

RAPPORT FINAL

Banque Mondiale/WSP

Promotion et la Mise en Place de
Partenariats Publics Privés (PPP) pour
La Gestion des Systèmes AEP Ruraux :
Mission d'Evaluation et de Programmation

Août 2007

TABLE DES MATIERES

ABREVIATIONS

SUMMARY

SYNTHESE

1. INTRODUCTION	15
2. CADRE POLITIQUE, JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL	17
2.1 CADRE POLITIQUE	17
2.2 CADRE JURIDIQUE	17
2.3 CADRE INSTITUTIONNEL	19
3. EVALUATION DES PPP EXISTANTS.....	20
3.1 LES SYSTEMES D’AEP EN MILIEU RURAL.....	20
3.2 VISITES DE TERRAIN.....	21
3.3 CARACTERISTIQUES DES SYSTEMES AEP	23
3.4 RECRUTEMENT DES OPERATEURS	24
3.5 MODELES DE CONTRATS	25
3.6 DOSSIERS D’APPEL D’OFFRES (DAO).....	29
3.7 ORGANISATION DE LA TUTELLE	30
4. ANALYSE DES EXPERIENCES ET LES RECOMMANDATIONS	32
4.1 ANALYSE DES RISQUES	32
4.2 MODELES DE DAO ET DE CONTRATS	33
4.3 ASPECTS FINANCIERS	45
4.4 PPP POUR LA GESTION DE L’AEP SHYOGWE – MAYAGA	49
5. PLAN D’ACTION	54
5.1 INTRODUCTION.....	54
5.2 PROGRAMME D’APPUI	54
5.3 PERSONNEL ET BUDGET	57

ANNEXES

1. Personnes Consultés
2. Liste de Documents Consultés
3. Articles pertinents du projet de loi sur l’eau
4. AEP dont la gestion a été confiée à des opérateurs privés – situation fin mars 2007
5. Formulaire de Rapports
6. Projet de DAO pour la Délégation de Gestion de l’AEP Shyogwe - Mayaga

ABREVIATIONS

AEP	:	Adduction Eau Potable
BF	:	Borne Fontaine
CI	:	Consultant International pour la Promotion et la Mise en Place de Partenariats Publics-Privés pour la Gestion des Systèmes AEP Ruraux
CN	:	Consultant National pour la Promotion et la Mise en Place de Partenariats Publics-Privés pour la Gestion des Systèmes AEP Ruraux
DAO	:	Dossier d'Appel d'Offres
Frw	:	Francs rwandais
MLFM	:	Mouvement pour la Lutte contre la Faim dans le Monde
MINITERE	:	Ministère des Terres, de l'Environnement, des Forêts, de l'Eau et des Mines
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PEAMR	:	Projet Eau et Assainissement en Milieu Rural
PPP	:	Partenariat Public-Privé
RURA	:	Agence de Régulation des services d'utilité publique
WSP	:	Programme Eau et Assainissement de la Banque Mondiale

SUMMARY

General

Considering the failure of community based management of drinking water supply systems (AEPs) in rural areas, the Government of Rwanda decided in 2004 to promote the participation of the private sector with the establishment of public-private partnerships (PPP) for the management of AEP systems in rural areas. This decision is included in the sector policy for the period 2004-2007.

Within the framework of the work programme for 2006 and 2007, the World Bank Water and Sanitation Programme (WSP) has decided to assist the Ministry of Lands, Environment, Forests, Water and Mines (MINITERE) and the districts with the implementation of the policy on the management of rural AEP systems. To this end, WSP has provided permanent assistance of a National Consultant (NC) and intermittent assistance of an International Consultant (IC).

This report presents the results of the first mission of the IC, of which the objectives were three-fold:

- Assessing current experiences of Public-Private Partnerships (PPP) for the management of AEP systems in rural areas in Rwanda ;
- Formulating recommendations on the methods of implementation of the PPP approach for the management of AEP systems in rural areas and in particular for the complex system of Shyogwe - Mayaga;
- Proposing an Action Plan to reach the objectives of the WSP support programme.

Since the launch of the WSP programme in January 2006 until March 2007, the management of 100 AEP systems was entrusted to private operators to the extent that, at the end of March 2007, the number of systems managed by private operators on basis of delegated management contracts amounted to 112, that is 13.5% of the total (838). Moreover, 60 systems (7%) are managed by private institutions such as parishes, monasteries, hospitals, factories and NGOs. The above 112 systems have been entrusted to 30 different operators. Therefore, each operator manages 3 to 4 systems on average. Among the private operators, there are 17 individual operators, 5 associations, 5 cooperatives and 3 companies. Most of these operators were recruited through a tender procedure, which usually follows a short-listing step and a tendering step as such.

Evaluation of experiences

The contracts concluded with private operators are of the "afermage" type since the remuneration of the operator depends on the receipts from water sales and the operator is supposed to pay a royalty to the district. The duration of existing contracts varies between 1 and 5 years.

The evaluation revealed that there are three very important preconditions before entrusting the operation and management of an AEP to a private operator, namely:

1. The AEP must be in a good technical state of repair and function properly. If such is not the case, necessary repairing is needed before transfer to a private operator;
2. Under a PPP scheme, water sale must be based on the measured consumption. Therefore, all water points must be equipped with water meters.
3. The AEP owner (the district) must have sufficient understanding of the operating and maintenance cost and of the resulting water tariff, in order to be able to assess the financial viability of a PPP.

Once the above required conditions are met, it is likely that, as we observed during our field visits, service provision will improve to the advantage of AEP beneficiaries. Compared with community-based management, an important difference lies at the level of the management of funds. Under the community-based management scheme, receipts from water sale were transferred to the district and used for most part for purposes other than those of the water system. Consequently, when money was needed to repair AEP systems, often it was not available. Thus, repairing could not be done and service quality deteriorated. On the contrary, where there is private management, the operator keeps the money which he or she allocates to maintenance activities. Insofar as the contract provides for adequate incentives for the operator to fully discharge his responsibilities, there is much more guarantee that needed repairs will be made and that, therefore, the reliability of the service will be maintained.

The private operator, acting economically when he must abide by the contract, will always endeavour to minimize his operating cost while maximizing receipts. This means that he or she will try to optimize his operations. The contract must guide the operator by helping him to find a proper balance in this optimization process. AEP beneficiaries will take advantage of this *modus operandi*, as we observed during our field visits. By reducing the operating cost, water tariff will, in the long run, remain less high and thereby more affordable. To maximize receipts, one has first to make sure that the population is willing to pay. This is only possible by providing users with good quality service. Another way of increasing receipts consists in extending the system, for instance, by means of new water points or private connections. Such initiatives also benefit users.

Recommendations

Even though the perspectives for the participation of the private sector are promising, there is still ground for improvement regarding the way and the opportunity to involve the private sector. Our evaluation of existing contract documents enabled us to formulate the main following recommendations:

- To enable private operators to prepare a competitive offer, they should get as detailed information as possible about the AEP;
- The **institutional framework** within which the contract operates should be clearly specified in the contract documents, specifying the roles of the overseeing ministry, of the regulatory agency, of the districts, of the operator and of the beneficiaries of the AEP.

- The owner of the AEP and the bidder should have a clear understanding of the cost involved in operating the AEP; the bidder should prepare a receptive offer and the owner should be capable of assessing the bidder's offer. Chapter 4 of this report presents a format of the **operating account** that could be used to this end;
- It is generally advised to have **informal discussions** with bidders before finalizing the tender documents. Bidders' reaction on draft tender documents may help identify changes that could make the transaction more attractive for private operators without any loss for the district and enable to have better offers.
- The owner of the AEP should see to it that the **contract duration** is in harmony with the responsibilities entrusted to the private operator. In general, the contract duration should allow the amortization of the investments made by the operator;
- To avoid misinterpretation in the **division of responsibilities** between the district and the private operator, it will be necessary to well define in the contracts the meaning of the following terms: « maintenance, renewal and extension » and « infrastructure, electromechanical equipment and operating equipment».
- The contract should make a very clear distinction between the **remuneration of the operator** and the **water tariff**. The operator's remuneration is the price per cubic meter of the water distributed to consumers, which he needs to cover his operational charges. The water tariff represents the sum of the remuneration of the operator and the royalty of the District. This royalty is to be determined by the District and not the operator. Therefore, the criterion to select the operator should be his or her remuneration instead of the water tariff;
- Usually, the **royalty of the district** is fixed and expressed as a monthly or annual fixed amount. It would be more equitable to relate the District's royalty to the volume of water produced and sold. The calculation basis as well as the purpose of the royalty of the district should be made clear in the documents. Such funds should be used to replenish a Renewal and Extension Fund. To ensure that such royalty is reinvested in the sector, it is advisable that the District and the operator jointly manage this Fund;
- In order to take into consideration changes in economic conditions, especially when the contract duration is longer, it is advised to provide **indexation and revision** clauses of the operator's remuneration and the district's royalty. Usually, indexation formulae take into account the increase of costs for consumables such as the price of the electricity, fuel and spare parts. An increase of the remuneration of the operator and/or an increase of the royalty of the district shall go hand in hand with a same revision of the water tariff;
- The most important performance indicators for a water supply system are the efficiency of the water supply network and the collection rate of water bills. By maximizing both indicators, water losses will diminish and the income will increase. **Incentives** to maximize both indicators are for most part implicitly regulated by the contract. In order to urge the operator even more to save water in

the distribution network and to collect as much money as possible, one could specify in the contract an efficiency of the network and a bill collection rate that the operator should reach. In case he does not reach these prescribed efficiency levels, he would be financially penalized while he would be rewarded where he exceeds prescribed efficiency;

- In order for the operator to collect reliable data on the operation of the AEP, one ought to insert in the contracts clauses stipulating that he must keep day-to-day records and that he must transmit **monthly and annual reports** to the district in accordance with prescribed formats. These reports must show management technical and financial results for the last month/year;

AEP Shyogwe-Mayaga

The provisional tender document (DAO) for the management of AEP Shyogwe-Mayaga has been attached to this report. Some basic principles governing PPP for this project, include:

- A fifteen-year contract was proposed with a consequence that the operator, besides operation and maintenance, will be responsible for the renewal of the operating equipment as well as electromechanical equipment;
- At the commencement of the contract, the private operator will have to finance his own operating equipment, such as, office inventory, workshop inventory, spare parts, means of transport, etc. Only laboratory equipment has been provided by the Project. In accordance with Law N°26/2005 of 17/12/2005 on the promotion and facilitation of investments and operations, the Operator shall be exempted from all taxes, duties, dues and any other charges taxed in virtue of the applicable right on the purchase of operating equipment;
- There is still high uncertainty regarding the level of water consumption by the population. Insofar as the operator's unit price depends for the most part on total consumption, it will be difficult for bidders to propose a reliable unit operator's price per cubic meter. If the operator's unit price was not based on realistic consumption, either his unit price will be too low or too high. Both situations constitute risks. In the first case, the operator could show a deficit and be obliged to terminate the contract. In the second case, the resulting water tariff could be too high to be supported by the population;
- The commercial risk resulting from the uncertainty of the level of the consumption cannot be supported by the operator. Therefore, it is envisaged requesting candidates to submit an operator price for different categories of consumption (for instance: Class 1: < 250,000 m³/year; Class 2: from 250,000 to 500,000 m³/year; Class 3 : > 500,000 m³/year; etc.). Thus, this commercial risk rests with the districts, which would mean that, where consumption is lower than expected in the water tariff, the districts should subsidize the operator.

Action Plan

During the first year, the WSP support programme mainly focused on the support of districts in the reform of the AEP sector and on the motivation and attraction of operators. It is in this way that there has been a rapid increase in the number of AEP managed by the private sector. Now, it is necessary to consolidate acquired achievements with respect to private management. Therefore, the support programme should increasingly focus on the monitoring of existing PPPs and on capacity reinforcement where necessary.

The WSP support programme proposed under this Chapter covers the years 2007 and 2008. It is anticipated that, after this period, the Water Agency that will have been created will be in a position to carry out the activities implemented by the WSP Consultants.

The proposed programme comprises of three main activities, namely:

1. Awareness raising and communication;
2. Assistance to districts and private operators with respect of the outsourcing of the operation and management of AEPs to private operators; and
3. Monitoring and evaluation of performances.

Each of the above-mentioned main activities contains one or several components pertaining to capacity building in the form of workshops, notably concerning:

- Awareness raising (districts).
- Tender procedure and contents of tender documents and contract documents (districts) ;
- Technical and financial management of AEPs and planning of investments (districts and private operators) ;
- Monitoring of AEPs of which the management has been entrusted to private operators (districts).

On basis of the achievements in the course of year one, we consider that the support programme could assist in the transfer of some 140 AEPs per year (or 70 AEPs every six months) to private operators. On average, the programme must deal with 8 districts annually.

In view of the increased activities of the Project, it is proposed to provide the NC with some assistance, notably at the level of the organisation of workshops and of the monitoring of the already transferred AEPs. To achieve this, an assistant is envisaged for 50% of the duration (9 months out of a period of 18 months).

The estimated budget for the support programme for the period from July 2007 to end of December 2008 amounts to US\$ 175,000.

SYNTHESE

Généralités

Vu l'échec de la gestion communautaire des systèmes d'Adduction d'Eau Potable (AEP) ruraux, le Gouvernement du Rwanda a pris la décision en 2004 de promouvoir la participation du secteur privé avec la mise en place des Partenariats Public Privé (PPP) pour la gestion des systèmes AEP ruraux. Cette décision est contenue dans la politique sectorielle pour la période 2004-2007.

Dans le cadre du programme de travail pour la période 2006-2007, le Programme Eau et Assainissement de la Banque Mondiale (WSP) a décidé à assister le Ministère des Terres, de l'Environnement, des Forêts, de l'Eau et des Mines (MINITERE) et les districts au niveau de la mise en application de la politique pour la gestion des systèmes AEP ruraux. A cette fin, WSP a fourni une assistance continue d'un Consultant national (CN) et une assistance intermittente d'un Consultant international (CI).

Le présent rapport présente les résultats de la première mission du CI, dont les objectifs sont triples :

- Evaluer les expériences actuelles des Partenariats Public –Privé (PPP) pour la gestion des systèmes AEP ruraux au Rwanda ;
- Formuler des recommandations sur les méthodes de la mise en œuvre de l'approche PPP pour la gestion des systèmes AEP ruraux et en particulier pour le système complexe de Mayaga ;
- Proposer un plan d'action pour atteindre les objectifs du programme d'appui du WSP.

Depuis le lancement du programme WSP en janvier 2006 jusqu'en mars 2007, la gestion de 100 systèmes AEP a été transféré aux opérateurs privés, de telle sorte qu'à la fin de mars 2007, le nombre de systèmes gérés par les opérateurs privés sur base des contrats de gestion déléguée se chiffrait à 112 soit 13,5% du total (838). De plus, 60 systèmes (7%) sont gérés par les institutions privées telles que les paroisses, les monastères, les hôpitaux, les usines et les ONG. Les 112 systèmes ci-dessus ont été confiés à 30 différents opérateurs. Ainsi, chaque opérateur gère en moyenne 3 à 4 systèmes. Parmi les opérateurs privés, il y a 17 personnes physiques, 5 associations, 5 coopératives et 3 sociétés. La plupart de ces opérateurs à été recrutée en passant par une procédure d'appels d'offres, qui suit d'habitude un étape de présélection et un étape d'appel d'offres proprement dit.

Evaluation des expériences

Les contrats passés avec les opérateurs privés sont de type « affermage », car la rémunération de l'opérateur dépend des recettes de vente d'eau et l'opérateur est censé de payer une redevance au district. La durée des contrats existants varie entre 1 et 5 années.

L'évaluation a révélé qu'il existe trois préalables très importants avant de confier l'exploitation et la gestion d'une AEP à un opérateur privé, à savoir:

1. L'AEP doit être en bon état technique et doit fonctionner d'une manière convenable. Si tel n'est pas le cas, il faut d'abord faire des réparations nécessaires avant le transfert à un opérateur privé.
2. Sous le régime d'un PPP, la vente d'eau doit être basée sur la consommation déterminée par compteur. Raison pour laquelle tous les points d'eau doivent être équipés de compteurs d'eau.
3. Le propriétaire (le district) de l'AEP doit avoir une compréhension suffisante du coût de fonctionnement et d'entretien et du tarif de l'eau en résultant, afin d'évaluer la viabilité financière d'un PPP.

Une fois que les conditions requises ci haut auront été remplies, il est probable que, comme nous l'avons observé lors de nos visites de terrain, la provision de service sera améliorée à l'avantage des bénéficiaires des AEP. Comparaison faite avec la gestion à base communautaire, une différence importante réside au niveau de la gestion des fonds. Sous la gestion à base communautaire, l'argent perçu sur la vente d'eau était transféré au district et utilisé pour la plupart à des fins autres que le système d'eau. Par voie de conséquence, quand on avait besoin de l'argent pour réparer les systèmes d'AEP, souvent il n'était pas disponible. Ainsi, les réparations ne pouvaient pas être effectuées et la qualité du service se détériorait. Par contre, avec la gestion privée, l'opérateur garde l'argent qu'il affecte à l'entretien et à la maintenance. Dans la mesure où le contrat prévoit des stimulants adéquats pour que l'opérateur assume pleinement ses responsabilités, il y a une garantie beaucoup plus sûre que les réparations nécessaires seront effectuées et qu'ainsi la fiabilité du service sera maintenue.

L'opérateur privé, agissant économiquement quand il doit se conformer au contrat, essaiera toujours de minimiser son coût de fonctionnement et maximiser ses recettes ; ce qui signifie qu'il essaiera d'optimiser ses opérations. Le contrat doit guider l'opérateur en l'aidant à trouver un équilibre convenable dans ce processus d'optimisation. Les bénéficiaires des AEP tireront profit de ce modus operandi, comme nous l'avons observé pendant les visites de terrain. En réduisant le coût de fonctionnement, le tarif de l'eau restera à la longue moins élevé et donc plus abordable. Pour maximiser les recettes, il faut d'abord garantir la volonté de la population à payer ; ce qui n'est possible qu'en fournissant aux usagers un service de bonne qualité. Une autre façon d'augmenter les recettes consiste à étendre le système, par exemple, au moyen des nouveaux points de vente ou de branchements privés. De telles interventions profitent aussi aux usagers.

Recommandations

Bien que les perspectives de la participation du secteur privé soient prometteuses, il y a encore possibilité d'amélioration quant à la manière et l'opportunité d'associer le secteur privé. Notre évaluation des documents de contrat existants nous a permis de faire des principales recommandations suivantes:

- Pour permettre aux opérateurs privés de préparer une offre compétitive, ils doivent disposer d'informations de l'AEP les plus détaillées possibles.
- Le **cadre institutionnel** du contrat doit être clairement explicité dans les documents contractuels, en spécifiant les rôles du ministère de tutelle, de l'agence de régulation, des districts, de l'opérateur et des bénéficiaires de l'AEP.
- Le maître d'ouvrage et le soumissionnaire doivent avoir une compréhension claire du coût impliqué dans l'opération du système d'AEP; le soumissionnaire doit préparer une offre réceptive tandis que le maître d'ouvrage doit évaluer l'offre du soumissionnaire. Le chapitre 4 de ce rapport présente un modèle de **compte d'exploitation** qui pourrait être utilisé à cette fin.
- Il est généralement conseillé d'avoir des **discussions informelles** avec les soumissionnaires avant de finaliser les documents d'appel d'offres. La réaction des soumissionnaires sur les projets provisoires de documents d'appel d'offres peut aider à identifier les changements qui pourraient rendre la transaction plus attrayante pour les opérateurs privés sans aucune perte de la part du district et permettre d'avoir de meilleures offres.
- Le maître d'ouvrage doit veiller que la **durée du contrat** et les responsabilités attribuées à l'opérateur privé sont compatibles. En général la durée du contrat doit permettre l'amortissement des investissements réalisés par l'opérateur.
- Pour éviter des mauvaises interprétations dans la **répartition des responsabilités** entre le district et l'opérateur privé il faudra bien définir dans les contrats la signification des termes « entretien, renouvellement et extension » et « infrastructure, matériel électromécanique et matériel d'exploitation ».
- Dans les contrats il faudra faire une distinction très claire entre la **rémunération de l'opérateur** et le **tarif de l'eau**. La rémunération de l'opérateur est le prix par mètre cube d'eau distribuée aux consommateurs dont il a besoin pour couvrir ses frais opérationnels. Le tarif de l'eau représente la somme de la rémunération de l'opérateur et la redevance du District. Cette redevance est à fixer par le District et non par l'opérateur. Par conséquent, le critère de sélection de l'opérateur devrait être la rémunération de l'opérateur et non le tarif de l'eau.
- D'habitude la **redevance du district** est forfaitaire et exprimée comme un montant fixe par mois ou par an. Il serait plus équitable de relier la redevance du District au volume de l'eau produit et vendue. La base de calcul ainsi que l'intention de la redevance du district devrait être explicité dans les documents. Ces fonds devraient être destinés à alimenter un Fonds de Renouvellement et d'Extension. Afin de veiller à ce que cette redevance soit réinvestie dans le secteur il est souhaitable que le district et l'opérateur gèrent conjointement ce Fonds.
- Afin de tenir compte des modifications des conditions économiques, surtout si la durée de contrat était plus longue, il est conseillé de prévoir des clauses d'**indexation et de révision** de la rémunération de l'opérateur et de la redevance

du district. D'habitude les formules d'indexation prennent en compte l'accroissement des coûts des consommables comme le prix de l'électricité, du gasoil et des pièces de rechange. Une augmentation de la rémunération de l'opérateur et/ou une augmentation de la redevance du district ne peut être opérée que par une même révision du tarif de vente de l'eau.

- Les plus importants indicateurs de performance pour un système d'alimentation en eau sont le rendement du réseau et le taux de recouvrement des factures d'eau. En maximisant ces deux indicateurs, les pertes d'eau diminueront et le revenu augmentera. Les **incitations** pour maximiser ces deux indicateurs sont pour la plupart implicitement réglementés par le contrat. Pour inciter davantage l'opérateur à économiser l'eau dans le réseau de distribution et à percevoir le plus d'argent possible, l'on pourrait spécifier dans le contrat un rendement de réseau et un taux de recouvrement que l'opérateur doit atteindre. Et au cas où il n'atteindrait pas l'efficacité prescrite, il serait financièrement pénalisé tandis qu'il serait récompensé s'il dépassait l'efficacité prescrite.
- Afin de recueillir des données fiables sur l'exploitation des AEP. Il faudra insérer des clauses dans les contrats stipulant que l'opérateur doit tenir au jour le jour certaines informations et qu'il doit transmettre des **rapports mensuels et annuels** au district conformément à un modèle prescrit qui présentent les résultats techniques et financiers de la gestion du mois/de l'année écoulée.

AEP Shyogwe-Mayaga

Le projet de DAO pour la gestion de l'AEP Shyogwe-Mayaga a été annexé à ce rapport. Quelques principes de base du PPP comprennent :

- Un contrat d'une durée de 15 ans a été proposé, avec comme conséquence que l'opérateur, en plus de l'opération et de la maintenance, sera responsable du renouvellement du matériel d'exploitation ainsi que de l'équipement électromécanique.
- Au début du contrat, l'opérateur privé devra financer son propre matériel d'exploitation, notamment l'inventaire des bureaux, l'inventaire d'ateliers, les pièces de rechange, les moyens de transport, etc. Seul les équipements de laboratoire ont été fournis par le projet. Il est proposé d'exempter l'opérateur de tous impôts, droits taxes et autres charges imposées en vertu du droit applicable sur l'achat du matériel d'exploitation.
- Il existe encore une grande incertitude concernant le niveau de consommation de l'eau par la population. Dans la mesure où le prix unitaire de l'opérateur dépend en très grande partie de la consommation totale, il sera difficile aux soumissionnaires de présenter un prix unitaire de l'opérateur fiable. Si le prix unitaire de l'opérateur n'a pas été basé sur une consommation réaliste, soit le prix unitaire de l'opérateur sera trop bas soit il sera trop élevé. Les deux situations pourraient constituer des risques de viabilité. Dans le premier cas, l'opérateur pourrait tomber en déficit, et se voir obligé de s'éloigner du contrat. Dans le

second cas, le tarif de l'eau en résultant pourrait être trop élevé pour être supporté par la population.

- Le risque commercial résultant de l'incertitude du niveau de consommation ne peut pas être supporté par l'opérateur. C'est pourquoi il est envisagé de demander aux candidats de soumettre un prix opérateur pour différentes catégories de consommation (par exemple : Classe 1 : < 250.000 m³/an ; Classe 2 : de 250.000 à 500.000 m³/an ; Classe 3 : > 500.000 m³/an ; etc.). Ainsi, ce risque commercial incombe à l'Association, ce qui signifierait que, en cas de consommation plus faible qu'il n'est prévu dans le tarif de l'eau, l'association devrait subventionner l'opérateur.

Plan d'Action

Pendant la première année, le programme d'appui WSP s'est principalement et pratiquement focalisé sur l'appui des districts dans la réforme de leur secteur d'AEP et sur l'attrait des opérateurs. C'est de cette manière qu'il y a eu une augmentation rapide du nombre des AEP gérées par les privés. Maintenant, il faut consolider les réalisations acquises au niveau de la gestion privée. Raison pour laquelle le programme d'appui doit de plus en plus se focaliser sur le suivi des PPP existants et sur le renforcement des capacités au besoin.

Le programme d'appui WSP proposé sous ce chapitre couvre les années 2007 et 2008. Il est anticipé que, après cette période, l'Agence de l'Eau qui aura été créée sera à même de prendre la relève des activités assumées par les consultants du WSP.

Le programme proposé comprend trois principales activités, à savoir:

1. Sensibilisation et communication;
2. Assistance aux districts et aux opérateurs privés dans le cadre de l'externalisation de la gestion des AEP vers les opérateurs privés ; et
3. Suivi et évaluation des performances.

Chacune des principales activités susmentionnées contient une ou plusieurs composantes de développement des capacités sous forme d'ateliers, notamment au sujet de :

- La sensibilisation (districts).
- La procédure d'Appel d'Offres et le contenu du DAO et du Contrat (districts).
- La gestion technique et financière des AEP et planification des investissements (districts et opérateurs privés).
- Contrôle des AEP dont la gestion a été confiée aux opérateurs privés (districts).

Sur base des réalisations de la première année, nous estimons que le programme d'appui pourrait assister dans le transfert de quelques 140 AEP par an (ou 70 AEP pendant six mois) vers les opérateurs privés. Le programme doit en moyenne s'occuper de 8 districts chaque année.

A cause des activités accrues du projet, il est proposé de fournir quelque assistance au CN, notamment au niveau de l'organisation des ateliers et du suivi des AEP déjà transférés. Pour ce faire, il a été prévu un assistant pour 50% de la durée (9 mois sur une période de 18 mois).

Le budget estimatif pour la période de juillet 2007 jusque fin décembre 2008 du programme d'appui se chiffre à 175.000 US\$.

1. INTRODUCTION

Ce rapport a été préparé grâce au financement de la part du Programme Eau et Assainissement (WSP) de la Banque Mondiale.

Vu l'échec de la gestion communautaire des systèmes AEP ruraux, le Gouvernement du Rwanda a pris la décision en 2004 de promouvoir la participation du secteur privé avec la mise en place des Partenariats Public Privé (PPP) pour la gestion des systèmes AEP ruraux. Cette décision est contenue dans la politique sectorielle pour la période 2004-2007.

Le premier objectif était que, à la fin de 2006, 10% des systèmes AEP ruraux seraient sous le régime de gestion par les privés. Selon certaines sources, le nombre de systèmes AEP ruraux du Rwanda se chiffre à 838. Dès la première année après la décision politique sur la gestion privée des systèmes d'alimentation d'eau en milieu rural, 10 systèmes d'AEP à travers tout le pays ont été soumis à la gestion privée sur l'initiative des administrations locales individuelles.

Dans le cadre du programme de travail pour la période 2006-2007, WSP a décidé à assister le Ministère des Terres, de l'Environnement, des Forêts, de l'Eau et des Mines (MINITERE) et les districts au niveau de la mise en application de la politique pour la gestion des systèmes AEP ruraux. A cette fin, WSP a fourni une assistance continue d'un Consultant national (CN) et une assistance intermittente d'un Consultant international (CI).

L'approche de l'assistance fournie par le programme WSP consistera à capitaliser l'expérience déjà acquise au niveau de la gestion privée des systèmes d'AEP au Rwanda et à promouvoir une approche consultative du bas vers le haut grâce à laquelle les administrations des districts prennent le devant dans la structuration des arrangements pour la participation du secteur privé. Le CN et le CI seront à la disposition des districts pour leur prêter main-forte le cas échéant.

Le rôle du CN est d'aider les districts dans toutes les étapes à commencer par la sélection des opérateurs privés, la reprise de la gestion par les opérateurs privés et le suivi des PPP. De plus, le CN pourrait organiser des séances de formation pour différents groupes d'intervenants.

Le rôle du CI est plutôt de couvrir les aspects normatifs, de programmation et d'étude de l'introduction des PPP dans la gestion des systèmes AEP ruraux.

Le présent rapport présente les résultats de la première mission du CI, dont les objectifs sont triple :

- Evaluer les expériences actuelles des Partenariats Public –Privé (PPP) pour la gestion des systèmes AEP ruraux au Rwanda ;
- Formuler des recommandations sur les méthodes de la mise en œuvre de l'approche PPP pour la gestion des systèmes AEP ruraux et en particulier pour le système complexe de Mayaga ;

- Proposer un plan d'action pour atteindre les objectifs du programme d'appui du WSP.

Le rapport est structuré de la manière suivante:

- Le Chapitre 2 donne un résumé du cadre politique, juridique et institutionnel du secteur public d'alimentation en eau potable et des PPP;
- Le Chapitre 3 porte sur l'évaluation des PPP existants;
- Le Chapitre 4 énumère les recommandations et traite le cas spécifique du système complexe AEP de Mayaga;
- Et, enfin, le Chapitre 5 présente le plan d'action biennal du programme d'appui du WSP.

De plus, le rapport contient 6 Annexes, notamment la liste des personnes rencontrées, les documents consultés, le projet loi sur l'eau, la liste des AEP dont la gestion a été confiée à des opérateurs privés et le projet de DAO pour la délégation de gestion de l'AEP Shyogwe-Mayaga.

Ce rapport a été rédigé par M. Jos van Gastel, Consultant auprès d'Aquanet et Consultant International pour le programme WSP pour cette tâche. M. Radjab NSABIYUMVA, Consultant National pour la Promotion et la Mise en Place de Partenariats Public-Privé pour la Gestion des Systèmes d'AEP ruraux, a assisté M. Jos van Gastel dans l'exécution de cette mission. Sa contribution à la collecte et à l'interprétation des données de base ainsi qu'à la fixation des rendez-vous tout comme sa participation aux consultations ont été très utiles.

2. CADRE POLITIQUE, JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL

2.1 Cadre politique

La politique sectorielle de l'eau et assainissement adoptée en 2004 est orientée vers la responsabilisation des communautés et les districts. Elle recommande entre autre :

- Désengager l'Etat des tâches d'exécution afin de le concentrer sur les fonctions de planification, réglementation, promotion et suivi et contrôle ;
- Décentraliser la prise de décision et rechercher une participation active des communautés à toutes les étapes du cycle de leurs sous projets en se basant sur la demande ;
- Encourager la participation des acteurs à tous les niveaux (secteur privé formel et informel, ONG) pour renforcer les capacités et combler les insuffisances des structures et des ressources humaines.

2.2 Cadre juridique

Le cadre juridique sectoriel est encore en préparation. Le projet de loi fixant les règles d'utilisation, de conservation, de protection et de gestion des ressources en eau a été rédigé mais n'a pas encore été voté par le Parlement. Les principales dispositions du projet de loi en ce qui concerne la division des responsabilités dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, la participation du secteur privé et la tarification sont présentées dans le tableau ci-dessous. Vous trouverez à l'Annexe 3 les textes complets des dispositions les plus importantes dudit projet de loi.

Loi n° 39/01 du 13/09/2001 portant création de l'agence de régulation de certains services d'utilité publique (RURA). L'article premier de cette loi désigne les services d'utilité publique comme signifiant les personnes physiques ou morales qui fournissent :

- Les réseaux et/ou les services de télécommunications ;
- L'électricité ;
- L'eau ;

L'article 5 stipule que l'Agence a pour attributions :

- S'assurer que certains services d'utilité publique fournissent les biens et services satisfaisant dans la transparence les conditions exigées ;
- S'assurer que tous les fournisseurs des services d'utilité publique disposent de moyens suffisants pour financer leur activité ;

- Maintenir..... la concurrence loyale.....et protéger les utilisateurs contre les abus de certains services qui auraient le monopole sur le marché ;
- Faciliter et encourager le secteur privé à investir ;
- Veiller à ce que les services d'utilité publique soient conformes aux lois sectorielles régissant leurs activités ;

Tableau 2.1 Cadre juridique

TITRE VIII – SERVICE PUBLIC DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT

SOUS-TITRE 1 – GENERALITES

La responsabilité du service de l'eau et de l'assainissement est attribuée aux secteurs, districts, villes et aux groupements de ceux-ci, qui peuvent assurer la gestion du service ou déléguer celle-ci aux exploitants publics ou privés de leur choix. Les secteurs, les districts et les villes sont maîtres des ouvrages de production, de transport et de distribution d'eau et peuvent déléguer en même temps que leur gestion la maîtrise de ces ouvrages, aux termes d'un contrat de délégation de service public selon les différentes modalités en vigueur.

La mission de l'État comprend : la planification ; la coordination ; la politique d'investissement et de financement ; la fixation des normes ; l'assistance aux secteurs, districts et villes ; et l'assistance administrative, technique et financière nécessaire à la gestion des AEP des zones ruraux.

SOUS-TITRE II – CONDITION DE LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC

La délégation du service public de l'eau est accordée par l'autorité délégante sous la surveillance de l'autorité chargée de la régulation. Cette délégation assortie d'un cahier des charges est accordée pour une durée permettant l'amortissement des investissements réalisés par la délégation.

La procédure d'attribution de la délégation de gestion suit la voie d'appel d'offres, à l'initiative de l'autorité délégante. L'autorité délégante fixe le montant de la redevance d'exploitation.

Pour assurer un taux de rentabilité suffisant aux investissements, la politique et le recouvrement des coûts respectent les principes suivants : (i) l'accès au service public de l'eau doit toujours être payant ; (ii) les tarifs applicables doivent permettre à terme le recouvrement d'au moins les coûts d'exploitation et de renouvellement et, si possible, le recouvrement partiel des coûts d'investissements ; (iii) les tarifs sont révisés périodiquement ; (iv) les tarifs prennent en compte la situation sociale des usagers économiquement faibles.

Les gestionnaires du service public de l'eau fixent et publient les tarifs de fourniture de l'eau qui sont communiqués à l'autorité chargée de la régulation pour approbation.

2.3 Cadre institutionnel

MINITERE est le ministère de tutelle pour le secteur public de l'eau et assainissement. Comme spécifié dans l'article 71 du projet loi, le service public de l'eau est assuré par les secteurs, les districts, les villes et les groupements de ceux-ci. Les secteurs, les districts et les villes qui sont maître des ouvrages de production, de transport et de distribution d'eau et peuvent assurer la gestion du service ou déléguer celle-ci aux exploitants publics ou privés de leur choix.

L'autorité chargée de la régulation surveille la délégation de gestion et la tarification, et notamment si:

- La procédure de l'attribution du marché est conforme à la législation ;
- La révision des tarifs est conforme aux critères définis par l'autorité en charge de la régulation;
- Les tarifs appliqués ont été approuvés.

A part ladite supervision par l'autorité chargée de la régulation, particulièrement en rapport avec l'octroi du contrat de gestion déléguée et de l'application des tarifs, ledit projet de loi n'est pas précis au sujet du contrôle économique, financier et technique du contrat de gestion déléguée. Bien que l'on puisse sous-entendre que ces fonctions de contrôle font partie du rôle de l'autorité délégante, qu'elle soit le secteur, le district ou la ville, ledit projet de loi reste totalement muet quant aux directives relatives à l'exercice de cette fonction.

3. EVALUATION DES PPP EXISTANTS

3.1 Les systèmes d'AEP en milieu rural

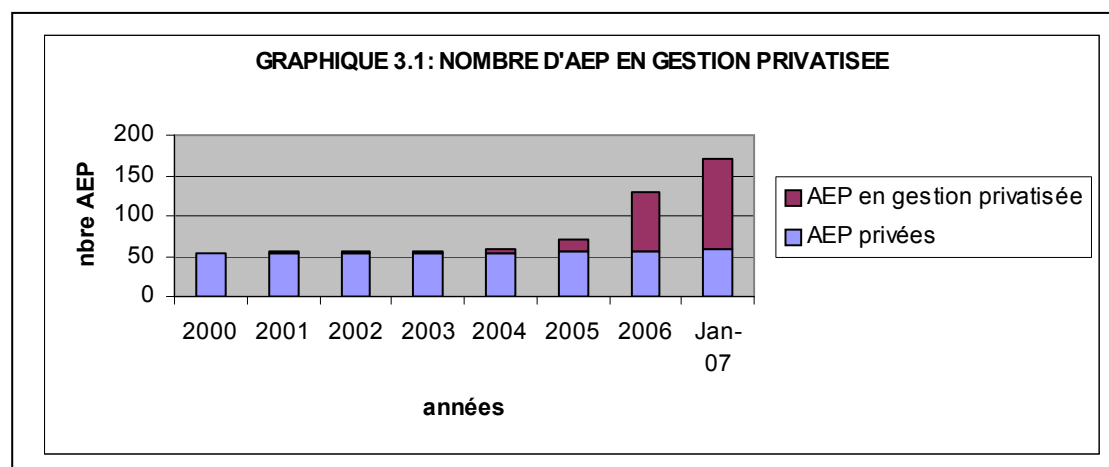
A la fin de mars 2007, le nombre de systèmes gérés par les opérateurs privés sur base des contrats de gestion déléguée se chiffrait à 112 soit 13,5% du total (838). De plus, 60 systèmes (7%) sont gérés par les institutions privées telles que les paroisses, les monastères, les hôpitaux, les usines et les ONG. Toutefois, la gestion de ces systèmes ne fait pas l'objet de contrats officiels. L'Annexe 4 présente une vue d'ensemble des systèmes AEP ruraux gérés par les opérateurs privés. Vous trouverez au tableau 3.1 la division régionale des systèmes avec contrats de gestion déléguée.

Tableau 3.1 Division régionale des systèmes AEP gérés par les opérateurs privés sur base des contrats de gestion déléguée

Province	Nombre d'AEP	Population desservie
Nord	41	37 775
Est	3	3 250
Sud	27	136 418
Ouest	41	54 215
Total	112	231 658

Les 112 systèmes ci-dessus ont été confiés à 30 différents opérateurs. Ainsi, chaque opérateur gère en moyenne 3 à 4 systèmes. Parmi les opérateurs privés, il y a 17 personnes physiques, 5 associations, 5 coopératives et 3 sociétés.

Le graphique ci-dessous montre le nombre de systèmes d'AEP mis sous gestion privée ces dernières années. Depuis que le programme d'assistance dans le cadre du WSP a été mis en branle, au début de l'année 2006, le nombre de systèmes d'AEP gérés par les opérateurs privés a connu une augmentation radicale. Les barres bleues représentent le nombre de systèmes d'AEP gérés par les institutions privées sans contrats tandis que les barres violettes représentent le nombre de systèmes d'AEP, gérés par les opérateurs privés avec des contrats de gestion déléguée.



Tandis que l'objectif des contrats cités ci-dessus est principalement de confier l'exploitation à un opérateur privé, au cours de la présente étude, un type de contrat de délégation de gestion plus vaste était en négociation dans la région des laves entre le district de Rubavu et la société AQUAVIRUNGA S.A.R.L. Concrètement ce contrat envisage un Partenariat- Publique- Privé entre le District de Rubavu, une société d'eau néerlandaise NV PWN Water Supply Company in Northern Holland et une société privée rwandaise AQUARWANDA S.A.R.L. avec l'objectif la conception, la réhabilitation, le financement et l'exploitation des systèmes d'AEP Yungwe – Bikore et Mizingo – Mutura dans le District de Rubavu. Le District et l'opérateur seront liés par un contrat de Conception, Réhabilitation, Financement et Exploitation des systèmes d'AEP Yungwe - Bikore et Mizingo – Mutura pour une durée de 15 ans.

3.2 Visites de terrain

Le Consultant national et le Consultant international ont, dans le cadre de la présente mission, visité un nombre de systèmes AEP dans les Districts de Gicumbi, Gatsibo et Burera tel que détaillé au tableau 3.2.

Tableau 3.2 Systèmes AEP visités pendant la mission

District	AEP	Type	Gestion	Longueur (km)	No de BF	Familles desservie
Gicumbi	Ruboroga	Pompage	Privé	10	3	300
	Nyakabingo	Pompage	Privé	26	14	3600
	Rwamiko	Pompage	Régie/MLFM	37	33	
Gatsibo	Muhura	Pompage	Régie/MLFM	36.7	59	4500
	Byimana – Gisiza – Remera	Gravitaire	Régie/MLFM	24.7	58	2645
	Nyakabingo	Gravitaire	Régie/MLFM	9.8	16	863
	Byimana – Murambi	Pompage	Régie	70	44	
Burera	Tumba-Bungwe	Pompage	Privé	11	11	1000
	Bushenya – Mudugari	Pompage	Privé	8	10	

Sept des neuf systèmes AEP visités sont alimentés par pompage. Quatre systèmes sont gérés par les opérateurs privés et cinq par les régies associatives.

Les principaux constats faits au cours des visites sont les suivants:

- En nous entretenant avec les utilisateurs des systèmes d'AEP, ceux-ci nous ont fait part que l'avantage le plus évident de la gestion privée leur semblait être un service amélioré et sûr. Dans le temps, sous la gestion à base communautaire, l'argent perçu sur la vente d'eau était transféré au district et utilisé pour la plupart à des fins autres que le système d'eau. Par voie de conséquence, quand on avait besoin de l'argent pour réparer les systèmes d'AEP, souvent il n'était pas disponible. Ainsi, les réparations ne pouvaient pas être effectuées et la qualité du service se détériorait. Par contre, avec la gestion privée, l'opérateur garde l'argent

qu'il affecte à l'entretien et à la maintenance. Dans la mesure où le contrat prévoit des stimulants adéquats pour que l'opérateur assume pleinement ses responsabilités, il y a une garantie beaucoup plus sûre que les réparations nécessaires seront effectuées et qu'ainsi la fiabilité du service sera maintenue.

- Sous le régime de la gestion privée, les gérants de bornes fontaines reçoivent une rémunération pour avoir vendu de l'eau ; ce qui n'était pas le cas sous le régime de la gestion à base communautaire. A cause de ce stimulant, les gérants sont plus motivés à satisfaire les besoins des usagers ; ce qui contribue à un niveau plus élevé de service.
- Dans plusieurs systèmes d'AEP, on pouvait constater des initiatives prometteuses de la part des opérateurs privés. Afin d'étendre la base des revenus, plusieurs opérateurs privés ont fait l'extension des réseaux de distribution en faisant de nouveaux branchements privés. A titre d'exemples :
 - Pour le systèmes d'AEP de Ruboroga et Nyakabingo, l'opérateur privé a parachevé les travaux qui avaient été initiés par l'UNICEF et qui n'étaient qu'à 25% de réalisation. Il s'agissait de la construction de 3 systèmes d'AEP et de l'aménagement de 150 sources. Les travaux étaient financés à partir de la redevance que l'opérateur devait payer au district.
 - L'opérateur privé de l'AEP Tumba-Bungwe est parvenu à obtenir des prêts commerciaux de 1.700.000 Frw dans une banque. L'argent a été utilisé pour les travaux de réparation sur la pompe et la conduite de pression et pour l'achat des pièces de rechange. Les conditions de ces prêts étaient plutôt rigoureuses dans la mesure où la période de remboursement étaient d'une année et demie pour un intérêt annuel de 14%. Cependant, l'opérateur n'a éprouvé aucune difficulté à s'acquitter de cette dette.
 - Dans le district de Gatsibo, l'opérateur des systèmes d'AEP de Gahama-Ngarama a installé 125 nouveaux branchements privés avec compteurs. Le coût des branchements a été supporté par les utilisateurs tandis que les compteurs ont été financés à partir des moyens propres de l'opérateur.

Bien que les perspectives de la participation du secteur privé soient prometteuses, il y a encore possibilité d'amélioration quant à la manière et l'opportunité d'associer le secteur privé :

- En général, il y a un manque d'informations fiables sur la consommation, le chiffre d'affaires et les coûts. Ni les systèmes gérés par les privés ni ceux gérés par les régies associatives n'ont été capables de produire des statistiques fiables. De telles statistiques sont indispensables pour améliorer la gestion des systèmes d'AEP. Pour cette raison, les opérateurs doivent être obligés de collecter les données de base et en faire un rapport.
- Des 5 pompages gérés par les privés seul 2 étaient opérationnels tandis que les 3 autres avaient cessé de fonctionner à cause du retard dans la maintenance au moment de la prise de contrôle. Les opérateurs privés n'avaient pas de fonds pour

les faire réparer et le district n'est pas intervenu. Entre temps on a cherché une solution à travers le Project Eau et Assainissement en Milieu Rural (PEAMR).

- Les deux systèmes de pompage gérés par les régies associatives (Muhura et Rwamiko) étaient opérationnels, Cependant, il convient de noter que les deux bénéficient de l'appui d'une ONG italienne, à savoir le Mouvement pour la Lutte contre la Faim dans le Monde (MLFM). Cet appui reste essentiel étant donné la complexité de ces systèmes, qui sont combinés avec la production d'électricité.

D'autres observations suivantes ont été relevées entre autres:

- La durée des contrats de gestion déléguée était d'une (1) année renouvelable pour les deux systèmes AEP du District de Gicumbi et cinq (5) ans pour les deux contrats dans le District de Burera. Le contrat avait été attribué à tous les opérateurs privés à travers une procédure compétitive d'appels d'offres.
- Le tarif d'eau dans les systèmes de pompages gérés par les opérateurs privés variait entre 15 et 30 Frw par jerrycan de 22,5 litres. Pour les systèmes AEP où intervient l'ONG MLFM, il n'y a pas des compteurs d'eau. La population paie plutôt un forfait de 1000 Frw par an et par famille.
- La rémunération des gérants de bornes fontaines dans les systèmes AEP gérés par les opérateurs privés oscille entre 2,5 et 6 Frw par jerrycan. Faute de données fiables sur les ventes, il a été impossible de calculer le revenu des gérants.
- En général, les opérateurs privés paient au District une redevance annuelle fixe oscillant entre 150.000 et 240.000 Frw.

3.3 Caractéristiques des systèmes AEP

Les visites de terrain nous ont clairement montré que la gestion privée des systèmes AEP ne peut fonctionner convenablement que si les systèmes dont ils prennent la relève sont en bon état. L'on ne peut pas s'attendre à ce que les opérateurs privés soient financièrement capables de réhabiliter les systèmes au moment où ils les prennent en charge. Comme il a été constaté lors des visites de terrain, 3 des 5 pompages n'étaient pas opérationnels à cause des pannes de pompe suite à un manque d'entretien au moment de la reprise par l'opérateur privé. De telles situations comportent un sérieux risque de mettre la participation du secteur privé sous une mauvaise lumière.

Pour surmonter des situations similaires à celles décrites ci haut, seuls les systèmes en état technique convenable doivent être considérés pour la participation du secteur privé. Ainsi, la préparation des évaluations techniques détaillées des systèmes AEP dont il est question est un préalable à la participation du secteur privé.

L'objet de ce travail s'articule comme suit:

- Evaluation et diagnostic des équipements et des ouvrages existants il s'agira entre autre des captages, des pompes, des conduites d'adduction et du réseau de distribution ;
- Proposition des travaux de réhabilitation à faire (renouvellements, réparations et entretiens éventuels) ;
- Estimation des coûts des travaux de réhabilitation et de renouvellements.

Sur base de ce travail, il sera établi un dossier technique des infrastructures et une proposition des travaux de réhabilitation à faire avec un budget estimatif des coûts. Maintenant il revient au maître d'ouvrage de voir comment il peut parer à la situation avant la mise en adjudication de l'exploitation de l'AEP.

Dans les systèmes gravitaires, la situation est généralement moins grave que dans les systèmes de pompage. Même à ce niveau, on doit garder à l'esprit le bon état des captages d'eau brute et de réseau de distribution. Un accent particulier devra aussi être attiré sur la protection des captages qui sont souvent victimes des dégâts due à l'érosion suite à la déforestation.

Aucun des quatre systèmes AEP de l'ONG MLFM visités n'est équipé de compteurs d'eau. Pour les frais de consommation d'eau, on a prévu un montant fixe par famille et par an. A cause du montant forfaitaire pour les frais de consommation, il y avait apparemment un manque de motivation de la part des utilisateurs à gérer l'eau avec parcimonie ; on pouvait constater un grand gaspillage aux points de vente ; il y avait des fuites d'eau sur les robinets et quelquefois certains robinets laissaient passer l'eau de façon continue. Particulièrement pour le cas des systèmes de pompage, ce gaspillage entraîne des coûts élevés d'énergie inutiles, qu'il serait impossible de contrôler pour un opérateur privé. Ainsi, de tels systèmes ne sont pas immédiatement propices à la participation du secteur privé, à moins que les compteurs d'eau ne soient installés au préalable. Concernant les systèmes AEP dont il est question, il faudrait un remplacement complet des bornes fontaines.

L'évaluation technique proposée ci-dessous doit aller de pair avec la collecte d'informations nécessaires pour mener une évaluation financière convenable du système. Le Chapitre 4 présente un format d'un compte d'exploitation provisoire, qui permettrait de faire une meilleure estimation des frais de fonctionnement pour l'opérateur privé, des redevances qu'il doit payer au maître d'ouvrage et ainsi de fixer le tarif d'eau à faire payer les consommateurs. Ces informations sont essentielles pour structurer convenablement la transaction des PPP.

3.4 Recrutement des opérateurs

La plupart des opérateurs privés a été recrutée en passant par la procédure d'appels d'offres. Cependant, il y a quatre cas où les contrats ont été conclus de gré à gré avec des coopératives d'anciens fontainiers nouvellement créées dans le district de Nyamagabe. Les procédures d'appels d'offres appliquées suivent d'habitude des étapes suivantes :

Présélection des opérateurs privés

- Publication de l'avis de présélection
- Préparation de l'expression de l'intérêt par des opérateurs intéressés
- Soumission des expressions d'intérêt
- Evaluation des expressions d'intérêt
- Notification de présélection

Appel d'Offres

- Identification des AEP susceptibles d'être cédés aux opérateurs privés
- Collecte de données des AEP
- Préparation du DAO (incl. le contrat d'exploitation)
- Invitation de soumissionner aux opérateurs présélectionnés
- Visites de terrain
- Préparation des offres par les opérateurs présélectionnés
- Soumission des offres
- Evaluation des offres
- Attribution des marchés
- Signature des contrats
- Remise-Remise
- Mise en route

3.5 Modèles de contrats

Depuis le lancement du programme WSP en janvier 2006 jusqu'en mars 2007, la gestion de 100 systèmes AEP a été transférée aux opérateurs privés. Ce processus a été principalement facilité par le CN du Projet WSP et le PEAMR¹. Le CN et PEAMR ont assisté les Districts dans la préparation des documents d'appel d'offres, les contrats PPP et la sélection finale des opérateurs privés.

Dans le cadre de la présente mission, le CI a évalué un nombre de contrats passés entre les districts et les opérateurs privés. Bien que les contrats aient été adaptés à la situation des systèmes d'AEP en milieu rural et qu'ils soient complets et détaillés, cette évaluation fait l'objet des observations suivantes :

Type de contrats

Le CI a analysé l'applicabilité des trois principales formes de contrats de la gestion privée déléguée, à savoir :

- Contrats de gestion, « management contracts » ;
- Contrats d'affermage; et,
- Contrats de concession

¹ Le PEAMR est intervenu dans la réhabilitation de 33 systèmes AEP ruraux et dans la réhabilitation du système complexe AEP Shyogwe-Mayaga. Après la réhabilitation, le PEAMR assiste le maître d'ouvrage dans la mise en place des PPP pour la mise en fonctionnement des systèmes réhabilités.

Les principales différences entre les formes de contrats ci-dessus sont les suivantes:

- Le niveau du risque assumé par la partie privée, variant seulement du risque de gestion dans les contrats de gestion aux risques opérationnels et commerciaux dans les contrats d'affermage et aux risques d'investissement dans les contrats de concession.
- La mode de rémunération de la partie privée. Dans les contrats de gestion, la partie privée a des honoraires sur base des efforts déployés. Dans un contrat d'affermage, il est permis à la partie privée de retenir une portion du tarif de l'eau, couvrant le coût de l'opération et de la maintenance. Dans un contrat de concession, il est permis à la partie privée de retenir tout le tarif de l'eau pour couvrir le coût de l'opération et de la maintenance ainsi que le coût d'amortissement.
- Le statut du personnel du service. En cas de contrat de gestion, le personnel est employé par le maître d'ouvrage tandis que, en cas de contrats d'affermage et de concession, il est employé par la partie privée.
- La durée du contrat, variant de 3 à 5 ans pour les contrats de gestion, 15 ans pour les contrats d'affermage et 30 ans ou plus pour les contrats de concession. La durée du contrat a une relation directe avec les responsabilités assignées au partenaire privé.

Dans la sélection des options possibles, la performance financière des systèmes AEP est d'une importance cruciale. Un opérateur privé ne peut pas s'impliquer dans une opération où il encourt des pertes. Si la couverture du coût d'amortissement des infrastructures n'est pas couverte par le tarif de l'eau, ce qui est le cas pour la plupart des AEP ruraux, il est impossible d'envisager de conclure des contrats de concession puisque ceux-ci exigeraient que l'opérateur assume les risques d'investissement. Les contrats de concession peuvent être envisagés uniquement pour les systèmes ayant atteint le recouvrement entier des coûts, y compris le coût d'amortissement de toutes les infrastructures.

Les contrats d'affermage demandent que l'opérateur assume le risque commercial de l'opération et qu'il couvre son coût opérationnel à partir des recettes de vente d'eau, si cette condition est satisfaite, un contrat de type affermage pourrait être envisagé.

Dans un contrat de gestion, la partie privée opère au nom du propriétaire du système. Elle gère le personnel employé par le propriétaire et fait fonctionner le système au coût du propriétaire. L'opérateur de gestion perçoit les recettes de vente d'eau et les transfère au propriétaire. L'opérateur opère selon les procédures prescrites par le propriétaire. Tous les frais opérationnels doivent être disponibles par le propriétaire. L'opérateur reçoit des honoraires plus ou moins fixes pour ses services, dépendant du personnel qu'il a disponibilisé pour la gestion du service. Le contrat de gestion pourrait être une option. Néanmoins, il ne semble pas approprié du point de vue des Districts, dans la mesure où cette option demanderait un niveau élevé de participation des Districts dans les opérations. Les Districts seraient obligés d'employer le personnel opérationnel ; ils devraient certifier toutes les recettes et dépenses et

superviser de près l'opérateur. En fait, les districts ne sont pas équipés pour ces activités.

De fait, les contrats passés avec les opérateurs privés sont de type « affermage », car l'opérateur est responsable de la gestion et de l'entretien de tout le système d'AEP et sa rémunération dépend des recettes de vente d'eau. Ainsi l'opérateur privé assume les risques techniques, opérationnels et commerciaux. La seule différence est la durée du contrat qui est dans la plupart des cas entre 2 et 5 ans, tandis qu'un contrat d'affermage proprement dit normalement est d'une durée plus longue allant jusqu'à 15 ans.

Durée des contrats

La durée des contrats existants varie entre 1 et 5 années. Les responsabilités attribuées à l'opérateur ne sont pas toujours compatibles avec ces courtes durées. Certains contrats d'une durée de 2 ans seulement contenaient une disposition selon laquelle l'opérateur est responsable du « renouvellement de toutes les conduites, les compteurs et robinets sur les bornes fontaines publics et kiosques ».

La durée du contrat doit quand même permettre l'amortissement des investissements réalisés par l'opérateur.

Répartition des responsabilités entre le District et l'opérateur privé

La description de la répartition des responsabilités entre le District et l'Opérateur n'est pas toujours univoque. L'esprit des contrats est que l'opérateur privé est responsable pour l'entretien de l'infrastructure et pour le renouvellement du matériel électromécanique jusqu'à un certain montant, tandis que le District est responsable pour le renouvellement et l'extension des ouvrages de génie civil et des conduites.

Pour éviter des mauvaises interprétations il faudra bien définir dans les contrats la signification des termes « entretien, renouvellement et extension » et « infrastructure, matériel électromécanique et matériel d'exploitation ».

Niveau de service

Les contrats ne spécifient pas le niveau de service à rendre aux consommateurs.

Il faudra prévoir la définition du niveau de service par rapport à la qualité, à la quantité, à la pression et à la continuité de service (heures d'ouverture des bornes fontaines).

Relations de l'opérateur avec les usagers

Il n'y a pas des directives dans le contrat par rapport aux relations que l'opérateur doit entretenir avec les usagers.

Afin d'assurer le plus de transparence possible auprès des usagers de l'AEP, l'opérateur doit respecter certaines consignes et obligations (voir section 4.2).

Rémunération de l'opérateur privé

Dans les documents contractuels existants il y a une confusion entre la rémunération de l'opérateur et le tarif de l'eau. Ces deux termes ont été confondus dans les textes.

Il faudra faire une distinction très claire entre ces deux termes. La rémunération de l'opérateur est le prix par mètre cube d'eau distribuée aux consommateurs dont il a besoin pour couvrir ses frais opérationnels. Le tarif de l'eau représente la somme de la rémunération de l'opérateur et la redevance du District. Cette redevance est à fixer par le District et non par l'opérateur. Par conséquent, le critère de sélection de l'opérateur devrait être la rémunération de l'opérateur et non le tarif de l'eau.

Redevance du district

Dans plusieurs contrats existants la redevance du District est forfaitaire et exprimée comme un montant fixe par mois ou par an. Comme ce montant est indépendant du volume de vente de l'eau, l'entier risque commercial revient à l'opérateur privé.

Il serait plus équitable de relier la redevance du District au volume de l'eau produit et vendue.

Nulle part dans les contrats n'est décrit à quoi sert la redevance du District et comment ces fonds seront gérés.

Ces fonds devraient être destinés à alimenter un Fonds de Renouvellement et d'Extension. Afin de veiller à ce que cette redevance soit réinvestie dans le secteur il est souhaitable que le district et l'opérateur gèrent conjointement ce Fonds.

Tarification

Bien que dans la plupart des contrats la tarification soit volumétrique (par jerrycan), il y a des AEP où la tarification, par manque de compteurs, est toujours forfaitaire.

Comme il est très difficile pour l'opérateur dans un système forfaitaire de prévenir des gaspillages et par conséquent de contrôler ses frais opérationnels, une condition préalable pour la privatisation de l'exploitation devrait être que tous les points d'eau soient équipés de compteurs d'eau.

Les tarifs de l'eau dépendent surtout de la position géographique de la source d'eau vis-à-vis de la zone servie par l'AEP. Les tarifs varient de 5 à 10 FRW/jerrycan dans des AEP gravitaires et de 15 à 35 FRW/jerrycan dans des AEP par pompage. Il serait plus équitable d'introduire au niveau d'un district un tarif uniforme qui représente la moyenne pondérée de tous les AEP existants de façon à créer une subvention croisée entre les différentes AEP.

Indexation et révision de la rémunération de l'opérateur privé et de la redevance du District

Il n'y a pas des provisions dans les contrats pour l'indexation ou la révision de la rémunération de l'opérateur privé et de la redevance du District.

Afin de tenir compte des modifications des conditions économiques, surtout si la durée de contrat était plus longue, il est conseillé de prévoir des clauses d'indexation et de révision. D'habitude les formules d'indexation prennent en compte l'accroissement des coûts des consommables comme le prix de l'électricité, du gasoil et des pièces de rechange.

Il est à noter qu'une augmentation de la rémunération de l'opérateur et/ou une augmentation de la redevance du district ne peut être opérée que par une même révision du tarif de vente de l'eau.

Obligations de l'Opérateur en matière de tenue des informations

Pendant les visites de terrain il apparaît très difficile d'obtenir des données fiables sur l'exploitation des AEP. Les contrats existants manquent des précisions sur l'obligation de l'opérateur en matière de tenue des informations.

Il faudra insérer une clause dans les contrats stipulant que l'opérateur doit tenir au jour le jour certaines informations (voir section 4.2)

Rapports à transmettre par l'opérateur

Les contrats existants manquent des précisions sur l'obligation de l'opérateur en matière des rapports à transmettre au district.

Une clause dans les contrats devrait stipuler que l'opérateur doit transmettre des rapports mensuels et annuels au district conformément à un modèle prescrit qui présentent les résultats techniques et financiers de la gestion du mois/de l'année écoulée.

Résiliation pour cause de force majeure

Les contrats reconnaissent l'existence des cas de force majeure mais ne prévoient pas la résiliation qui peut être entraînée par un cas de force majeure.

Prévoir une clause dans le contrat stipulant que, si le District et l'opérateur reconnaissent l'existence d'un cas de force majeure, cela pourrait entraîner la résiliation.

Résiliation anticipée du Contrat

Les contrats existants ne reconnaissent pas des motifs légitimes de résiliation anticipée des contrats.

Il faudra insérer une clause dans les contrats qui spécifie des motifs légitimes de résiliation anticipée des contrats (voir section 4.2).

3.6 Dossiers d'Appel d'Offres (DAO)

Evaluation des DAO utilisés dans la procédure de sélection des opérateurs privés donne lieu aux observations suivantes:

Description des installations

Les DAO font référence à une description détaillée des installations en annexe du DAO. En pratique, cette description concerne seulement pour la plupart une liste des structures du génie civil du système d'AEP.

Pour permettre aux soumissionnaires potentiels de préparer une offre convenable, ils doivent disposer d'informations les plus détaillées possibles, telles que :

- Année de construction du système AEP;
- Coûts d'investissements subdivisés en travaux de génie civil, travaux de tuyauterie et équipements électromécaniques ;
- Condition de différentes composantes du système;
- Historique de la maintenance et de la réhabilitation ;
- Composition du réseau de tuyautage : longueurs, matériaux et matériels, diamètres;
- Hauteur manométrique de la pompe.

Le prix de l'offre

Dans le DAO, le prix de l'offre est tantôt défini en termes de tarif de l'eau par jerrycan ou par m³ et tantôt en termes de rémunération de l'opérateur.

Comme mentionné auparavant, il faut faire une distinction claire entre le tarif de l'eau et la rémunération de l'opérateur. La différence entre les deux est la redevance qu'il faut payer au district. Le DAO doit à cet égard être sans équivoque. Le critère de sélection doit être la rémunération de l'opérateur et non le tarif de l'eau. Le district doit fixer la redevance à être payée par l'opérateur. La somme de la rémunération de l'opérateur et la redevance déterminent le tarif de l'eau.

En général, le DAO fournit peu d'informations ou ne fournit même pas des informations sur lesquelles le soumissionnaire pourrait baser le calcul de sa rémunération.

Le maître d'ouvrage et le soumissionnaire doivent avoir une compréhension claire du coût impliqué dans l'opération du système d'AEP; le soumissionnaire doit préparer une offre réceptive tandis que le maître d'ouvrage doit évaluer l'offre du soumissionnaire. Le chapitre 4 de ce rapport présente un modèle de compte d'exploitation qui pourrait être utilisé à cette fin.

3.7 Organisation de la tutelle

Les PPP reposent sur les différents acteurs suivants :

- Le district est propriétaire de l'infrastructure et garante de l'intérêt public et doit veiller notamment à ce que les dispositions soient prises pour assurer un fonctionnement continu du service. Le district assure toutes les fonctions de représentation des usagers et de contrôle du service.
- L'opérateur du service, individu, coopérative ou entreprise privée, chargé de l'exploitation technique, commerciale et financière du service. Il est sélectionné, par compétition, un même gestionnaire pourra être retenu pour l'exploitation de plusieurs systèmes d'AEP.

Les deux acteurs sont liés par un contrat de délégation de gestion qui précise les responsabilités et obligations de chaque partie. La bonne compréhension par tous les acteurs de ce contrat est essentielle.

Le district représente les intérêts des usagers et doit contrôler la performance de l'opérateur privé. Cependant, au cours des discussions avec les représentants des districts, il est apparu qu'il y avait très peu de capacité et d'expérience pour accomplir ces tâches. Par conséquent, il faudrait amener les districts à prendre conscience de l'importance d'être un sérieux interlocuteur des opérateurs privés. Seul un équilibre de pouvoirs entre les parties va garantir la viabilité d'un PPP. Il est probable que les districts auront à renforcer leur organisation pour remplir leur rôle.

Les PPP évalués dans cette étude ont terminé avec le passé d'une manière résolue. Des structures antérieures de gestion à base communautaire ont été presque complètement mises sur la touche. Sur le plan institutionnel, les choses sont apparemment passées d'un extrême, 100% public, à un autre, 100% privé. Néanmoins, il semble indispensable que la communauté en tant que bénéficiaire prenne part dans l'organisation du service d'alimentation en eau. La participation accroît la prise de conscience de la population des problèmes relatifs à une alimentation convenable en eau. De plus, la communauté pourrait assumer certains rôles de contrôle et ainsi alléger les tâches du District. La participation de la communauté peut se concrétiser, par exemple, au moyen des associations d'utilisateurs d'eau, qui représentent tous les utilisateurs d'un système d'AEP, ou au moyen des comités de gestion des Bornes Fontaines, qui représentent tous les utilisateurs d'une Borne Fontaine. Les responsabilités de ces associations et comités pourraient être celles de superviser la bonne gestion, régler les différends entre l'opérateur et les utilisateurs et contrôler les heures de service et les tarifs de l'eau qui sont appliqués. Des études ultérieures doivent définir avec plus de détails comment faire participer la communauté d'une manière plus active dans la mise en place institutionnelle d'un PPP.

4. ANALYSE DES EXPERIENCES ET LES RECOMMANDATIONS

4.1 Analyse des Risques

Les relations contractuelles des PPP impliquent inévitablement des risques. La rédaction attentive des contrats peut aider à réduire à la fois le niveau de risque et à permettre de confier les risques restants à la meilleure partie à même de les gérer. Ainsi, en analysant les contrats actuels, la division suivante des risques entre le district et l'opérateur apparaît :

Risques commerciaux

Les risques commerciaux comprennent: la demande en eau, la capacité et la volonté de la population à payer l'eau et la concurrence de la part d'autres fournisseurs d'eau. Dans les contrats actuels, tous ces risques sont supportés par le seul opérateur privé, ce qui n'est pas complètement justifié. Dans un contrat type d'affermage, les risques commerciaux sont partagés entre l'opérateur et le propriétaire.

Le coût d'unité opérationnel et par-là la rémunération nécessaire de l'opérateur dépendent pour la plupart de la **demande en eau** de la population (voir aussi section 4.3). Sans une estimation fiable de la demande en eau, il est impossible à l'opérateur de faire une évaluation convenable de son coût d'unité opérationnel ; ce qui comporte le risque qu'en réalité le coût opérationnel pourrait être plus élevé ou plus bas qu'il n'a été estimé. Ce risque ne doit pas être supporté par l'opérateur seul. Par conséquent, le contrat doit avoir des dispositions prévoyant l'ajustement du coût d'unité opérationnel (et ainsi sa rémunération) une fois que les données plus fiables de demande en eau sont disponibles.

La **capacité à payer** de la population ne peut être contrôlée par aucune partie alors qu'elle est d'une importance cruciale pour la viabilité financière du PPP. Ainsi, le propriétaire doit, avant de conclure un PPP, établir que le système d'AEP peut financièrement appuyer un tel partenariat. Si tel n'était pas le cas, soit un PPP ne sera pas mis en place soit le propriétaire devra subventionner l'opérateur privé.

La **volonté de payer** de la population a trait à la qualité de service fourni et peut ainsi être influencé par l'opérateur. Par voie de conséquence, ce risque peut être mieux supporté par l'opérateur.

L'exclusivité d'alimentation en eau potable dans la zone de service doit être spécifiée dans le contrat. Cependant, une telle disposition ne figure pas dans les contrats actuels. Lors des visites de terrain, nous avons observé quelques exemples peu commodes de **concurrence** de la part d'autres fournisseurs d'eau. Dans un cas, certaines personnes avaient démonté et volé une pièce de tuyau de pression après la pompe, pour que l'opérateur ne fournisse plus de l'eau. A la place, la population dépendait maintenant des vendeurs d'eau complices qui vendaient la même eau à un prix de 100 Frw par jerrycan au lieu de 35 Frw !

Risques techniques et opérationnels

La raison de conclure un PPP est d'acquérir les services d'un opérateur professionnel. Par conséquent, il est normal que les risques techniques et opérationnels (tels que la

capacité de gestion, les coûts de production, les coûts de distribution et les pertes) soient supportés par l'opérateur. Cependant, ceci est seulement acceptable si l'état des installations au moment de la relève est satisfaisant. Ainsi, les PPP doivent être conclus si et seulement si les installations sont en bon état de fonctionnement.

Risques financiers

L'opérateur est responsable de la facturation et de la collecte des recettes des ventes d'eau auprès des consommateurs. Le résultat de ces activités dépend de ses capacités d'organisation et ainsi les risques associés sont normalement supportés par l'opérateur. Celui-ci supporte également les risques financiers relatifs à ses responsabilités pour ce qui est des travaux de réparation et de renouvellement. Selon la durée de l'opération, la responsabilité de l'opérateur en matière d'investissements de renouvellement peut être minime ou grande.

L'opérateur et le propriétaire du système d'AEP sont complémentaires pour ce qui est des investissements de renouvellement. Les investissements de renouvellement dont l'opérateur n'est pas responsable sont automatiquement sous la responsabilité du propriétaire. C'est le cas pour les risques y associés.

Risques politiques et régulateurs

Les risques politiques et régulateurs incluent les décisions de l'autorité de tutelle et de l'agence de contrôle, qui ont un impact sur la capacité de l'opérateur à respecter les dispositions du contrat. L'opérateur doit être protégé contre ces risques par l'incorporation dans le contrat des dispositions y relatives.

Risques de mise hors service à cause des cas de force majeure

Les contrats existants reconnaissent l'existence des cas de force majeure mais ne prévoient pas la résiliation qui peut être entraînée par un cas de force majeure.

4.2 Modèles de DAO et de contrats

Le programme d'assistance WSP n'entend pas proposer un modèle standard des documents d'appel d'offres ou du contrat de délégation de gestion. Il revient aux Districts d'adapter ces documents à leurs besoins. Cependant, sur base des leçons apprises lors de l'évaluation d'un nombre de PPP existants, nous allons présenter dans ce chapitre une sorte de check-list qui peut être utile aux districts au moment de la rédaction des documents.

Le tableau 4.1 présente des recommandations sur les principes de base de chaque PPP.

Tableau 4.1 Principes de base d'un PPP

Principe	Recommandation
Objectif général	Renforcer la professionnalisation de la gestion des AEP par le recours au partenariat public privé (PPP).
Objectifs spécifiques du PPP	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un service continu de distribution d'une eau potable en quantité suffisante et de qualité conforme aux normes en vigueur à la population bénéficiaire de cette ressource ; • Assurer l'entretien et la maintenance des ouvrages pour la viabilité et la pérennité du système d'AEP ; • Améliorer les performances de gestion administrative, technique et financière pour la viabilité du système d'AEP.
Structure du PPP	Intégration de deux acteurs: le district comme propriétaire et le partenaire privé comme opérateur.
Services à rendre par l'opérateur	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion et entretien des sources, de la station de traitement, des pompages, du réseau, des bornes fontaine et du matériel d'exploitation. • La vente d'eau aux consommateurs à la borne fontaine et aux branchements privés. • Renouvellement du matériel et des installations en fonction de la durée du contrat.
Responsabilités du district	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle du contrat de délégation de gestion. • Représenter les intérêts des usagers de l'AEP. • Renouvellement et extension du matériel et des installations en fonction de la durée du contrat de délégation de gestion. • Assister le partenaire privé avec les relations publiques et notamment en ce qui concerne la sensibilisation de la population pour l'utilisation d'eau saine de l'AEP et la protection des installations.
Durée du contrat	<p>La durée du contrat dépend des responsabilités d'investissement qu'on compte confier à l'opérateur privé. La durée du contrat doit permettre l'amortissement des investissements réalisés par l'opérateur. La relation entre la durée du contrat et les responsabilités d'investissement de l'opérateur privé est en général comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • durée < 5 ans : uniquement l'entretien des installations et du matériel d'exploitation². Le renouvellement et l'extension de l'infrastructure, des installations électromécaniques et du matériel d'exploitation revient au district ; • durée = 5-10 ans : entretien des installations et du matériel d'exploitation et renouvellement du matériel d'exploitation. Le renouvellement et l'extension de l'infrastructure et des installations électromécaniques revient au district ; • durée = 10 - 15 ans : entretien des installations et du matériel d'exploitation et renouvellement du matériel d'exploitation et des installations électromécaniques. Le renouvellement et l'extension de l'infrastructure revient au district.

² Le matériel d'exploitation comprend toutes les actifs meubles, comme les outils et comprend également les compteurs d'eau.

Mode de financement des coûts de gestion et d'entretien	Par les recettes des ventes d'eau. Ceci sera étayé par une analyse détaillée du compte d'exploitation du projet. (voir aussi section 4.3).
Mode de financement des coûts de renouvellement et d'extension	Par les recettes des ventes d'eau. Ceci sera étayé par une analyse détaillée du compte d'exploitation du projet (voir aussi section 4.3).
Type de contrat	Contrat d'affermage (L'opérateur doit recouvrer ses frais d'exploitation des recettes de vente d'eau et doit payer une redevance au propriétaire pour couvrir le renouvellement et l'extension des installations).

Le tableau 4.2 présente une check-list et des recommandations concernant la procédure d'appel d'offres.

Tableau 4.2 Procédure d'appel d'offres

Sujet	Recommandation
Pré qualification	<p>La pré qualification est un moyen de s'assurer que les soumissionnaires potentiels ont la capacité technique et financière d'accomplir les tâches demandées. En invitant seulement les soumissionnaires qualifiés, cela rendra moins coûteux le processus de soumission et permettra de gagner du temps. Les critères de pré qualification comprennent généralement une certaine combinaison de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'expérience dans les activités d'alimentation en eau ; • La position financière du soumissionnaire; • L'approche du projet proposée par l'opérateur.
Contenu du dossier d'appel d'offres	<p>Un Dossier d'Appel d'Offres pour un PPP d'habitude comprend les documents suivants:</p> <p>Section I – Lettre aux candidats pré qualifiés Section II - Note d'information Section III - Instructions aux soumissionnaires Section IV – Contrat de délégation de gestion Section V – Modèles</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modèle de lettre de soumission – offre technique 2. Modèle de lettre de soumission – offre financière 3. Modèle de référence technique 4. Modèle de curriculum vitae 5. Modèle de proposition technique 6. Formulaire de computation du prix de l'opérateur <p>Appendices :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carte de situation de l'AEP 2. Description détaillée des ouvrages à exploiter 3. Liste des candidats pré qualifiés

Informations à l'intention des soumissionnaires	<p>Mieux les informations techniques et financières sur l'état de l'AEP et les attentes du district de l'opérateur privé sont à la disposition des soumissionnaires, mieux il y aura la chance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les soumissionnaires seront capables de préparer des offres réceptives aux conditions des districts ; • Les soumissionnaires auront une compréhension commune des besoins et pourront présenter des offres compétitives ; • Le risque de protestation de la part des soumissionnaires quant à l'équité et la transparence sera réduit au minimum.
Contacts pré soumission avec les soumissionnaires	<p>Il est généralement conseillé d'avoir des discussions informelles avec les soumissionnaires avant de finaliser les documents d'appel d'offres. La réaction du soumissionnaire sur les projets provisoires de documents d'appel d'offres peut aider à identifier les changements qui pourraient rendre la transaction plus attrayante pour les opérateurs privés sans aucune perte de la part du district et permettre d'avoir de meilleures soumissions. Des opportunités de rencontres avec les soumissionnaires pourraient consister en une visite conjointe de terrain et une réunion d'informations, où les soumissionnaires pré qualifiés sont invités à entendre les idées du district et répondre à ses questions ou préoccupations.</p>
Modification du DAO	<p>Le DAO devrait prévoir la possibilité de modification du DAO suite à la <u>visite conjointe de terrain et la réunion d'information.</u></p>
Contenu des offres	<p>Soumissionner à un contrat d'affermage se prête à un système de soumission en deux étapes dans lequel les soumissionnaires présentent une offre technique et une offre financière.</p>
Documents à fournir par les soumissionnaires	<p>Offre Technique: Les offres techniques présentées par les soumissionnaires comprendront les documents suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La lettre de soumission technique • Les références techniques conforme au modèle inclus dans Section V du DAO. • Une proposition technique conforme au modèle inclus dans Section V du DAO faisant ressortir, les moyens matériels et humains que le soumissionnaire compte mettre à disposition, ainsi que l'organisation et la méthodologie qu'il compte mettre en place pour assurer l'exploitation et la gestion de l'AEP. <p>Offre Financière : Les offres financières présentées par les soumissionnaires comprendront les documents suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La lettre de soumission financière. • La computation du prix de l'opérateur, conformément au modèle fourni en section V du DAO. • Le contrat de délégation de gestion signé.

Montant de l'offre	Pour un contrat d'affermage, le montant de l'offre se compose du prix de l'opérateur par mètre cube d'eau distribuée aux consommateurs dont l'opérateur a besoin pour couvrir les frais d'exploitation et d'entretien des installations, y compris toutes les charges de l'opérateur stipulés dans le contrat de délégation de gestion, les dépenses générales ainsi que sa marge commerciale.
Evaluation des offres	Un système de points pourra être utilisé pour l'évaluation des offres techniques. Les offres financières des soumissionnaires ayant marqué au moins un nombre de points sur 100 à spécifié pour leurs offres techniques seront comparés afin de déterminer le soumissionnaire ayant proposé le prix le moins disant (lowest acceptable bid).
Attribution du marché	Le marché sera attribué au soumissionnaire ayant offert le prix le moins disant pourvu que ce prix soit cohérent avec le compte d'exploitation prévisionnel présenté dans son offre financière.

Vous trouverez au tableau 4.3 nos recommandations sur quelques dispositions importantes du contrat de délégation de gestion.

Tableau 4.3 Sujets principales du contrat de délégation de gestion

Sujet	Recommandation
Signataires du contrat	Le District et le Partenaire Privé.
L'objectif du contrat	Garantir un fonctionnement adéquat et durable des équipements et installations de l'AEP en vue d'assurer un approvisionnement régulier en eau potable des populations, en qualité et en quantité suffisante.
Durée du contrat	Pour l'affermage, une durée de 5 ans est le minimum. Vu que les PPP au Rwanda sont encore à l'état embryonnaire, pour le moment il est mieux de ne pas avoir une durée de contrat très longue. Ainsi, cinq années semblent être une période très acceptable.
Définition « Infrastructure »	L'infrastructure comprend les parties immobilières du système d'AEP. Il s'agit de tous les actifs immobilisés et les actifs corporels devenus fixes par destination.
Définition « Matériel d'exploitation »	Mobilier et matériel de bureau, moyens de transport et outils, seront fourni par l'opérateur. Ces moyens seront entretenus et renouvelés par l'opérateur. Les dépenses pour l'acquisition et l'entretien des ces moyens fera partie du prix de l'opérateur. L'inventaire du matériel d'exploitation fait partie de l'offre.
Personnel de l'opérateur	L'opérateur doit affecter au service le personnel en nombre et en qualification qui lui est nécessaire pour remplir sa mission.
Obligations de l'opérateur	L'opérateur a pour rôle d'assurer à ses risques et périls toutes les fonctions de l'exploitation de l'AEP, à la satisfaction des usagers, par la gestion et l'entretien des installations qui lui sont confiés.
Obligations du district	Le district a la charge de: <ul style="list-style-type: none"> • Représenter les usagers du service de l'eau ; • Inciter les usagers à payer correctement le tarif de l'eau et à respecter les fontainiers; • Assurer, selon les moyens propres dont elle dispose, la protection de l'Infrastructure contre les déprédations et les vols ;

	<ul style="list-style-type: none"> • Avertir l'opérateur dans un délai maximum de 48 heures de tout dysfonctionnement du service de l'eau ; • Suivre les résultats de l'exploitation sur le terrain et à travers les documents et comptes rendus périodiques réalisées par l'opérateur. • Responsable pour la planification et le financement des renouvellements et des extensions. • Cogérer le Fonds de Renouvellements et d'Extension, conformément à son objet et aux procédures, et dans l'intérêt de la population. • Faire procéder, avec l'opérateur, aux études de faisabilité par des bureaux d'étude des extensions souhaitées par les usagers. • Faire procéder, avec l'opérateur, aux travaux de renouvellement et d'extension par des entreprises.
<p>Définition « Entretien »</p>	<p>L'entretien comprend toutes les fournitures et travaux nécessaires ou indispensables pour atteindre un bon fonctionnement fiable de production, de transport et de distribution d'eau. Par fonctionnement fiable, on entend que tous les éléments du système, depuis la prise d'eau, son traitement, son transport, son stockage et sa distribution par les bornes fontaines et branchements particuliers, contribuent à la fourniture d'eau en quantité suffisante et de bonne qualité, à une pression correcte, satisfaisant les critères en vigueur pour l'eau potable. L'entretien doit être effectué de manière telle que tous les éléments du système fonctionnent correctement au moins pendant une période égale à la période d'amortissement. Toutes les réparations (petites et grosses) des dommages causés d'une manière quelconque sont considérées comme de l'entretien. L'entretien de l'infrastructure est à la charge de l'opérateur.</p>
<p>Définition « Extension »</p>	<p>Les investissements pour extension de l'infrastructure de production, de transport et de distribution d'eau comprennent toutes les études, conceptions, travaux et fournitures nécessaires à étendre la capacité de production, de transport, de stockage et de distribution d'eau (y compris les bornes fontaines et branchements particuliers) ou pour améliorer la situation technique des installations existantes en vue d'une meilleure performance, une meilleure qualité du produit ou une fiabilité accrue du fonctionnement.</p> <p>L'extension de toute partie de l'infrastructure de production, de transport et de distribution dans le but de satisfaire des améliorations techniques est considérée nécessaire uniquement si ladite amélioration peut être prouvée en termes techniques, financiers ou économiques. Toute décision d'extension de l'infrastructure de production, de transport et de distribution doit être introduite par une proposition argumentée. Les investissements pour extension sont à la charge du Fonds de Renouvellement et d'Extension.</p>

<p>Définition « Renouveaulement »</p>	<p>Renouvellement de l'infrastructure désigne les investissements pour le renouvellement et comprennent toutes les études, conceptions, travaux et fournitures nécessaires au renouvellement à caractéristiques équivalentes de toute partie de l'infrastructure de production de transport et de distribution d'eau potable. Ces renouvellements interviennent au plus tôt après la durée d'amortissement comptable des éléments concernés et pourvu que des arguments techniques probants les justifient;</p> <p>Le renouvellement de toute partie de l'infrastructure de production, de transport et de distribution d'eau pour un besoin d'amélioration ou de modernisation technique, est considéré comme nécessaire uniquement si ladite amélioration ou modernisation peut être prouvée en termes techniques, financiers ou économiques. Toute décision de renouvellement de tout élément de l'infrastructure de production, de transport et de distribution d'eau doit être introduite par une proposition argumentée. Les investissements pour renouvellement de l'infrastructure sont à la charge du Fonds de Renouvellement et d'Extension</p>																						
<p>Définition « Période d'Amortissement »</p>	<p>Le tableau ci-après présente les périodes d'amortissement appliquées au Rwanda;</p> <table border="1" data-bbox="549 999 1367 1485"> <thead> <tr> <th>Catégories d'immobilisations</th> <th>Période d'amortissement</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Génie civil</td> <td>50 ans</td> </tr> <tr> <td>Canalisations en fonte</td> <td>50 ans</td> </tr> <tr> <td>Constructions</td> <td>30 ans</td> </tr> <tr> <td>Conduites PVC</td> <td>30 ans</td> </tr> <tr> <td>Bornes Fontaine/Branchements</td> <td>10 ans</td> </tr> <tr> <td>Robinetterie (robinets –vannes, ventouses, clapets..)</td> <td>20 ans</td> </tr> <tr> <td>Compteurs</td> <td>10 ans</td> </tr> <tr> <td>Equipements électromécaniques et électriques</td> <td>15 ans</td> </tr> <tr> <td>Equipement informatique</td> <td>5 ans</td> </tr> <tr> <td>Moyens de transport</td> <td>5 ans</td> </tr> </tbody> </table>	Catégories d'immobilisations	Période d'amortissement	Génie civil	50 ans	Canalisations en fonte	50 ans	Constructions	30 ans	Conduites PVC	30 ans	Bornes Fontaine/Branchements	10 ans	Robinetterie (robinets –vannes, ventouses, clapets..)	20 ans	Compteurs	10 ans	Equipements électromécaniques et électriques	15 ans	Equipement informatique	5 ans	Moyens de transport	5 ans
Catégories d'immobilisations	Période d'amortissement																						
Génie civil	50 ans																						
Canalisations en fonte	50 ans																						
Constructions	30 ans																						
Conduites PVC	30 ans																						
Bornes Fontaine/Branchements	10 ans																						
Robinetterie (robinets –vannes, ventouses, clapets..)	20 ans																						
Compteurs	10 ans																						
Equipements électromécaniques et électriques	15 ans																						
Equipement informatique	5 ans																						
Moyens de transport	5 ans																						
<p>Documents du contrat</p>	<p>Les documents suivants sont considérés partie intégrante du Contrat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan du réseau, indiquant l'extension du réseau au moment de sa mise en gestion déléguée, et comportant le plus de détails possibles (emplacement des points remarquables, des branchements et des bornes fontaines...). • Procès verbal d'inventaire des Infrastructures et de leur état de fonctionnement avant la signature du Contrat, établi de manière contradictoire entre le district et l'opérateur. • Le Cahier des Prescriptions Techniques pour l'exploitation des installations. • Modèles de rapports : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport mensuel d'activités techniques et financières ; 																						

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport annuel d'activités techniques et financières ; • Modèle de compte d'exploitation annuel. • Bordereau de prix (travaux de branchement). • Règlement des Services Délégués.
Niveau de service	<p>Il faudra prévoir la définition du niveau de service par rapport à la qualité, à la quantité, à la pression et à la continuité de service (heures d'ouverture des bornes fontaines).</p> <p>L'opérateur devra vérifier la qualité de l'eau distribuée aussi souvent qu'il sera nécessaire et doit se conformer à cet égard aux normes en vigueur au Rwanda et donner toute facilité pour l'exercice des contrôles sanitaires, visites, prélèvements et analyses.</p>
Règlement des services délégués	Le Règlement des Services Délégués rassemble pour les usagers les règles administratives, techniques et juridiques de la fourniture de l'eau potable énoncées par le contrat, et concernent les relations entre l'opérateur et les usagers.
Relations de l'opérateur avec les usagers	<p>Afin d'assurer le plus de transparence possible auprès des usagers de l'AEP, l'opérateur doit respecter certaines consignes et obligations, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'opérateur doit ouvrir un local accessible au public, dans le centre de négoce (marché), avec des heures d'ouverture « raisonnables » (minimum 8 heures par jour). Les conditions d'accès au service public (coût de connexion, tarifs de vente de l'eau) doivent impérativement être affichées bien en vue dans ce local ouvert par l'opérateur. • L'opérateur doit recueillir les réclamations (orales et écrites) des usagers par rapport à la qualité du service fourni (dans un registre tenu à cet effet) et est tenu d'y répondre dans un délai d'une semaine, si la demande est fondée. Le registre des plaintes mentionnera au moins la date de la plainte, le nom de la personne qui l'a introduite, la cause de la plainte ainsi que la date et la nature de la réaction de l'opérateur. • L'opérateur doit tenir à disposition des usagers un dispositif simplifié de vérification du compteur, dans le cas d'une contestation. S'il s'avère que l'erreur du compteur pénalisait les usagers l'opérateur est tenu de changer les compteurs dans un délai d'une journée ; dans le cas contraire la vérification est facturée à l'usager.
Obligations de l'opérateur en matière de tenue des documents	<p>L'opérateur tiendra au jour le jour les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le détail des ventes d'eau par borne fontaine (relevé du compteur à la fermeture de la borne fontaine) ; • Les sommes collectées par borne fontaine ; • Le registre des abonnés ; • Un document d'utilisation de la station de pompage (heures de mise en marche et d'arrêt, consommation d'électricité, relevé des compteurs d'eau) • Un document technique récapitulant les entretiens et les réparations effectuées sur la prise, la station, le réseau de distribution et les

	<p>points de vente ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un grand livre des dépenses/recettes (date, objet, dépenses réalisées, recettes encaissées, mouvements bancaires) ; • Un classeur rassemblant toutes les pièces justificatives des flux financiers (dépenses journalières, recettes journalières, mouvements bancaires).
Rapports à transmettre par l'Opérateur	<p>L'opérateur tiendra une comptabilité séparée concernant toutes les activités liées à l'exécution du contrat. L'opérateur est tenu d'établir et d'adresser les états de gestion suivants au District :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tous les mois, avant le 15 du mois suivant, un rapport mensuel d'activités technique et financière conformément au modèle en Annexe 5 qui présente les résultats techniques et financiers de la gestion du mois écoulé. • Tous les ans, avant la fin du premier trimestre du nouvel exercice, un rapport annuel d'activités technique et financière sur les résultats de l'exercice écoulé et le programme d'activités prévisionnelles pour l'année suivante conformément au modèle en Annexe 5.
Tarif de l'eau	<p>Pour faire face aux dépenses et redevance due, l'opérateur vend l'eau au tarif prescrit dans le contrat. Le tarif de l'eau est composé du prix de l'opérateur et la redevance du district destinée à alimenter le fonds de renouvellement et d'extension, le fonds de l'audit et à couvrir les frais de gestion du District.</p>
Prix de l'opérateur	<p>Le prix de l'opérateur, contenu dans l'offre du soumissionnaire sélectionné, est destiné à couvrir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • les frais d'exploitation et d'entretien des installations de production et de distribution, • y compris toutes les charges de l'opérateur (salaires, consommables, matériel d'exploitation) stipulées dans le Contrat, • les dépenses générales (impôts, taxes) ainsi que sa marge commerciale,
Redevance du district	<p>L'Opérateur paiera au district une redevance. La redevance du district est destinée à couvrir les frais du district par rapport au renouvellement et l'extension de l'AEP, les frais d'audit et les frais de suivi de la gestion de l'AEP De préférence, la redevance du district soit relatée au volume de l'eau produit et vendue.</p>
Incitations pour l'opérateur	<p>Les plus importantes indicateurs de performance pour un système d'alimentation en eau sont le rendement du réseau et le taux de recouvrement des factures d'eau. En maximisant ces deux indicateurs, les pertes d'eau diminueront et le revenu augmentera. Les incitations pour maximiser ces deux indicateurs sont pour la plupart implicitement réglementés par le contrat. Par exemple : en cas de système de pompage, il est dans l'intérêt de l'opérateur de perdre le moins d'eau possible dans le réseau de distribution. Sinon, il perdrait de l'énergie sans avoir des bénéfices. La même situation s'applique au taux de recouvrement: plus il collecte, plus il tirera profit des coûts d'énergie encourus. Néanmoins, en cas de système gravitaire, pour peu qu'il y ait suffisamment d'eau disponible, les choses pourraient se passer différemment. Par rapport au rendement du réseau, l'opérateur pourrait</p>

	<p>se figurer que, puisqu'il n'a dépensé aucun sou sur l'énergie, il serait moins cher de laisser l'eau s'écouler que de faire réparer les tuyaux de distribution. Quant au taux de recouvrement de même que dans un système gravitaire, l'opérateur sera tenté de maximiser les recettes.</p> <p>Pour inciter davantage l'opérateur à économiser l'eau dans le réseau de distribution et à percevoir le plus d'argent possible, l'on pourrait spécifier dans le contrat un rendement de réseau et un taux de recouvrement que l'opérateur doit atteindre. Et au cas où il n'atteindrait pas l'efficacité prescrite, il serait financièrement pénalisé tandis qu'il serait récompensé s'il dépassait l'efficacité prescrite.</p> <p>L'on pourrait élaborer comme suit la proposition dont il est question ci-dessus. Comme proposé au point précédent, ("Redevance du District"), de préférence la redevance du district doit être proportionnelle au volume d'eau vendu et à l'eau pour lequel il y a eu paiement. Si nous voudrions que l'opérateur atteigne un rendement du réseau, disons, de 85% et un taux de recouvrement, disons, de 95%, alors nous pourrions exprimer la redevance à payer au District en utilisant la formule suivante :</p> $R = 0,85 \times 0,95 \times V_p \times (T - P_e)$ <p>R = Redevance à payer au district 0.85 = Rendement du réseau que l'opérateur doit atteindre 0.95 = Taux de recouvrement que l'opérateur doit atteindre V_p = Volume d'eau produite et mise dans le réseau de distribution à la tête du système (m³) T = Tarif de l'eau (Frw/ m³) P_e = Prix de l'opérateur (Frw/ m³)</p> <p>Ainsi, la redevance du district n'est pas déterminée sur base du volume réel d'eau pour laquelle les usagers ont payé, mais elle est calculée sur base de l'eau mise en distribution. Si les performances de l'opérateur dépassent celles prescrites dans la formule, celui-ci gagnera. Dans le cas contraire, il perdra.</p> <p>Il y a deux conditions à cette approche, à savoir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il doit y avoir un compteur hydraulique à la tête du système ; • Il faut qu'il soit possible de faire une estimation réaliste des deux efficacités que l'opérateur doit atteindre.
Fonds de renouvellement et d'extension	<p>Le fonds de renouvellement et d'extension sera géré conjointement par le district et l'opérateur. Le district et l'opérateur en ont la conjointe responsabilité et signature.</p> <p>Ce fonds est destiné à couvrir les provisions pour :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Le renouvellement de l'infrastructure. b) Les renforcements ou les extensions de l'infrastructure destinés à améliorer le service et / ou à en étendre l'accès à de nouveaux usagers (construction de nouvelles bornes fontaines, extension de réseau, mise en place de moyens de production plus

	<p>puissants, etc...).</p> <p>c) Les frais bancaires.</p> <p>Le fonds de renouvellement et d'extension fait partie de la redevance du district et sera versé par l'Opérateur mensuellement sur un compte bancaire prévu à cet effet.</p> <p>Les règles de gestion du fonds sont les suivantes :</p> <p>a) Les dépenses ne pourront être engagées qu'avec la double signature de l'opérateur et du représentant du district.</p> <p>b) Le compte sera approvisionné directement par l'opérateur.</p> <p>c) Les paiements en espèces et les chèques aux porteurs sont interdits.</p> <p>d) Les rapprochements bancaires devront être effectués mensuellement et publiés. Le bilan annuel est présenté au district pour approbation.</p> <p>A l'expiration du contrat pour quelque cause que ce soit, l'opérateur est tenu de se désister de tous ses pouvoirs de signature sur le compte en banque du fonds de renouvellement et d'extension.</p>
Fonds d'audit	<p>Ce fonds fait également partie de la redevance du district et est destiné à couvrir les frais pour réaliser les audits obligatoires tous les ans ou à la demande de l'une des parties.</p> <p>Ces audits porteront uniquement sur des aspects techniques (évaluations de la qualité de la maintenance du réseau et des installations par l'opérateur) et des aspects comptables (évaluation de la gestion et de l'utilisation des fonds de renouvellement et d'extension, gérés conjointement par le district et l'opérateur).</p> <p>Le montant du fonds d'audit sera versée par l'opérateur mensuellement sur un compte bancaire prévu à cet effet et sera co-géré par le district et l'opérateur.</p> <p>Les modalités de gestion du fonds sont identiques à ceux du fonds de renouvellement et d'extension.</p> <p>Les audits seront exécutés par des cabinets reconnus, compétents et indépendants.</p>
Frais de suivi de la gestion de l'AEP	<p>Le reliquat de la redevance du district (après déduction du fonds de renouvellement et d'extension et du fonds d'audit) est destiné à couvrir le suivi de la gestion de l'AEP, (les éventuels frais occasionnés par la co-gestion des deux fonds, frais de déplacement, papeterie...).</p> <p>Ce montant sera versée par l'opérateur mensuellement sur un compte bancaire prévu à cet effet et sera géré par le district.</p>

Indexation du prix de l'opérateur	<p>Afin de tenir compte des modifications des conditions économiques, le prix de l'opérateur devrait être indexé annuellement. Au mois de décembre de chaque année le prix de l'opérateur devrait être ajusté pour l'année suivante par application d'un coefficient d'indexation. Le coefficient d'indexation est calculé suivant la formule suivante :</p> $I_n = a_0 + a_1*(C1_n/C1_0) + a_2*(C2_n/C2_0) + a_3*(C3_n/C3_0) \dots + a_k*(Ck_n/Ck_0)$ <p>Avec :</p> <p>a_0, a_k représente le poids de chaque composante dans le prix de l'eau ($a_0+a_1+a_2+a_3+\dots+a_k = 1$)</p> <p>$I_n$ représente le coefficient d'indexation pour l'année n ($n \geq 1$)</p> <p>$C1$ représente la valeur du dernier indice connu des prix à la consommation dans la circonscription urbaine de Kigali publié par la BNR (www.bnr.rw).</p> <p>$C2$ représente le prix de vente moyen annuel de l'énergie électrique au Rwanda (donné par Electrogaz) (FRW/kWh).</p> <p>$C3$ représente le prix de vente moyen annuel de gasoil au Rwanda (donné par) (FRW/litre).</p> <p>Ck représente</p> <p>0 représente l'année 0.</p> <p>n représente l'année n.</p> <p>Le prix P_e pour l'année $n+1$ est calculé suivant la formule suivante :</p> $P_{e,n+1} = I_n * P_{e,0}$ <p>Avec :</p> <p>$P_{e,0}$ représente le prix de l'Opérateur pour l'année 0 (Frw/m³)</p> <p>$P_{e,n+1}$ représente le prix de l'Opérateur pour l'année $n+1$ (Frw/m³)</p>
Révision de la redevance du district	La redevance du district pourra être actualisée sur demande du district ou de l'opérateur pour mieux répondre aux besoins de renouvellement et d'extension rapide des installations.
Révision des tarifs de vente d'eau	Toute modification du prix de l'Opérateur ou de la redevance du district devrait être répercutée sur le tarif de vente de l'eau.
Gestion des bornes-fontaines	L'opérateur a la liberté de décision comment il compte gérer les bornes-fontaines soit par son personnel propre soit par des contractants.
Régime des branchements particuliers	Les branchements particuliers pourront être installés par l'opérateur à la demande des particuliers dans la mesure du possible techniquement et des disponibilités en eau. Les frais de ces branchements seront à la charge des abonnés.
Paiement des consommations par les particuliers	En cas de retard de paiement par les particuliers l'opérateur est en droit de suspendre la livraison d'eau.

Résiliation du contrat	<p>Chacune des parties pourra résilier le contrat par lettre avec accusé de réception en respectant un délai de 90 jours, en indiquant le motif de la résiliation. Celle-ci ne sera valable que si elle s'appuie sur l'une des causes énumérées ci-dessous considérées comme motifs légitimes.</p> <p>Causes valides de résiliation du contrat par le district :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interruption durable de la fourniture d'eau par l'opérateur, due au mauvais entretien du système d'AEP ; • Retard de l'opérateur de plus de trois mois pour le versement des redevances dues ; • Non-respect répété et dûment constatés des tarifs par les fontainiers ; • Déclaration de faillite ou de liquidation judiciaire de l'opérateur ; • Défaut ou insuffisance grave de l'entretien des installations ; <p>Causes valides de résiliation du Contrat par l'opérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refus du district d'assurer une protection satisfaisante des installations, des fontainiers, ainsi que de l'autre personnel mobilisé par l'opérateur ; • Refus ou impossibilité du district de procéder aux renouvellements (ou remise en état) contractuels des installations.
------------------------	--

4.3 Aspects financiers

Une compréhension de la structure du coût de l'AEP est essentielle pour rédiger un contrat PPP convenable. A cette fin, nous avons élaboré un modèle financier pour simuler le compte d'exploitation d'une AEP.

Le modèle présenté au tableau 4.5 comprend trois parties : la partie supérieure, contenant les données de base, est le formulaire à remplir ; la partie intérieure est la partie quantitative, calculant toutes les dépenses ; et la partie inférieure présente le tarif de l'eau en résultant.

Données de base

Toutes les données nécessaires pour calculer le tarif de l'eau ont été introduites dans la partie supérieure du modèle. Ces données comprennent :

- Les données permettant de calculer la consommation totale d'eau (population et consommation journalière par tête).
- La valeur ou le coût de construction des immobilisations, divisé (e) en : génie civil, tuyauterie, matériel électromécanique et matériel d'exploitation. Ces informations sont nécessaires pour calculer le coût d'entretien annuel et le coût annuel d'amortissement.

- Les indices du coût d'entretien annuel des immobilisations, subdivisés en quatre différentes catégories pour le génie civil, la tuyauterie, le matériel électromécanique et le matériel d'exploitation.
- Les indices du coût d'amortissement annuel, subdivisés en quatre différentes catégories pour le génie civil, la tuyauterie, le matériel électromécanique et le matériel d'exploitation.
- Les données de base pour l'usine de traitement d'eau et la station de pompage, comprenant la hauteur de pompage, la consommation spécifique d'énergie de la station de pompage, la consommation spécifique des produits chimiques et les pertes en eau dans l'usine de traitement. Pour les stations de pompage une consommation spécifique moyenne d'énergie de 0,006 kWh/m³/m en cas de pompes électriques et de 0.0015 l/ m³/m en cas de moteurs diesel est proposé.
- Les données de performance sur la distribution et la vente de l'eau aux consommateurs, comprenant le pourcentage des pertes en eau dans le réseau de distribution et le taux de recouvrement.
- Les données sur le coût, incluant le coût unitaire d'électricité, le coût unitaire de carburant, la rémunération des gérants de borne fontaine, le coût du personnel de l'opérateur, les frais de fonctionnement de l'opérateur (coûts des bureaux, coûts de transport, autres coûts divers), le coût d'audits technique et financier et les frais du district en rapport avec le contrôle de l'opérateur.
- D'autres informations commerciales et financières telles que la marge commerciale de l'opérateur et le service de la dette sous la responsabilité de l'opérateur.

Dépenses

La partie intérieure du modèle calcule toutes les dépenses engagées par l'opérateur au niveau de l'opération et de l'entretien de l'AEP et par le district au niveau du renouvellement et de l'extension des installations et du contrôle de l'opérateur. Les dépenses comprennent le coût de ce qui suit : production, distribution, entretien, gestion et amortissement. Les coûts d'amortissement pour un contrat d'affermage d'une durée de 5 ans sont partagés entre l'opérateur et le district de manière à ce que l'opérateur supporte seulement le coût d'amortissement du matériel d'exploitation tandis que le district prend en charge le reste des coûts d'amortissement des installations.

Résultats

La partie inférieure du modèle montre le calcul du tarif de l'eau, qui est composé de deux parties, notamment le prix de l'opérateur constitué de tous les frais d'exploitation et la marge commerciale de l'opérateur tandis que la redevance du district est constitué de fonds renouvellement et d'extension, de fonds d'audit et des frais de contrôle du district.

Tableau 4.4 présente un exemple de calcul du tarif de l'eau pour une AEP fictive.

Tableau 4.4 Exemple de calcul du tarif de l'eau

Supposons que nous voulions rédiger un contrat PPP d'une durée de 5 ans pour une AEP ayant les caractéristiques suivantes

• Population :	5000
• Consommation par tête:	15 l/j/inh
• Valeur des immobilisations:	
➤ Génie civil	35 million Frw
➤ Tuyauterie	35 million Frw
➤ Electromécanique	4 million Frw
➤ Matériel d'exploitation	0,1 million Frw
• Hauteur de pompage :	120 m
• Pompage par :	moteur gasoil
• Consommation spécifique :	0,0015 l/m ³ /m
• Tarif gasoil :	597 Frw/m ³
• Taux de perte dans le réseau:	15%
• Taux de recouvrement	95%
• Rémunération gérants de BF	133 Frw/m ³
• Frais du personnel (fontainier+pompiste)	0,5 million Frw/an
• Frais de fonctionnement opérateur	0,1 million Frw/an
• Frais d'audit	0,5 million Frw/an
• Frais de contrôle du district	0,5 million Frw/an
• Marge commercial de l'opérateur	10%
• Crédits à rembourser par l'opérateur + intérêts	5 million Frw/an

En nous servant du modèle, nous pouvons calculer le prix de l'opérateur par mètre cube, la redevance du district et le tarif de l'eau. Le calcul se trouve au tableau 4.5 et donne les résultats suivants:

• Frais d'exploitation	13 million Frw/an
• Marge commercial de l'opérateur	<u>1,3 million Frw/an</u>
Total	14,3 million Frw/an

Si on y ajoute la redevance du district :

• Frais de l'opérateur	14,3 million Frw/an
• Redevance du district	<u>3,1 million Frw/an</u>
Total	17,4 million Frw/an ou 669 Frw/ m ³

ou 15 Frw/jerrycan

Pour un volume total annuel payé de 26.000 m³, ceci signifie que chaque mètre cube doit coûter 669 Frw/ m³ ou 15 Frw/jerrycan de 22,5 l.

Tableau 4.5 Model Financier – Compte d'Exploitation

Donnees de base							
Consommation			unité	Pompage/Station de traitement			unité
Population	5,000	inh		<i>Energie</i>			
Consommation	15	l/j/inh		Hauteur de pompage	120	m	
Consommation annuelle	27,375	m3/an		Consommation spécifique energy	0.0015	kwh/m3/m; l/m3/m	
Volume d'un jerrycan	22.5	l		0.006 kwh/m3/m ou 0.0015 l/m3/m			
				<i>Produits chimiques</i>			
Valeur des Immobilisations			unité	Consommation spécifique	0	FRW/m3	
Génie Civil	35.0	mio FRW		Taux de perte de l'eau	0	%	
Tuyauterie	35.0	mio FRW					
Electro mécanique	5.0	mio FRW		Distribution & Vente			unité
Matériel d'exploitation	0.1	mio FRW		Taux de perte dans le reseau	15	%	
				Taux de recouvrement	95	%	
Taux d'Entretien des Immobilisations			unité				
Génie Civil	0.3	%/an		Coûts			unité
Tuyauterie	0.3	%/an		Tarif de l'energie (elect ou gasoil)	597	FRW/kWh; FRW/l	
Electro mécanique	4.0	%/an		Rémunération gerants de BF	133	FRW/m3	
Matériel d'exploitation	6.0	%/an		Frais de personnel	0.5	mio FRW/an	
				Frais de fonctionnement opérateur	0.1	mio FRW/an	
Amortissement			unité	Frais d'audit	0.5	mio FRW/an	
Génie Civil	2.5	%/an		Frais de contrôle du district	0.5	mio FRW/an	
Tuyauterie	2.5	%/an					
Matériel electro mécanique	7.0	%/an		Marge commercial de l'Opérateur			
Matériel d'exploitation	20.0	%/an		Marge commercial	10	%	
				Crédits à rembourser par l'opérateur + intérêts			
				Montant	5.0	mio FRW/an	
Dépenses							
Distribution			unité	Production			unité
Taux de perte dans le reseau	15	%		Taux de perte dans la production	0	%	
Consommation/Vente	27,375	m3/an		Volume de production	32,206	m3/an	
Volume mise en distribution	32,206	m3/an		Consommation energie	5,797	kwh/an; l/an	
Taux de recouvrement	95	%		Coûts de l'énergie	3.5	mio FRW/an	
Volume payé	26,006	m3/an		Coûts des produits chimiques	0.0	mio FRW/an	
Rémunération fontainiers	3.5	mio FRW/an		Coûts de la production	3.5	mio FRW/an	
Coûts de la distribution	3.5	mio FRW/an					
Gestion			unité	Entretien			unité
Frais de personnel	0.5	mio FRW/an		Génie Civil	0.1	mio FRW/an	
Frais de fonctionnement	0.1	mio FRW/an		Tuyauterie	0.1	mio FRW/an	
Crédits à rembourser par l'opérateur + intérêts	5.0	mio FRW/an		Electro mécanique	0.2	mio FRW/an	
Frais de gestion	5.6	mio FRW/an		Matériel d'exploitation	0.0	mio FRW/an	
				Coûts d'entretien	0.4	mio FRW/an	
Amortissement pour l'Opérateur				Redevance du District			
Amortissement materiel d'exploitation	0.02	mio FRW/an		Amortissement Infrastructure	1.8	mio FRW/an	
Amortissement	0.02	mio FRW/an		Amortissement materiel electro mécanique	0.4	mio FRW/an	
				Fonds de Renouvellement et d'Extension	2.1	mio FRW/an	
				Fonds d'Audit	0.5	mio FRW/an	
				Frais de contrôle du district	0.5	mio FRW/an	
				Redevance du District	3.1	mio FRW/an	
Resultat							
Frais d'Exploitation	13.0	mio FRW/an					
Frais d'Exploitation par m3 vendu	498	FRW/m3					
Marge commercial de l'opérateur	50	FRW/m3					
Prix de l'opérateur	548	FRW/m3					
Redevance du District	119	FRW/m3					
Tarif de l'Eau	667	FRW/m3					
Prix du jerrycan	15.0	FRW/jcan					

4.4 PPP pour la gestion de l'AEP Shyogwe – Mayaga

Description de l'AEP Shyogwe- Mayaga

L'AEP régionale de Shyogwe – Mayaga a été construite dans les années 60 et a été récemment réhabilitée dans le cadre du Projet PEAMR. Le projet dessert une population avoisinant 120.000 âmes en milieu rural dans les districts de Nyanza, Ruhango et Kamonyi.

L'adduction est alimentée à partir d'un barrage en terre d'une longueur d'environ 200 mètres et d'une hauteur de 7 mètres. Le barrage de l'Ururumanza, d'une capacité d'environ 240.000 m³ alimente la station de traitement d'eau de Shyogwe au travers d'un ouvrage de prise d'eau situé dans la retenue. Le barrage est muni d'un évacuateur de crue latéral et d'une tour de prise d'eau.

Outre les ressources provenant du barrage, l'adduction utilise les eaux d'une série de 7 sources dans le bassin versant du lac de Shyogwe avec une capacité total d'autour de 3 l/s.

La station de traitement est composé de trois filières avec une capacité d'environ 2.200 m³/jour (3*30 m³/h). Un débit de 250 m³/jour vient en renfort de la station à partir de 7 captages de sources. La capacité de production total tourne donc autour 30 l/s.

L'AEP de Shyogwe-Mayaga est un système de conception entièrement gravitaire. Le réseau primaire est composé des éléments suivants :

- Une conduite d'amenée d'une longueur de 23 km entre la station de traitement et le réservoir de stockage de Kinazi.
- Le réservoir de Kinazi. Il a un rôle à la fois de stockage et de répartition du débit.
- Une « Branche Est » partant du réservoir de Kinazi et s'étendant vers l'Est sur une longueur de 6 km.
- Une « branche Nord » partant du réservoir de Kinazi et s'étendant vers le Nord sur une longueur totale 18.5 km.
- Une « branche Sud » partant du réservoir de Kinazi et s'étendant vers le Sud sur une longueur de 29.5 km.

Le réseau secondaire et la distribution comprennent les différentes antennes issues de la conduite d'amenée et des branches Est, Nord et Sud, ainsi que les réservoirs de distribution, les réservoirs bornes fontaines, les bornes fontaines (265) et les branchements particuliers.

Gestion de l'AEP Shyogwe-Mayaga

Les trois districts desservis par le système Shyogwe-Mayaga se sont organisés en une association interdistrict, avec trois principales tâches suivantes :

- Recruter un exploitant professionnel privé chargé de la gestion quotidienne ;

- Assurer le suivi de l'exécution du contrat de gestion passé entre l'Exploitant Privé et l'Association interdistrict ;
- Sensibiliser les populations bénéficiaires sur la bonne gestion des ouvrages, l'utilisation de l'eau potable, et sur le paiement du tarif de l'eau.

Les termes de référence pour la présente étude stipule que le CI doit donner des recommandations en rapport avec la gestion par un opérateur privé de l'AEP Shyogwe-Mayaga. Le CI a tenu des discussions avec PEAMR à ce sujet. De ces discussions a émergé un projet de DAO annexé à ce rapport (Annexe 6).

En élaborant le DAO, les recommandations présentées à la Section 4.2 de ce rapport ont été prises en compte. Les principes de base du PPP comprennent :

- L'Association interdistrict sera le maître d'ouvrage de ce PPP.
- Au début du contrat, l'opérateur privé devra financer son propre matériel d'exploitation, notamment l'inventaire des bureaux, l'inventaire d'ateliers, les pièces de rechange, les moyens de transport, etc. Seul les équipements de laboratoire ont été fournis par le Projet. Il est proposé d'exempter l'opérateur de tous impôts, droits taxes et autres charges imposées en vertu du droit applicable sur l'achat de ce matériel d'exploitation.
- Un contrat d'une durée de 15 ans a été proposé, avec comme conséquence que l'opérateur, en plus de l'opération et de la maintenance, sera responsable du renouvellement du matériel d'exploitation ainsi que de l'équipement électromécanique.
- L'Association entend recruter une société locale privée pour gérer le système.
- Il sera demandé aux soumissionnaires de présenter une offre aussi bien technique que financière. L'offre technique sera évaluée sur base de « pass/fail ». Le contrat sera attribué au soumissionnaire dont l'offre technique a été acceptée et qui aura offert le prix le moins disant de l'opérateur.
- Il existe encore une grande incertitude concernant le niveau de consommation de l'eau par la population. Dans la mesure où le prix unitaire de l'opérateur dépend en très grande partie de la consommation totale, il sera difficile aux soumissionnaires de présenter un prix unitaire de l'opérateur fiable. Si le prix unitaire de l'opérateur n'a pas été basé sur une consommation réaliste, soit le prix unitaire de l'opérateur sera trop bas soit il sera trop élevé. Les deux situations pourraient constituer des risques de viabilité. Dans le premier cas, l'opérateur pourrait tomber en déficit, et se voir obligé de s'éloigner du contrat. Dans le second cas, le tarif de l'eau en résultant pourrait être trop élevé pour être supporté par la population. Le risque commercial résultant de l'incertitude du niveau de consommation ne peut pas être supporté par l'opérateur. C'est pourquoi il est envisagé de demander aux candidats de soumettre un prix opérateur pour différentes catégories de consommation (par exemple : Classe 1 : < 250.000

m³/an ; Classe 2 : de 250.000 à 500.000 m³/an ; Classe 3 : > 500.000 m³/an ; etc.). Ainsi, ce risque commercial incombe à l'Association. Dans la section suivante, les conséquences financières en résultant seront discutées plus en détails.

Compte d'exploitation de l'AEP Shyogwe – Mayaga

Le tableau 4.8 présente le compte d'exploitation de l'AEP Shyogwe-Mayaga et le calcul du tarif de l'eau. Les hypothèses de base qui sous-tendent cette simulation financière sont présentées au tableau 4.6.

Tableau 4.6 Hypothèses de base pour le compte d'exploitation Shyogwe Mayaga

• Population :	120.000
• Consommation par tête:	15 l/j/hab.
• Valeur des immobilisations:	
➤ Génie civil	1.500 million Frw
➤ Tuyauterie	1.500 million Frw
➤ Electromécanique	600 million Frw
➤ Matériel d'exploitation	100 million Frw
• Hauteur de pompage :	0 m
• Taux de perte dans le réseau:	15%
• Taux de recouvrement	95%
• Rémunération gérants de BF	100 Frw/m ³
• Frais du personnel (25 - 30 personnes)	50 million Frw/an
• Frais de fonctionnement opérateur	30 million Frw/an
• Frais d'audit	2,5 million Frw/an
• Frais de contrôle du district	5 million Frw/an
• Marge commercial de l'opérateur	10%
• Crédits à rembourser par l'opérateur + intérêts	16,6 million Frw/an

En nous servant du modèle, nous pouvons calculer le prix de l'opérateur par mètre cube. Les calculs se trouvent au tableau 4.8 et donnent les résultats suivants:

• Frais d'exploitation	316 million Frw/an
• Marge commercial de l'opérateur	<u>31,6 million Frw/an</u>
Total	347,6 million Frw/an

Pour un volume total annuel payé de 624.150 m³, ceci signifie que pour chaque mètre cube l'opérateur devra recevoir 506 Frw.

En ajoutant la redevance du district, le tarif de l'eau revient à:

• Coût total de l'opérateur	347,6 millions Frw/an
• Redevance du district	<u>82,5 millions Frw/an</u>
• Total	430,1 millions Frw/an ou 689 Frw/ m ³ ou 15,5 Frw/jerrycan

Le prix de l'opérateur par mètre cube et le tarif de l'eau dépendent en très grande partie de la consommation de l'eau par la population. Le tableau 4.7 montre le tarif de l'eau pour quatre (4) différents niveaux de consommation.

Tableau 4.7 Tarif de l'eau comme fonction de la consommation

Consommation		Prix de l'opérateur	Redevance du district	Tarif de l'eau	
(l/cap/j)	(m ³ /an)	(Frw/m ³)	(Frw/m ³)	(Frw/m ³)	(Frw/jerrycan)
5	219.000	1250	397	1646	37
10	438.000	730	198	928	21
15	657.000	557	132	689	15.5
20	876.000	470	99	569	12.8

De ces chiffres il apparaît que le risque commercial pour l'opérateur est très élevé si les chiffres de consommation ne sont pas fiables. C'est effectivement le cas pour la situation de l'AEP Shyogwe-Mayaga. Jusqu'à présent, la population n'a jamais payé pour l'eau et leur réaction est encore très incertaine quand elle doit commencer à payer. Il est évident que l'opérateur privé ne peut pas supporter ce risque. Ainsi, l'association doit établir si elle est à même de supporter ce risque, ce qui signifierait que, en cas de consommation plus faible qu'il n'est prévu dans le tarif de l'eau, l'association devrait subventionner l'opérateur.

Tableau 4.8 Compte d'exploitation AEP Shyogwe-Mayaga

Donnees de base				
Consommation		unité	Pompage/Station de traitement	unité
Population	120,000	inh	<i>Energie</i>	
Consommation	15	l/j/inh	Hauteur de pompage	0 m
Consommation annuelle	657,000	m3/an	Consommation specifique energy	0.0000 kwh/m3/m; l/m3/m
Volume d'un jerrycan	22.5	l	Produits chimiques	
Valeur des Immobilisations		unité	Consommation specifique	70 FRW/m3
Génie Civil	1500.0	mio FRW	Taux de perte de l'eau	5 %
Tuyauterie	1500.0	mio FRW	Distribution & Vente	
Electro mécanique	600.0	mio FRW	Taux de perte dans le reseau	15 %
Materiel d'exploitation	100.0	mio FRW	Taux de recouvrement	95 %
Taux d'Entretien des Immobilisations		unité	Coûts	
Génie Civil	0.3	%/an	Tarif de l'energie (elect ou gasoil)	FRW/kWh; FRW/l
Tuyauterie	0.3	%/an	Rémunération gerants de BF	100 FRW/m3
Electro mécanique	4.0	%/an	Frais de personnel	50.0 mio FRW/an
Materiel d'exploitation	6.0	%/an	Frais de fonctionnement operateur	30.0 mio FRW/an
Amortissement		unité	Frais d'audit	2.5 mio FRW/an
Génie Civil	2.5	%/an	Frais de fonctionnement du district	5.0 mio FRW/an
Tuyauterie	2.5	%/an	Marge commercial de l'Opérateur	
Materiel electro mécanique	7.0	%/an	Marge commercial	10 %
Materiel d'exploitation	20.0	%/an	Crédits à rembourser par l'opérateur + intérêts	
			Montant (5 ans, 70 mio Frw, 6.%)	16.6 mio Frw/an
Dépenses				
Distribution		unité	Production	
Taux de perte dans le reseau	15	%	Taux de perte dans la production	5 %
Consommation/Vente	657,000	m3/an	Volume de production	813,622 m3/an
Volume mise en distribution	772,941	m3/an	Consommation energie	0 kwh/an; l/an
Taux de recouvrement	95	%	Coûts de l'énergie	0.0 mio FRW/an
Volume payé	624,150	m3/an	Coûts des produits chimiques	57.0 mio FRW/an
Rémunération fontainiers	62.4	mio FRW/an	Coûts de la production	57.0 mio FRW/an
Coûts de la distribution	62.4	mio FRW/an		
Gestion		unité	Entretien	
Frais de personnel	49.0	mio FRW/an	Génie Civil	4.5 mio FRW/an
Frais de fonctionnement	30.0	mio FRW/an	Tuyauterie	4.5 mio FRW/an
Crédits à rembourser par l'opérateur + intérêts	16.6	mio FRW/an	Electro mécanique	24.0 mio FRW/an
Frais de gestion	95.6	mio FRW/an	Materiel d'Exploitation	6.0 mio FRW/an
			Coûts d'entretien	39.0 mio FRW/an
Amortissement pour l'Opérateur			Redevance du District	
Amortissement materiel d'exploitation	20.0	mio FRW/an	Amortissement Infrastructure	75.0 mio FRW/an
Amortissement materiel electro mécanique	42.0	mio FRW/an	Fonds de Renouvellement et d'Extension	75.0 mio FRW/an
Amortissement	62.0	mio FRW/an	Fonds d'Audit	2.5 mio FRW/an
			Frais de fonctionnement du district	5.0 mio FRW/an
			Redevance du District	82.5 mio FRW/an
Résultat				
Frais d'Exploitation	316.0	mio FRW/an		
Frais d'Exploitation par m3 vendu	506	FRW/m3		
Marge commercial de l'opérateur	51	FRW/m3		
Prix de l'opérateur	557	FRW/m3		
Redevance du District	132	FRW/m3		
Tarif de l'Eau	689	FRW/m3		
Prix du jerrycan	15.5	FRW/jcan		

5. PLAN D'ACTION

5.1 Introduction

Depuis le début du programme d'appui WSP, il y a eu une augmentation rapide en nombre d'AEP rurales, qui sont gérées par les opérateurs privés. En une année, la gestion de plus de 100 AEP a été confiée aux opérateurs privés. A la fin de mars 2007, quelques 30 opérateurs privés étaient actifs dans le secteur ; chacun gérant en moyenne trois (3) à (4) quatre systèmes.

Apparemment, les districts sont très enthousiastes à l'idée de passer de la gestion à base communautaire à la gestion privée des AEP dans leur district. Nous estimons que ce processus doit être soigneusement géré de sorte que, d'une part, le processus de recrutement des opérateurs privés suive le rythme dicté par les districts et que, d'autre part, les réalisations acquises jusqu'à présent par la gestion privée soient consolidées. Si les PPP récemment créés ne sont pas couronnés de succès, il y a risque que cette situation puisse contrecarrer tout le processus des PPP. Par conséquent, les activités du programme d'appui WSP doivent être orientées à la fois vers l'appui à l'extension du nombre des AEP gérées par les privés et vers le suivi des PPP existants sans oublier de prodiguer des conseils aux districts et aux opérateurs privés le cas échéant.

Pendant la première année, le programme d'appui WSP s'est principalement et pratiquement focalisé sur l'appui des districts dans la réforme de leur secteur d'AEP et sur l'attrait des opérateurs. C'est de cette manière qu'il y a eu une augmentation rapide du nombre des AEP gérées par les privés. Maintenant, il faut consolider les réalisations acquises au niveau de la gestion privée. Raison pour laquelle le programme d'appui doit de plus en plus se focaliser sur le suivi des PPP existants et sur le renforcement des capacités au besoin.

5.2 Programme d'appui

Le programme d'appui WSP proposé sous ce chapitre couvre les années 2007 et 2008. Il est anticipé que, après cette période, l'Agence de l'Eau qui aura été créée sera à même de prendre la relève des activités assumées par les consultants du WSP.

Le programme proposé comprend trois principales activités, à savoir:

1. Sensibilisation et communication;
2. Assistance aux districts et aux opérateurs privés dans le cadre de l'externalisation de la gestion des AEP vers les opérateurs privés ; et
3. Suivi et évaluation des performances.

Chacune des principales activités susmentionnées contient une ou plusieurs composantes de développement des capacités sous forme d'ateliers.

Le programme d'appui est présenté au tableau 5.1 et il est discuté ci-dessous. Le programme a été basé sur les hypothèses suivantes :

- L'initiative d'associer le secteur privé incombe aux districts. Le programme d'appui pourrait susciter l'intérêt des districts, mais le rythme de la réforme du secteur est déterminé par les districts. Chaque district suivra sa propre procédure et son propre rythme. Ceci signifie que le programme d'appui pourrait en même temps intervenir dans différents districts en différentes phases du processus. Par ailleurs, le processus pourrait prendre plus de temps dans un district que dans un autre.
- Durant la première année du programme, nous avons remarqué que les districts tendent à présenter dans une seule soumission toutes les AEP du district qui peuvent être externalisées. C'est une manière efficace de procéder, puisque seulement une procédure d'appel d'offres et un ensemble des documents d'appel d'offres par district sont nécessaires. Nous supposons que cette stratégie sera également adoptée dans le futur par les autres districts.
- L'activité centrale du programme d'appui restera la fourniture de l'assistance aux districts pour l'externalisation de la gestion des AEP vers les opérateurs privés. Dans la mesure où cette activité se fait entièrement sur demande, aucun programme fixe ne peut être établie pour elle à ce moment. Pour cette raison, le programme a été basé sur la moyenne des chiffres qui ont émergé pendant la première année du programme
- En moyenne, la durée du cycle du projet pour l'externalisation de la gestion d'une série d'AEP dans un district est d'environ six (6) mois. Ce cycle inclut les activités suivantes qui peuvent se chevaucher dans le temps :
 - Phase préparatoire (mois 1,2)
 - Identification des AEP susceptibles d'être cédés aux opérateurs privés
 - Collecte de données
 - Présélection des opérateurs privés (mois 1,2,3)
 - Publication de l'avis de présélection
 - Préparation de la manifestation d'intérêt par les opérateurs intéressés
 - Soumission des manifestations d'intérêt
 - Evaluation des manifestations d'intérêt
 - Notification de présélection
 - Procédure d'Appel d'Offres (mois 3,4,5,6)
 - Préparation du DAO et le contrat de délégation de gestion
 - Réunion d'information avec les opérateurs présélectionnés
 - Préparation des offres par les opérateurs présélectionnés
 - Soumission des offres
 - Evaluation des offres
 - Attribution des marchés
 - Signature des contrats.

- Sur base des réalisations de la première année, nous estimons que le programme d'appui pourrait assister dans le transfert de quelques 140 AEP par an (ou 70 AEP pendant six mois) vers les opérateurs privés. Si nous supposons qu'environ 60% des 830 AEP existants sont en état satisfaisant pour la participation du secteur privé et que ces AEP sont localisées dans 27 districts, il s'en suit que le programme doit en moyenne s'occuper de 8 districts chaque année.
- Bien que la fourniture réelle d'assistance en faveur des districts (activité principale 2) ne puisse pas être planifiée en détail à ce stade, nous proposons que les ateliers qui seront organisés dans le cadre du développement des capacités pour chaque activité du projet constituent l'ossature du programme d'appui. A cette fin, les ateliers doivent être organisés aux intervalles fixes et échelonnés de manière à ce qu'ils coïncident avec la durée moyenne du cycle du projet de 6 mois.
- A ce stade, nous voyons la nécessité de quatre différents ateliers de développement de capacités, auxquels participent les districts et/ou les opérateurs privés. Ces quatre ateliers sont les suivants :
 - A. Atelier de sensibilisation (districts).
 - B. Procédure d'Appel d'Offres et contenu du DAO et du Contrat (districts).
 - C. Gestion technique et financière des AEP et planification des investissements (districts et opérateurs privés).
 - D. Contrôle des AEP dont la gestion a été confiée aux opérateurs privés (districts).

Le tableau 5.2 montre les détails de ces ateliers, notamment les objectifs et résultats attendus.

- Pour la période à venir, l'évaluation des performances des AEP déjà gérées par les opérateurs privés deviendra plus importante. Chaque district doit développer un système de suivi de leurs AEP et développer une sorte d'outil de référence de performance afin de promouvoir la concurrence entre les opérateurs privés. Le programme d'appui doit assister les districts dans le développement d'un tel outil afin d'obtenir une uniformité dans le pays. A son tour, le programme d'appui lui-même pourrait mettre en place un système de référence de performance pour promouvoir la concurrence entre les districts. Il est conseillé de réduire au minimum le nombre de paramètres de référence.
- Le plus que la privatisation de la gestion des AEP avance, de plus d'opérateurs privés il y aura. Afin de faciliter la communication avec ce réseau étendu il serait bon de créer des conditions incitantes pour que les opérateurs s'organisent en associations. En même temps ces associations serviront d'un forum pour mieux bénéficier des opportunités d'échange entre leurs membres.

5.3 Personnel et budget

A cause du centre d'intérêt accru du projet, il est proposé de fournir quelque assistance au CN, notamment au niveau de l'organisation des ateliers et du suivi des AEP déjà transférés. Pour ce faire, il a été prévu un assistant pour 50% de la durée (9 mois sur une période de 18 mois). Le CN continuera à assister les districts dans la sélection des opérateurs privés tout en consacrant une plus grande partie de son temps au suivi des AEP déjà transférés aux privés et à l'organisation des ateliers de développement de capacités. Une répartition égale de 33% du temps pour ces trois activités semble être raisonnable à ce moment. Il est proposé qu'un CI assure l'assistance au programme pendant deux (2) missions de deux (2) semaines sur une période de 18 mois afin d'appuyer le CN dans ses tâches et se concentrer notamment sur :

- Le progrès dans la mise en oeuvre du programme;
- La revue du contenu des documents d'appel d'offres et des contrats de gestion déléguée ;
- La revue du contenu des ateliers de développement de capacités ;
- L'évaluation des performances des opérateurs privés;
- Prêter main-forte dans le développement d'un système de référence de performance;
- Formuler des recommandations en rapport avec les ajustements éventuels au programme.

Le tableau 5.3 montre le budget estimatif pour la période de juillet 2007 jusque fin décembre 2008. Le coût total du programme d'appui se chiffre à 175.000 US\$, dont 45% pour le CN, 30% pour le développement de capacités et 25% pour le CI. Le coût du CN englobe le coût d'acquisition de deux ordinateurs, l'un pour le CN et l'autre pour son assistant.

Tableau 5.1 Programme de la Mise en Place de Partenariats Publics-Privés (PPP) pour la gestion des Systèmes AEP Ruraux

Année	2007												2008												
	jan	feb	mar	avr	mai	juin	juil	août	sep	oct	nov	dec	jan	feb	mar	avr	mai	juin	juil	août	sep	oct	nov	dec	
Mois	Acteurs ¹⁾																								
1 Sensibilisation et communication	-----																								
<i>Atelier:</i>																									
A Sensibilisation	a,b																								
2 Assistance aux districts	-----																								
Phase préparatoire	a,b																								
Présélection des opérateurs privés	a,b,c																								
Procédure d'Appel d'Offres	a,b,d																								
<i>Atelier:</i>																									
B Procédure d'Appel d'Offres et Contenu du DAO et du Contrat	a,b																								
3 Suivi et évaluation des performances	-----																								
Collecte de données des AEP en gestion privée	a,b,e																								
Donner des conseils aux districts et opérateurs sur demande	a,b,e																								
<i>Atelier:</i>																									
C Gestion technique et financière des AEP et planification des investissements	a,b,e																								
D Contrôle des AEP dont la gestion est confiée aux opérateurs privés	a,b																								
Personnel	Homme mois																								
Consultant National	18																								
Assistant pour l'organisation des ateliers et Consultant National evaluation des performances	9																								
Consultant International	1																								
Indicateur de Performance (nombre de AEP confié aux opérateurs privés)	70																								
																							Total		70
1)	-----																								
Acteurs:	-----																								
a: Autorités des Districts/Chargé AEP du District	-----																								
b: Consultants WSP	-----																								
c: Opérateurs intéressés	-----																								
d: Opérateurs présélectionnés	-----																								
e: Opérateurs sélectionnés	-----																								

Tableau 5.2 Renforcement des Capacités - Détails des Ateliers

	Atelier	Groupe cible	Jours	Objectif	Résultats attendus	Thèmes de l'atelier
A	Sensibilisation	Districts	3	Fournir aux districts des informations nécessaires pour prendre une décision objective quant à la participation éventuelle du secteur privé dans la gestion des AEP dans le district. .	Les participants sauront les différences entre la gestion à base communautaire et la gestion privée des AEP ainsi que les avantages et les inconvénients des deux systèmes. Ils comprendront les cadres institutionnels et contractuels d'un PPP et la procédure de mise en place d'un PPP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etat des lieux et historique de la gestion des AEP ; 2. Cadre juridique et institutionnel d'un PPP; 3. Cadre contractuel d'un PPP; 4. Procédure de mise en place d'un PPP; 5. Contrôle d'un PPP; 6. Les modalités de régulation 7. Exemples des PPP existants.
B	Procédure d'Appel d'Offres et contenu du DAO et du Contrat	Districts	3	Préparer les districts qui ont décidé d'opter pour le PPP à piloter le processus d'appel d'offres, l'élaboration de la documentation d'appel d'offres et la sélection des opérateurs privés.	Les participants vont comprendre les phases de la procédure d'appel d'offres pour allécher les opérateurs privés et sauront le contenu des documents d'appel d'offres et du contrat de gestion déléguée. Ils seront en mesure de piloter le processus de soumission	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pré qualification des opérateurs; 2. Echelonnement de la procédure d'appel d'offres; 3. Contenus des documents d'appel d'offres; 4. Contenus du contrat de gestion déléguée; 5. Calcul du prix de l'opérateur, de la redevance du district et du tarif de l'eau. 6. Evaluation des offres techniques et financières.
C	Gestion technique et financière des AEP et planification des investissements	Districts Opérateurs privés	5	Renforcer les capacités des opérateurs privés qui ont été sélectionnés pour assurer la gestion des systèmes d'AEP dans le domaine de mobilisation, gestion technique, gestion financière et commerciale et gestion administrative. Renforcer les capacités des districts dans la planification des investissements.	A l'issue de l'atelier, les participants seront à mesure de mieux gérer techniquement et financièrement leurs systèmes d'AEP, mieux faire leur comptabilité, de bien tenir leurs rapports exigés, de stimuler le changement de comportement des clients en matière d'hygiène et d'assainissement et de planifier les investissements nécessaires.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contenus et esprit du contrat en rapport avec les obligations de l'opérateur. 2. Gestion technique des systèmes d'AEP 3. Gestion financière, commerciale et administrative des systèmes d'AEP. 4. Relations de l'opérateur avec les usagers 5. Changement de comportements des clients (mobilisation sociale). 6. Hygiène et assainissement dans la santé. 7. Présentation de rapports mensuels et annuels. 8. Cogestion de fonds de renouvellement et d'extension. 9. Planification des investissements
D	Contrôle des AEP dont la gestion est confiée aux opérateurs privés	Districts	3	Renforcer la capacité des districts à remplir leurs obligations contractuelles dans le PPP et à contrôler les opérateurs privés.	Les participants seront à mesure de gérer le contrat de délégation de gestion et de mieux suivre la performance des opérateurs privés.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contenus et esprit du contrat en rapport avec les obligations du district ; 2. Exploiter les rapports mensuels et annuels; 3. Mettre en place un système de référence de performance ; 4. Révision du prix de l'opérateur, de la redevance du district et du tarif de l'eau..

Annexe 1
Personnes Consultées

PERSONNES CONSULTES

Ministère des Terres, de l'Environnement, des Forêts, de l'Eau et des Mines

- Jean Marie Vianney MUSINZIMANA, Chargé de la Politique Nationale de l'Eau et Assainissement
- Simon NDUTIYES, Coordinateur du Projet Eau et Assainissement en Milieu Rural
- Albert YARAMBA, Ingénieur Principal, Spécialiste Chargé de l'Eau et d'Assainissement
- Innocent RWAKAZINA, Coordinateur Adjoint du Projet Eau et Assainissement en Milieu Rural
- Agnès MUKARWEMA, Responsable Financière du Projet Eau et Assainissement en Milieu Rural
- Epimaque NTIRIVAMUNDA, Ingénieur Provincial du Projet Eau et Assainissement en Milieu Rural
- Radjab NSABIYUMVA, Consultant National pour la Promotion et la Mise en Place de Partenariats Public privés pour la Gestion des Systèmes AEP ruraux

Agence de Régulation des Utilités Sectoriels

- Anita R. GAJU, Directeur de l'Eau et Assainissement

District de Gicumbi

- Ildephonse BUTERA, Vice Maire Chargé des Finances et du Développement Economique
- Maximilien NIYONZIMA, Secrétaire Exécutif
- Emile NYAKAGABO, Directeur a.i Terre, Habitat, Environnement et Infrastructures
- Alexandre KAMANA, Chargé des Infrastructures, Urbanisme et Habitat
- Samuel NKURUNZIZA, Opérateur privé AEP Ruboroga
- Théoneste KAMALI, Opérateur privé AEP Nyakabingo

District de Gatsibo

- Bossa RWAMARIKA - Vice Maire Chargé des Finances et du Développement Economique
- Olive RYAMUKURU – Secrétaire Exécutive
- Issa GASANA – Fontainier AEP Byimana – Murambi
- Eduardo Chappa, Représentant de l'ONG Mouvement pour la Lutte contre la Faim dans le Monde (MLFM), responsable pour les AEP de Muhura, Byimana – Gisiza – Remera, Nyakabingo et Rwamiko

District de Burera

- Donatien NZABANTERURA, Opérateur de l'AEP Tumba-Bungwe et de l'AEP Bushenya – Mudugari

District de Nyamagabe

- Jean Pierre NSHIMIYIMANA Secrétaire Exécutive
- Silas NDENZAHO, Directeur COFOMAMEKA, Opérateur privé de 5 AEP

- Azarias NZUNGIZE, Directeur COOGEIAMIR, Opérateur privé de 6 AEP
- Eustache GASHAGAZA, Directeur COOGIPE, Opérateur de 6 AEP
- J. Pierre NAHAYO, Directeur COOPGEM, Opérateur privé de 3 AEP

Banque Mondiale – Programme Eau et Assainissement

- Alain MOREL, Task Team Leader
- Bruno MWANAFUNZI, Coordinateur Sectoriel WSP-AF

Annexe 2
Liste de documents consultés

LISTE DE DOCUMENTS CONSULTES

Rapports d'activités du Consultant National pour la Mise en Place de Partenariats Publics Privés pour la Gestion des Systèmes AEP Ruraux

1. Rapport d'activités février - mars 2006
2. Rapport synthétique des activités février – mai 2006
3. Plan d'Action du mois de juillet 2006
4. Rapport d'activités novembre - décembre 2006
5. Plan d'action du mois de septembre au décembre 2006
6. Plan d'Action du mois de septembre 2006 au mois de mars 2007

Statistiques pour la Mise en Place de Partenariats Publics Privés pour la Gestion des Systèmes AEP Ruraux

7. Réalisations et prévisions du PEAMR ; février 2007
8. Etat de mise en place des PPP ; mars 2007

Divers DAO/Contrats préparés dans le cadre de la Mise en Place de Partenariats Publics Privés pour la Gestion des Systèmes AEP Ruraux

9. Dossier d'Appel d'Offre pour l'exploitation privée des systèmes d'Alimentation en eau potable dans le district de Nyamagabe ; Mai 2006
10. Dossier d'Appel d'Offre pour l'exploitation privée des systèmes d'Alimentation en eau potable dans le district de Burera ; Décembre 2006
11. DAO AEP Burera District 2

Séminaires

12. Séminaire sur la gestion privé des systèmes d'AEP tenu à Cyangugu et à Byumba ; mai 2006
13. Projet de programme du séminaire de formation des opérateurs privés existants sur l'entreprenariat ; septembre 2006

AEP Shyogwe – Mayaga

14. Dossier d'Appel d'Offres pour l'Exploitation en Gérance du Service de Distribution Publique d'Eau Potable ; Avril 2006

15. Statuts de l'Association Interdistrict de Nyanza, Ruhango et Kamonyi (Province du Sud)
16. Etudes complémentaires et surveillance des travaux de réhabilitation du système principal de l'AEP de MAYAGA ; Rapport phase 1 – Diagnostic ; Validation des études existantes et des études de pré faisabilité des Plans de Développement Communautaires ; S.H.E.R. Ingénieurs-conseils S.A. ; Juillet 2003.

Documents Juridiques

17. Projet Loi sur l'Eau

Rapports Divers

18. The Reform of the Water Supply and Sanitation Sector in Africa' Enhancing Public-Private Partnership in the Context of the Africa Vision for Water (2025). Proceedings, Volume 1. Summary of Conference Kampala 26-28 February 2001.
19. Revue du secteur; Ministère de Terres de l'Environnement, des Forêts, de l'Eau et des Mines ; 2001

Annexe 3
Articles pertinents du projet de loi sur l'eau

TITRE VIII – SERVICE PUBLIC DE L’EAU ET DE L’ASSAINISSEMENT

SOUS-TITRE 1 – GENERALITES

Article 71 – Le service public de l’eau consiste en l’approvisionnement de la population comportant la production, le transport et la distribution de l’eau potable à la population et en l’assainissement collectif et individuel des eaux usées domestiques et des eaux industrielles légalement raccordées ainsi que des eaux pluviales.

Il est assuré par les secteurs, les districts, les villes et les groupements de ceux-ci.

Les secteurs, les districts et les villes peuvent assurer la gestion du service ou déléguer celle-ci aux exploitants publics ou privés de leur choix.

Les secteurs, les districts et les villes sont maîtres des ouvrages de production, de transport et de distribution d’eau et peuvent déléguer en même temps que leur gestion la maîtrise de ces ouvrages, aux termes d’un contrat de délégation de service public selon les différentes modalités en vigueur.

Article 72 – Dans le cadre de la politique de service public de l’eau, l’État a pour mission :

- 1°) d’assurer la planification du développement du service public de l’eau ainsi que la coordination de l’action des différents acteurs du secteur ;
- 2°) d’animer et coordonner la politique d’investissement et de financement du service public de l’eau ;
- 3°) de fixer les normes et spécifications techniques applicables aux matériels utilisés pour la production, le transfert et la distribution ;
- 4°) d’assister les secteurs, les districts et les villes pour qu’ils puissent exercer le plus rapidement et le plus efficacement possible leur mission de gestion du service public de l’eau ;
- 5°) de coordonner et assurer l’assistance administrative, technique et financière nécessaire à la gestion de l’approvisionnement en eau potable des zones rurales (et le développement de l’hydraulique rurale ?).

SOUS-TITRE II – CONDITION DE LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC

Section 1 – Octroi, transfert et retrait

Article 73 - La délégation du service public de l’eau est accordée par le maître d’ouvrage ci-après désigné sous le vocable d’ « *autorité délégante* » sur proposition de l’autorité chargée de la régulation dans les agglomérations dont la population est égale ou supérieure à un seuil fixé par la voie réglementaire, sous sa surveillance dans les agglomérations dont la population est inférieure à ce seuil.

Variante : La délégation du service public de l’eau est accordée par le maître d’ouvrage, autorité délégante, sous la surveillance de l’autorité chargée de la régulation.

Cette délégation assortie d’un cahier des charges établi par l’autorité chargée de la régulation est accordée pour une durée permettant l’amortissement des investissements réalisés par la délégation.

Article 74 – La procédure d’attribution de la délégation du service public de l’eau est mise en œuvre par voie d’appel d’offres, à l’initiative de l’autorité délégante, sous la surveillance de l’autorité chargée de la régulation dans le respect des principes d’équité, de transparence et de non discrimination entre les candidats.

Article 75 – L’autorité délégante fixe le montant de la redevance d’exploitation du service public de l’eau ainsi que celui des frais de dossier dus par le délégataire.

L’encadrement de ces montants ainsi que les modalités d’affectation et d’emploi des ressources correspondantes sont fixés par la voie réglementaire.

Article 76 – Des modifications à la délégation du service public de l’eau ou au cahier des charges dont elle est assortie, peuvent être apportées selon une procédure identique à celle prévue pour son octroi, conformément aux dispositions du premier alinéa de l’article 73 ci-dessus.

Elles doivent être motivées par des raisons objectives et non discriminatoires.

Toute modification qui affecte les obligations du délégataire est accompagnée d’un ajustement de la base tarifaire.

Article 77 – Une délégation du service public de l’eau est accordée *intuitu personae* et ne peut être transférée à une tierce personne qu’avec l’accord de l’autorité délégante et dans les conditions prévues au premier alinéa de l’article 73 ci-dessus.

Le transfert implique la poursuite du respect de l’ensemble des obligations liées à la délégation.

Article 78 – La délégation du service public de l’eau est retirée, selon une procédure identique à celle prévue pour son octroi, conformément aux dispositions de l’article 73 ci-dessus, en cas de manquement grave et répété du délégataire aux prescriptions de police ou aux obligations légales réglementaires ou contractuelles qui s’imposaient à lui.

Il doit être motivé par des raisons objectives et non discriminatoires et ne peut être prononcé qu’après que l’intéressé ait été mis en mesure de se faire entendre et de présenter ses observations.

Section 2 – Sanctions

Article 79 - Une sanction pécuniaire proportionnelle à la gravité du manquement constaté peut être prononcée par l’autorité délégante du service public de l’eau à l’encontre du délégataire, sur proposition de l’autorité chargée de la régulation, ou directement par cette même autorité, après que le délégataire ait été mis en mesure de se faire entendre et de présenter ses observations et dans la limite d’un plafond fixé par la voie réglementaire.

A défaut de se conformer à la mise en demeure de faire cesser le manquement dans le délai imparti par l’autorité délégante, le délégataire peut se voir appliquer une suspension totale ou partielle de l’activité déléguée.

La récidive entraîne le doublement de la sanction pécuniaire.

Section 3 – Tarification

Article 80 – De façon à assurer un taux de rentabilité suffisant aux investissements, la politique et le recouvrement des coûts du service public de l’eau respectent les principes suivants :

1°) l'accès au service public de l'eau, que ce soit aux bornes fontaines ou aux branchements individuels, doit toujours être payant ;

2°) les tarifs applicables doivent permettre à terme le recouvrement des coûts :

- a) dans les circonscriptions urbaines, recouvrement complet des coûts d'investissement, de renouvellement et d'exploitation ;
- b) dans les districts ruraux, recouvrement complet des coûts d'exploitation et de renouvellement et, si possible, recouvrement partiel des coûts d'investissements ;

3°) les tarifs sont révisés périodiquement pour tenir compte de l'évolution des conditions d'investissement et d'exploitation en fonction de critères définis par l'autorité en charge de la régulation ;

4°) les tarifs prennent en compte la situation sociale des usagers économiquement faibles.

Article 81 – Les gestionnaires du service public de l'eau fixent et publient les tarifs de fourniture de l'eau qui sont communiqués à l'autorité chargée de la régulation pour approbation. Celle-ci peut imposer un système de contrôle des tarifs de fourniture de l'eau et des ajustements de tarif.

Annexe 4

**AEP dont la gestion a été confiée à des opérateurs privés –
situation fin mars 2007**

GESTION DES AEP CONFIEES A DES OPERATEURS PRIVES (avec Contrats)

Province	District	Nom de l'AEP	Opérateur privé	Population desservie	Durée du contrat	No de Téléphone
SUD	Ruhango	Byimana	ATECOMU	10362	2 ans	
	Huye	Kabyira-Simbi Cyarumbo-Maraba	Ass.SOLIDALITE MARABA	12854	2 ans	
	Nyanza	Kavumu ³ Gatare	Ugiyekera Bernard Musilikare Clet	2055	2 ans	
	Gisagara	Akabilira Murambi-Save	Ass.TWIFASHE(Niyite geka Winifrida)	14760	2 ans	08609497
	Nyamagabe	Rubego (Nyagane) Kufi Musange Sekera Gaseke	COFOMAMEKA (Ndenzaho Silas)	96387	5 ans	08420344
		Rutomvu-Karaba Muganza-Kiraro Kigeme-Kiraro-Miko Gikongoro-Cyanika Gasaro-Ngara Nshongore-Mbazi	COOGEIAMIR (Nzungize Azarias)		5 ans	08426433
		Mulico Cyizi Rugano-Mushubi Gisarenda-Bishyiga Cyogo-Gatovu Muko-Mutengeri	COOGIPE (Gashagaza Eustache)		5 ans	08540510
		Ngabwe-Ryarubondo Rugeti-Murago Mabende-Kitabi	COOPGEM (Nahayo J. Pierre)		5 ans	08403915
OUEST	Nyamasheke	Ruheru-Kibogora Kanazi-Maseka Kadasomwa Gatwara	BEGC (Musonera Basile)	30200	2 ans	0808886057
	Ngororero	Rwabisyete-Turamigin Gataba Nyange 1 Nyange 2 Kazabagarura Ryamazina	Hakizimana J. Clément	24015	5 ans	05103203

³ Les AEP surlignés sont celles réhabilités par PEAMR.

		Ntaganzwa Rongi-Nyamisa Karongoro Mugobati Nyirarongero Bitare Kivugiza 1 Kivugiza 2(Kadobogo)	Sindambiwe Ahmed		5 ans	05101722
		Gaseke Vuganyana Kagamba Ndaro Mahugubuye-Kabaya Meribuye-Bukonde Runayu-Gaseke Rwanzozi-Gitaba Kitumva-Kabaya	Mukamunanira Thaciènne		5 ans	08434220
		Kinyamasuka-Nganze Cyanganzara-Gasiza	Dusabimana Aron		5 ans	05107476
		Nyiratorongo Rwangara Mwumfe-Rubona Kirwa	Makuza Alexis		5 ans	05104251
		Nyamata Nyabihanga Kazibaziba Nyagahondo Nyirakabibi	Coopérative WISIGARA		5 ans	
NORD	Gicumbi	Ruboroga Nyakabingo Rwambogo Rwungo-Gatebe	Nkurunziza Samuel Kamali Théoneste Rutsinga Félicien Nduwayezu Anastase	6068	1 année	08448254 08409910
	Burera	Tumba-Bungwe Bushenya-Mudugali	Nzabanterura Donatien	3034	5ans	08454445
		Mugomero-Genda Rusekera-Miyove	Nzabonimana Théodomir	28673	5 ans	08462512
		Mahongora i, Mahongora ii, Nyabiyogera, Nyirantarengwa, Mugera Nnyamirembe	Ass AFEC (Nduwayezu Thomas)		5 ans	08449006
		Rugarama, Kidaho, Kagitega, Kagogo Gitare	Ass. AJCN (Hakizimana J. d'Amour)		5 ans	08454567

		Rwankende, Nyantweri, Kivomo, Nyagahondo, Nyakagezi i, Nyakagezi ii, Kabyaza Mugomero	Munyantore Etienne		5 ans	08429651
		Rugaragara i, Rugaragara ii Karegamazi	ECOTRA (Munyeshyaka Bernardin)		5 ans	08536840
		Rwabahima, Musenyi, Kanyirabuhire, Ryabusaza, Katobororo Nyabiyonga	Nikubwayo Ananias		5 ans	08818689
		Nyanga Gafuka	Semajeri Innocent		5 ans	08467757
		Gisizi, Gahunga, Ruganda, Kabaya, Buhinga Cyahi	Ass. TURERENEZA PHAST (Maniraguha Ladislav)		5 ans	08858401
EST	Gatsibo	Gahama-Ngarama Byimana Gatoki	Mwumvaneza Issa	3250	5 ans	08555225
TOTAL	11	112	30	231658		

GESTION DES AEP CONFIEES A DES OPERATEURS PRIVES (Sans Contrats)

Province	Nom de l'AEP	Etat	Famille desservi	Gestionnaire		
SUD :	Butare	Gisagara B	M	*	Paroisse	
		Umuhaga	B	40	Privé	
		Rugango	B	48	Privé	
		Gihindamuyaga	B	16	Privé	
		Save 2000	M	50	Privé	
		ISAR (p)	B	1100	ISAR	
		CHU (p)	B	3735	CHU	
		Kiruhura	B	870	Ecole Sec.	
	Gikongoro	Maraba	B	84 +café	Usine de lavage des cafés	
		Gitare	B		Paroisse	
		Maheresho	B	E. P et E.Sec.	ADEPR	
		MIGE sa	B	Usine de lavage de café	MIGE sa	
		Gitarama	Nyarukokwe	B	*	Privé
			Rubiha	B	*	Soeurs allemandes
	Nyabitare(Bulinga)		B	872	CPE	
	Gahombo		B	300	Paroisse	
	Muyunzwe		M	250	Paroisse	
	Gakomba(Nzuki)		M	2 E.S	Ecole Sec.;	
	Nkomero		M	150	Privé	
	Nyaminazi		M	44	Ecole+ Hopital	
	Shyogwe		M	210	Ecole Sec.	
	Gatare		B	590	Privé	
	OUEST :	Cyangugu	Rwakayange	B	210	Paroisse
			Kamonyi	M	*	Privé
			Nyamata (Cyahafi)	M	*	Privé
			Gisenyi	Cimenterie Mashyuza	*	Usine
Mibirzi				B	72	Paroisse
Nyabitare				B	110	Paroisse
Bushenge				M	105	Hopital
Shagasha				B	24	Usine à thé
Gisakura	B			74	Usine à thé	
Kibuye	Nyagahondo-Muramba			B	35	Paroisse
	Nyabihu			B	335	Usine à thé
	Kilinda			B	*	Hopital
	Rubona-Birambo			B	*	Ec. Sec.
	Gasa			B	12	Privé
	Ruronzi I			B	50	Eglise
	Bitare			B	*	Usine à thé
	Wisumo	B		15	Privé	
NORD	Byumba	Bukonje I		B	16	Privé
		Nganzo	B	10	Privé	
		Muyanza	B	880	Paroisse	
		NyagahangaI	B	50 +Ec. Sec.	EFA	
		Rwesero	B	71	Petit Séminaire	

Ruhengeri	Kigogo	B	206	Centre de Santé
	Maya	B	100	Paroisse
	Mulindi II	B	62	Usine à thé
	Rushaki	B	82	Paroisse
	Ryaruganzu	B	*	Privé
	Kinyababa	B	64	Privé
	Bayanza	B	324	Privé
	Gafuka	B	1122	Presse
	Rususa	B	18	Privé
EST Umutara Kibungo	Kiburara	M	300	MINADEF
	Kagoma	B	615	Privé
	Kabarondo	*	612	Privé
	Ihema	*	*	Privé
	Rwarutene	B	1180	Privé
Kigali Rural	Frères Butamwa	B	2520	Religieux
	REDEMI	B	50	REDEMI
TOTAL	60		17.683(+Ecoles)	

Annexe 5
Formulaires de Rapports

Rapport Mensuel d'Activités Technique et Financière

AEP :

Mois et Année :

Rapport préparé par :

Date :

Signature :

1. Tableau Récapitulatif

Désignation	Unité	Mois précédent	Ce mois
Index sortie production au début du mois	m ³		
Index sortie production à la fin du mois	m ³		
Volume de l'eau mis en distribution	m ³		
Volume facturé	m ³		
Perte sur le réseau (Vol. mis en distribution – Vol. facturé)	m ³		
Rendement du réseau (Vol. facturé/Vol. mis en distribution)	%		
Tarif de l'eau	FRW/m ³		
Montant facturé	FRW		
Montant encaissé	FRW		
Taux de recouvrement (Montant encaissé/ Montant facturé)	%		
Redevance du District, dont :	FRW		
• Fonds de Renouvellement et d'Extension	FRW		
• Fonds d'Audit	FRW		
• Frais de suivi	FRW		
Rémunération de l'Opérateur (Montant encaissé – Redevance au District)	FRW		
Frais du personnel	FRW		
Frais de bureau	FRW		
Frais produits chimiques	FRW		
Frais fuel	FRW		
Frais électricité	FRW		
Frais entretien station de traitement	FRW		
Frais entretien réseau de distribution	FRW		
Frais entretien bornes fontaines	FRW		
Frais entretien branchements particuliers	FRW		
Frais entretien matériel d'exploitation	FRW		
Coûts pièces détachées	FRW		
Frais divers	FRW		
Frais totaux	FRW		
Résultat (Rémunération de l'Opérateur – Frais totaux)	FRW		

2. Soldes des Fonds

Désignation	Unité	Solde antérieur	Versement	Retrait	Solde
Fonds de Renouvellement et d'Extension	FRW				
Fonds d'Audit	FRW				

3. Faits Marquants du mois

- Production
 - a. Opération
 - b. Entretien
 - c. Renouvellement
 - d. Extension
- Distribution
 - a. Opération
 - b. Entretien
 - c. Renouvellement
 - d. Extension
- Ventes et relations avec les Usagers
- Administration

4. Actions prévues pour le mois prochain

1. Production
 - a. Opération
 - b. Entretien
 - c. Renouvellement
 - d. Extension
2. Distribution
 - a. Opération
 - b. Entretien
 - c. Renouvellement
 - d. Extension
3. Ventes et relations avec les Usagers
4. Administration

5. Annexes

- Relevés des compteurs
- Volumes vendus et montants collectés auprès des gérants de bornes-fontaines
- Volumes vendus et montants collectés auprès des branchements privés
- Résultats des analyses réalisées
- Consommation électricité et fuel

B. Rapport Annuel d'Activités Technique et Financière

AEP :

Année :

Rapport préparé par :

Date :

Signature :

1. Tableau Récapitulatif

Désignation	Unité	Année précédente	Cette année
Index sortie production au début de l'année	m ³		
Index sortie production à la fin de l'année	m ³		
Volume de l'eau mis en distribution	m ³		
Volume facturé	m ³		
Perte sur le réseau (Vol. mis en distribution – Vol. facturé)	m ³		
Rendement du réseau (Vol. facturé/Vol. mis en distribution)	%		
Tarif de l'eau	FRW/m ³		
Montant facturé	FRW		
Montant encaissé	FRW		
Taux de recouvrement (Montant encaissé/ Montant facturé)	%		
Redevance du District, dont :	FRW		
• Fonds de Renouvellement et d'Extension	FRW		
• Fonds d'Audit	FRW		
• Frais de suivi	FRW		
Rémunération du Délégué (Montant encaissé – Redevance du District)	FRW		
Frais du personnel	FRW		
Frais de bureau	FRW		
Frais produits chimiques	FRW		
Frais fuel	FRW		
Frais électricité	FRW		
Frais entretien station de traitement	FRW		
Frais entretien réseau de distribution	FRW		
Frais entretien bornes fontaines	FRW		
Frais entretien branchements particuliers	FRW		
Frais entretien matériel d'exploitation	FRW		
Coûts pièces détachées	FRW		
Frais divers	FRW		
Frais totaux	FRW		
Résultat (Rémunération de l'Opérateur – Frais totaux)	FRW		

2. Soldes des Fonds

Désignation	Unité	Solde antérieur	Versement	Retrait	Solde
Fonds de Renouvellement et d'Extension	FRW				
Fonds d'Audit	FRW				

3. Faits Marquants de l'année

- Production
 - a. Opération
 - b. Entretien
 - c. Renouvellement
 - d. Extension
- Distribution
 - a. Opération
 - b. Entretien
 - c. Renouvellement
 - d. Extension
- Ventes et relations avec les Usagers
- Administration

4. Actions prévues pour l'année prochaine

- Production
 - a. Opération
 - b. Entretien
 - c. Renouvellement
 - d. Extension
- Distribution
 - a. Opération
 - b. Entretien
 - c. Renouvellement
 - d. Extension
- Ventes et relations avec les Usagers
- Administration

5. Annexes

- Relevées des compteurs
- Volumes vendus et montants collectés auprès des gérants de bornes-fontaines
- Volumes vendus et montants collectés auprès des branchements privés
- Résultats des analyses réalisées
- Consommation électricité et fuel

Annexe 6

Projet de DAO pour la Délégation de Gestion de l'AEP Shyogwe - Mayaga