résultats sont encourageants:

- ❖ Distribution de l'eau quotidienne ou 24h/24 à plus de 85% de la population
- ❖ Qualité de l'eau conforme aux standards internationaux
- ❖ Amélioration de la qualité des eaux de baignade permettant la réouverture au public de 10 plages supplémentaires
- ❖ Développement des compétences : suivi en place, progression conforme à la feuille de route

Conclusions:

Un contrat de management suppose, préalablement à son démarrage, une évaluation commune de la situation initiale et un accord sur des objectifs à atteindre.

Il est très exigeant en terme de transparence sur les moyens déployés et les résultats atteints.

Le succès d'un tel partenariat est lié à la mise en place d'un processus décisionnel partagé et d'une mobilisation volontariste et coordonnée des différents acteurs.

Mots clés: Contrat de management, objectifs techniques et managériaux, partenariat, transfert de connaissances et de savoir-faire.

1. Introduction

Le contrat de management a été signé le 1 mars 2006 pour 5,5 ans entre SUEZ Environnement et SEAAL¹, Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (société de droit algérien).

Le contrat est le fruit d'une mobilisation des deux parties pour faire le diagnostic général de la situation à Alger. Cette première phase de consultation a été réalisée de 2002 à 2005, et a permis de déboucher sur des attentes précises, traduites sous la forme d'objectifs techniques et managériaux.

L'actionnariat de SEAAL est composé de l'ADE (Algérienne Des Eaux) et de l'ONA (Office National de l'Assainissement).

Les principaux objectifs du contrat sont :

- ❖ Améliorer l'allocation et la distribution de la ressource en eau
 - > Distribuer une eau de qualité quotidiennement sur l'ensemble de la Wilaya d'Alger (distribution 24h/24 en septembre 2009)
 - > Assurer une gestion pertinente et durable de la ressource en eau

- ❖ Améliorer la prise en charge des eaux usées :
 - > Fiabiliser le fonctionnement des réseaux des eaux usées d'Alger
 - > Contribuer à l'amélioration de l'état du littoral algérois

- ❖ Améliorer la gestion du patrimoine :
 - > Remettre à niveau les installations techniques
 - > Développer une gestion exemplaire de l'eau et de l'assainissement sur Alger

- ❖ Améliorer la satisfaction du client vis-à-vis du service :
 - > Mettre en place une gestion clientèle moderne et efficace

L'autre objectif principal du contrat est le Transfert de Savoir Faire, selon une méthodologie globale mise en place par SUEZ Environnement ;

Les financements alloués à SEAAL à travers le contrat de management par l'Etat Algérien ont pour but de doter Alger d'un service des eaux et de l'assainissement pérenne et exemplaire. Le programme d'investissements financé par les Autorités Algériennes est, à cet effet, ambitieux: 35 Milliards de Dinars (soit 370 Millions €) en 5 ans.

Outre la remise à niveau du service, les actionnaires, l'ADE et l'ONA, attendent de ce contrat un transfert effectif du savoir-faire de SUEZ Environnement à l'ensemble du personnel SEAAL. Ce transfert se fait en partie par la mise à disposition de 27 experts de Suez Environnement, acquis aux expériences internationales, sur la durée du contrat (30.000 jours-hommes).

Les missions d'Assistance Technique spécifiques réalisées en fonction des besoins de SEAAL font également partie intégrante de cet objectif (2.400 jours-hommes). Il s'agit majoritairement de missions d'appui, à caractère opérationnel ciblé et de courte durée.

Enfin, au-delà des moyens humains, des équipements de haute technologie ont été déployés pour aider à la réalisation des objectifs techniques (centre de télécontrôle -cf. FIG 3, modulation de pression, modélisation de nappe souterraine).

¹ Pour en savoir plus sur SEAAL : FIG 1 (Systèmes de distribution AEP et Assainissement) et FIG 2 (chiffres clés)

2. Méthode

Le suivi du plan d'actions

Les objectifs techniques et managériaux sont déployés au sein d'un plan d'actions détaillé, et suivi à l'aide d'un chronogramme actualisé trimestriellement.

Chaque mois, un rapport d'activités est remis à la partie algérienne. Il présente les progrès réalisés grâce à des indicateurs de suivi, et un descriptif des actions mises en œuvre.

Il mentionne également les difficultés éventuellement rencontrées dans le déploiement du plan d'actions.

Ce rapport d'activités fait l'objet d'un échange et permet ainsi à la partie algérienne de commenter les résultats obtenus, et de réévaluer le cas échéant les objectifs à atteindre.

Au terme de chaque année, une synthèse de l'avancement du plan d'actions de SEAAL est constituée pour chaque domaine d'activités (exploitation eau potable, assainissement, travaux de renouvellement, gestion commerciale, nouveaux objectifs et principaux projets, transfert de savoir-faire, aspects financiers relatif aux investissements contractuels Eau et Assainissement). Cette synthèse donne une mesure de l'évolution sur des indicateurs précis, et permet de situer l'avancement des progrès en regard du plan d'actions prévu.

Formation, et Transfert de Savoir Faire

L'accès au Savoir Faire de Suez Environnement ainsi que son transfert aux agents de SEAAL constitue un objectif important du contrat de SEAAL.

L'accès aux connaissances et le transfert de savoir-faire proprement dit sont organisés selon les grands axes suivants :

- ❖ Implication des Experts et Managers de SUEZ Environnement à la fois au niveau de l'encadrement opérationnel des activités et du transfert de savoir-faire vis-à-vis du personnel et de leurs « binômes » locaux
- ❖ Accès aux bases de données et partage de la connaissance de SUEZ Environnement (comités d'expertise métier, et autres réseaux)
- ❖ Remise de livrables (bases de données techniques, études, rapports, etc.)
- ❖ Mise en place de cycles de formation managériaux et métiers
- ❖ Mise en œuvre d'une démarche structurée d'évaluation du Savoir Faire chez SEAAL: WIKTI

Le déploiement du programme WIKTI de Transfert de Savoir Faire de Suez Environnement est prévu sur toute la durée du contrat.

C'est une démarche structurée et innovante qui mesure l'évolution du niveau de maîtrise par les équipes, pour les 36 métiers (opérationnels ou support) qui constituent l'activité quotidienne de SEAAL. La mesure du niveau de maîtrise d'un métier est réalisée à partir d'une liste précise de règles de base et de critères d'évaluation à respecter.

Un séminaire a été organisé à ce sujet avec les dirigeants de l'ADE, de l'ONA et du Ministère des Ressources en Eau. Les objectifs à atteindre en matière de niveau de maîtrise des métiers à l'horizon 2011 y ont été fixés. Les représentants des Autorités ont sollicité et obtenu l'engagement de SUEZ Environnement de revoir à la hausse le niveau-cible de certains métiers (FIG 4).

Le réseau des Référents métiers a été créé. Il constitue un pilier essentiel de la démarche. Le Référent métier participe en effet à la mesure du niveau de maîtrise de son métier, diffuse la connaissance auprès de ses collègues et participe à l'identification des besoins de formation dans son domaine.

Chacun des Référents Métier a reçu un « Kit Métier » qui contient l'ensemble des éléments constitutifs du savoir-faire pour ce métier :

- ❖ 3 fiches : « Règles de Base », « Critères d'évaluation », « Indicateurs »
- ❖ Des fiches « Métier »
- ❖ Des fiches « Produit »
- ❖ Des fiches « Expertise »
- ❖ Plusieurs fiches Formation

Le contrat de management d'Alger : la construction d'un partenariat public / privé exemplaire pour l'atteinte d'objectifs ambitieux

En terme de mesure de la progression, deux indicateurs mis à jour à fin 2007, permettent de situer le niveau de SEAAL par rapport à l'objectif :

- ❖ l'un directement issu de WIKTI : le niveau de maîtrise des métiers
- ❖ l'autre traduisant l'effort cumulé de formation depuis le début du contrat

Le programme de formation représente finalement 10.000 jours-hommes par an, ce qui constitue un taux de formation exceptionnel pour un service de ce type.

Un Centre de Formation aux Métiers de l'Eau et de l'Assainissement spécifique à SEAAL a été ouvert en avril 2008 et accueille de 75 à 100 stagiaires par jour, afin de mettre en œuvre efficacement ce programme.

3. Résultats

Des progrès significatifs ont été apportés depuis 2006 pour améliorer la distribution d'eau grâce à une série d'actions prioritaires et coordonnées telles que, par exemple :

- la création des modèles de gestion des ressources.
- la remise en état et la fiabilisation de la production d'eau souterraine
- le renouvellement de réseau à un rythme de 50 km / an,
- l'accélération de la recherche de fuites (plus de 25 000 en 2007) et la diminution drastique du délai moyen d'intervention (désormais < 2 jours)
- La mise en œuvre de la modulation de pression Jour / Nuit sur certains quartiers d'Alger
- la mise en place d'une coordination opérationnelle entre services Production / Distribution / Direction Technique.

Ces actions, conjuguées à un effort considérable et simultané des pouvoirs publics algériens pour renforcer les ressources en eau, ont permis de faire passer la desserte en eau 24 heures/24 de 8% de la population en début de contrat à plus de 60% été 2008. (cf. FIG 5).

SEAAL a renforcé sa politique de contrôle de la qualité de l'eau en multipliant par plus de 10 les tests de chlore au quotidien sur des points fixes (laboratoire central) et sur des points mobiles (en fonction des incidents).

> La qualité de l'eau est désormais conforme aux standards internationaux (plus de 99% de conformité bactériologique). cf. FIG 6.

Le service de l'assainissement s'améliore progressivement :

> Les « points critiques » et les risques majeurs sur le réseau d'assainissement sont maîtrisés. Les intempéries de novembre 2007 n'ont pas créé de dysfonctionnement majeur du système d'assainissement

> La qualité des eaux de baignade a été améliorée, permettant la réouverture au public de 10 plages supplémentaires.

> Les compétences se développent conformément au plan de formation : L'indicateur de maîtrise des métiers progresse comme prévu et 105 000 heures cumulées de formation ont été dispensées depuis 2006.

4. Conclusions

L'évaluation commune avant le démarrage du contrat de la situation initiale a permis outre l'accord sur des objectifs à atteindre, de définir une vision commune de ce partenariat Public / Privé.

Ainsi, SEAAL et SUEZ Environnement œuvrent quotidiennement par des efforts conjoints à ce qu'Alger devienne la vitrine de la modernisation des services d'eau et d'assainissement en Algérie.

Le contrat de management d'Alger : la construction d'un partenariat public / privé exemplaire pour l'atteinte d'objectifs ambitieux

Le succès du partenariat repose sur l'efficacité du processus d'écoute des attentes, de la mise en place d'un processus décisionnel partagé, d'une mobilisation volontariste et coordonnée des différents acteurs, mais aussi d'un management des relations contractuelles capable de rendre compte de façon transparente et objective les moyens déployés et les résultats atteints.

Bibliographie

SEAAL, 2008, Bilan d'activité – Année 2, 1er mars 2007-29 février 2008

5. Tableaux et illustrations

FIG 1 : Systèmes AEP et Assainissement de la Wilaya d'ALGER



Le contrat de management d'Alger : la construction d'un partenariat public / privé exemplaire pour l'atteinte d'objectifs ambitieux

FIG 2 : CHIFFRES CLES DE SEAAL

Eau Potable

4 000 km de réseau
12 centres d'exploitation,
215 forages
200 réservoirs, plus de 700 000 m³ stockés = 1 jour d'autonomie
58 stations de pompage
2 usines de traitement d'eau superficielle (620 000 m³/jour)

Assainissement

2 700 km de réseau
25 postes de relevage
4 stations d'épuration (1.565.000 Equivalent-habitants)

Clientèle

444 520 clients
18 agences commerciales

Ressources Humaines

4 326 collaborateurs, dont 1038 cadres

FIG 3 : Le Centre de Télécontrôle

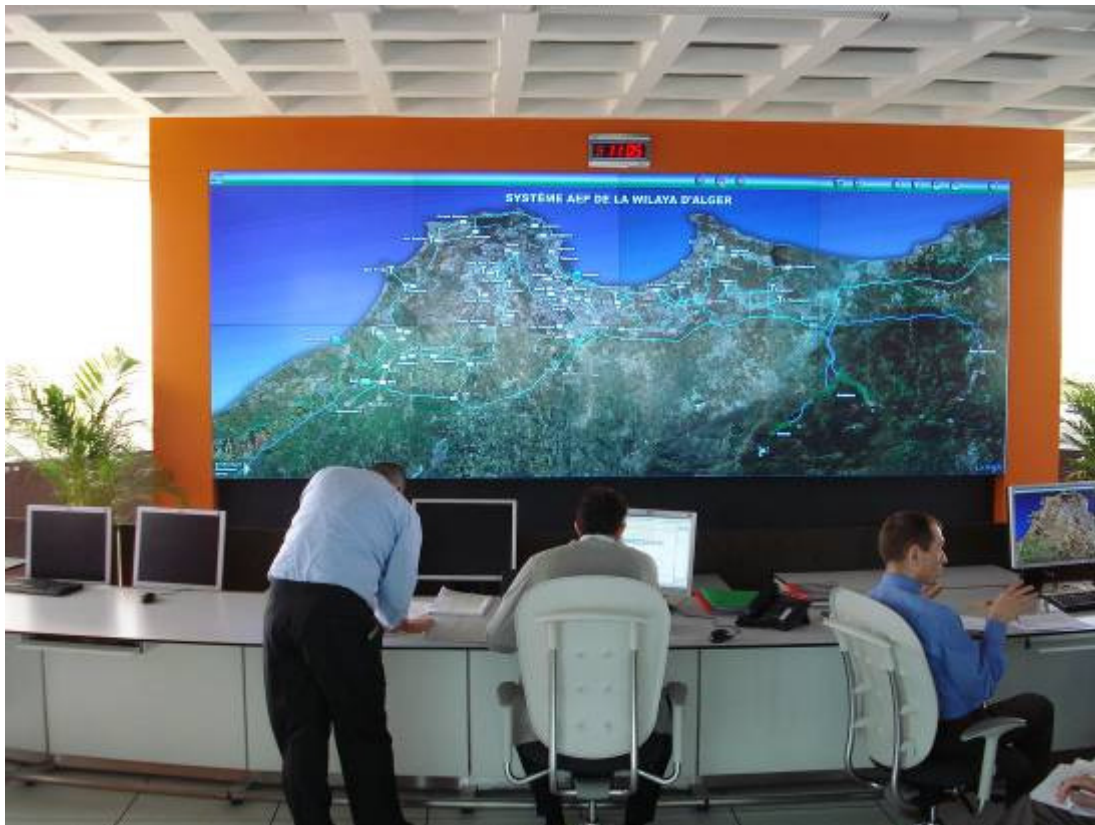


FIG 5 : Evolution de la desserte en eau de mai 2006 à mai 2008

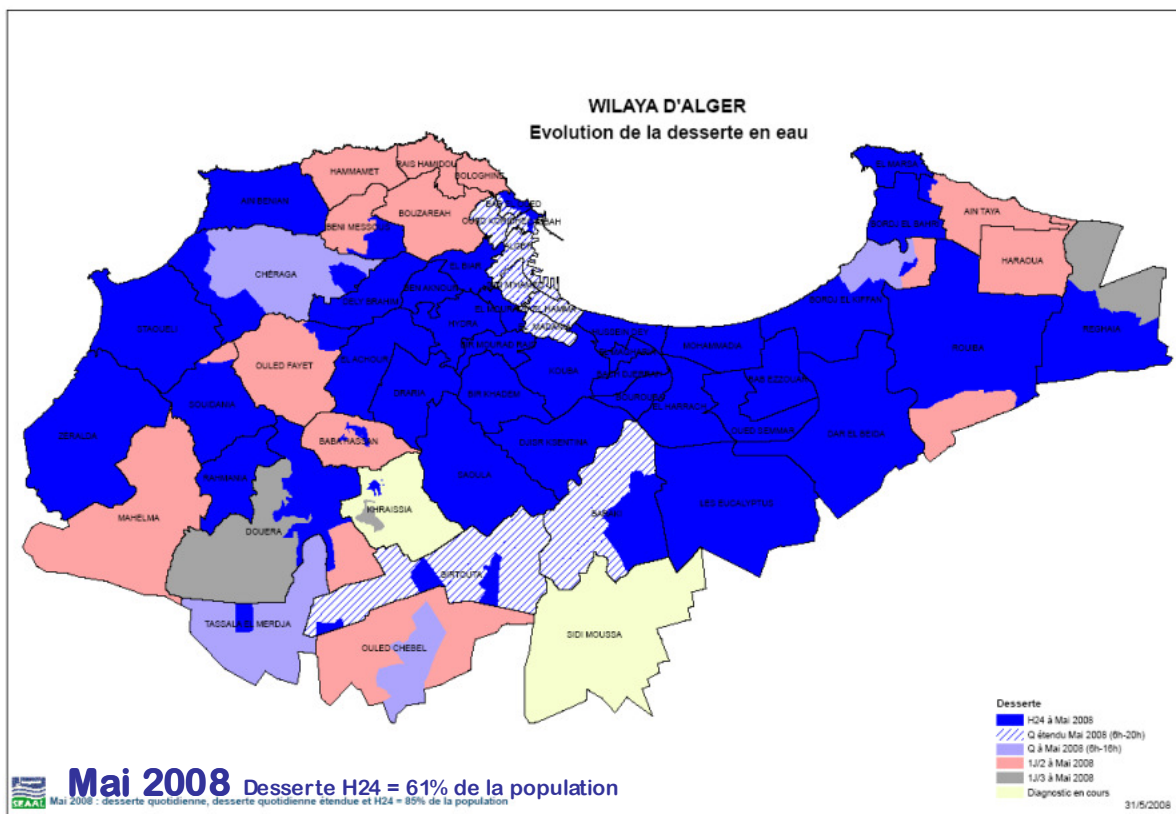
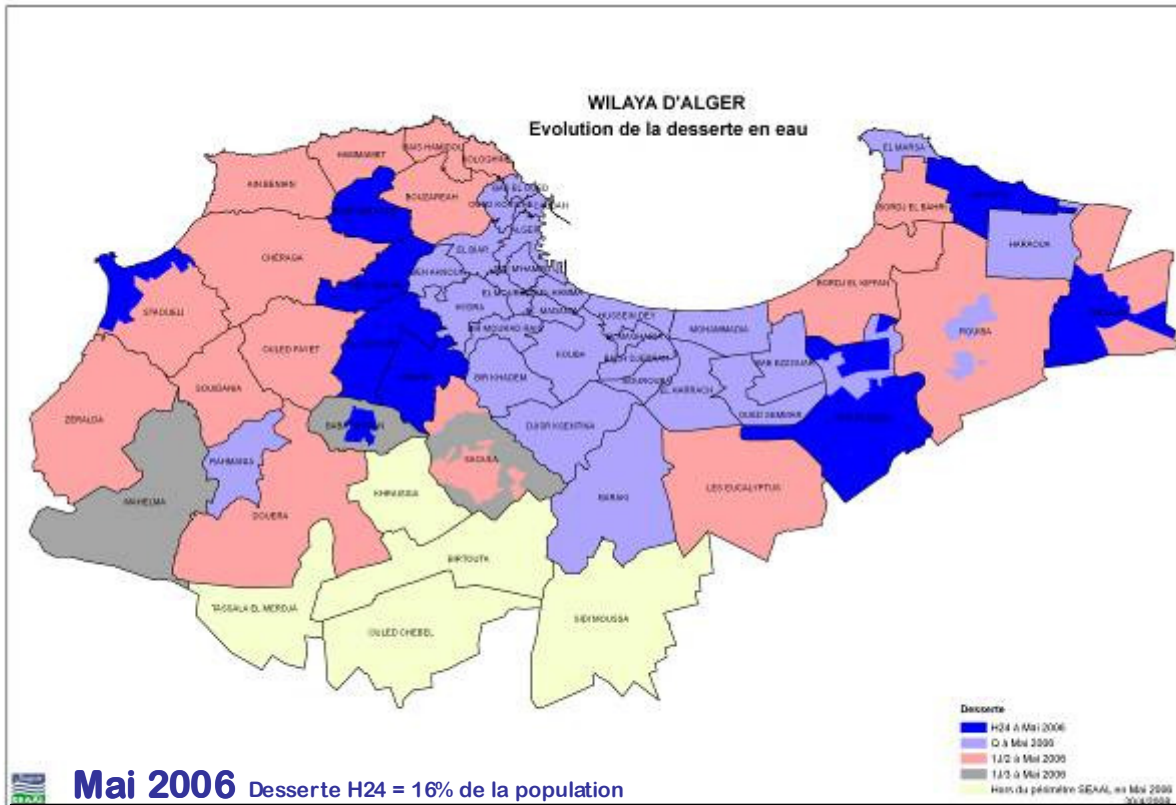
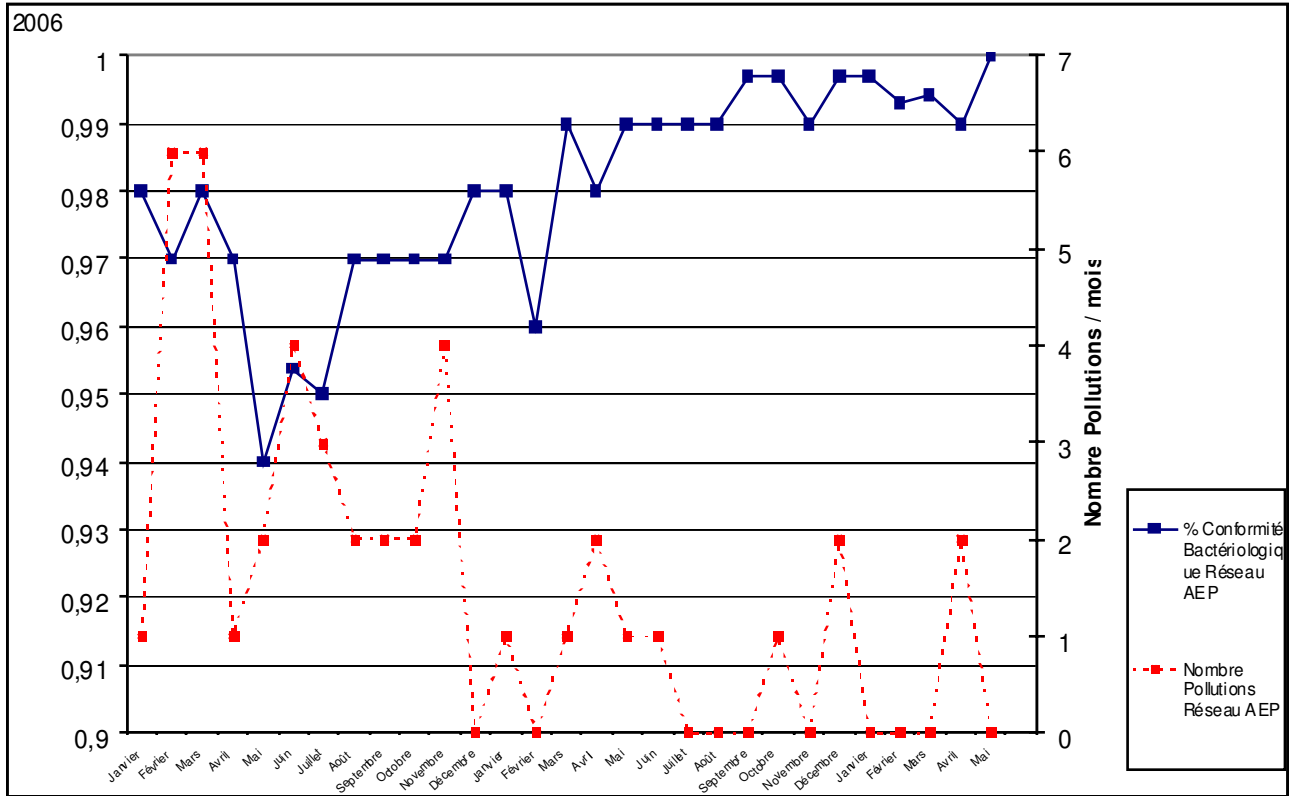


FIG 6 : Garantir un contrôle strict de la qualité de l'eau produite

- Analyses bactériologiques - % conformité



Conformité Bactériologique: 100% (mai 2008)

Conformité Chlore Libre Réseau: 97% (mai 2008)

Pollutions MTH (cross-connection): de 4 à 0,5 pollution/ mois