

MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU
OFFICE NATIONAL DE L'ASSAINISSEMENT

BILAN 2007 - 2014 ET AGENDA 2019

SOMMAIRE

Désignation	Page
PREAMBULE	1
DIAGNOSTIC SWOT	2
ORGANISATION DE L'ONA (ANNEXE 1)	3
AXE FINANCES	6
AXE CLIENT	10
AXE PROCESSUS INTERNES	12
PROCESSUS EXPLOITATION	12
PROCESSUS INVESTISSEMENT	13
AXE FILIALISATION	17
GESTION DELEGUEE	17
FILIALISATION DE L'ONA	26
COOPERATION	27
RESSOURCES HUMAINES	28
FORMATION	28
DIPTYQUE QUALITE - RECHERCHE	29
CERTIFICATION ISO	29
SECURITE DES PERSONNES	29
AGENDA 2019	30
Annexe 1 (Organigramme)	-
Annexe 2 (Programme investissement)	-

MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU
OFFICE NATIONAL DE L'ASSAINISSEMENT

BILAN 2007 - 2014 ET AGENDA 2019

1. PREAMBULE :

Ce bilan retrace ce qu'a entrepris l'équipe dirigeante de l'ONA installée en mai 2007, les problèmes et difficultés, auxquels celle-ci a dû faire face, les actions majeures déployées et les indicateurs de conduction et de résultats atteints.

Il se veut également un palier pour un nouveau saut qualitatif, une réorientation des grandes finalités et un assortiment de défis majeurs à prendre en charge en rapport avec ce besoin essentiel qu'est l'assainissement.

Il privilégie à l'évidence le langage des chiffres et recadre les stratégies, à la lumière des réalisations, de la volonté de faire, de l'adaptation et de l'amélioration continue ainsi que des principaux instruments du développement introvertis.

Outre le diagnostic SWOT et l'organisation de l'ONA, ce bilan et perspectives se déclinent, pour faciliter une imprégnation aussi positive que possible, selon 04 axes :

- Axe finances
- Axe client
- Axe processus internes
- Axe filialisation et apprentissage organisationnel.

2. DIAGNOSTIC SWOT :

Ce diagnostic, à travers ses 04 composantes, se caractérise comme suit :

2.1 Les forces :

Elles ont été concentrées principalement sur la dynamisation des projets et la maîtrise du processus qui les déterminent.

Et la reprise et la structuration du pilotage de la remontée des eaux d'El Oued et de Ouargla en est la référence incontestable.

Dans le sillage de cette dynamique élargie, la qualité de la préparation des dossiers d'appels d'offres, l'évaluation des offres et la présentation de leurs résultats à l'organe externe de contrôle à priori, ont été exemplaires.

Le second point fort réside dans la construction d'un climat social favorable à l'effort, à la conscience professionnelle et aux relations saines.

Le troisième point fort est lié au développement sans précédent des infrastructures et ouvrages d'assainissement.

Le quatrième point fort repose sur l'intérêt porté à la formation.

Le cinquième point fort découle de la création de l'identité « assainissement » avec ses ambitions et ses résultats inscrits dans les exigences de l'amélioration continue.

2.2 Faiblesses :

La principale résulte du déficit d'harmonisation et d'adéquation des systèmes eau et assainissement.

L'équilibrage opérationnel des investissements n'est pas toujours assuré.

La seconde est liée au faible taux utilisation de la capacité qui trouve son explication dans le décalage entre la collecte, le relevage, l'épuration et la réutilisation des eaux usées épurées.

La troisième, bien qu'en cours de prise en charge, sera levée avec la dynamisation et la généralisation de l'auto-évaluation.

2.3 Opportunités :

Il s'agit de promouvoir surtout la filialisation pour mieux fructifier le savoir faire acquis et parallèlement engager un système de tarification qui privilégie le tarif social et pénalise les grandes consommations d'eau.

L'objectif est de pérenniser et de sécuriser le financement de l'activité.

Dans le même ordre, l'action doit continuer à faire prévaloir les « droits compensatoires » aux lieu et place de la subvention.

2.4 Les menaces :

Celles-ci peuvent résulter de l'amalgame entre les notions, comme précisé ci-dessus, de « subvention » et « les droits compensatoires ». Les rétrécissements budgétaires découlant d'un fléchissement significatif des recettes des hydrocarbures peut avoir un impact catastrophique, dans le cas où le terme de « subvention » est privilégié.

Dans le même ordre la déconnexion continue du facteur travail, de la performance, peut provoquer des déséquilibres et des déstructurations du service public de l'assainissement qui ne sera plus en mesure de répondre à ce besoin essentiel, dont l'accès, la continuité et l'adaptation ne peuvent être ni différés et encore moins « supprimés ».

3 ORGANISATION DE L'ONA (ANNEXE 1) :

L'arrêté du 30 novembre 2006 a retenu la création de 6 directions centrales, 2 assistants chargés respectivement de l'exploitation et du développement, 1 conseiller à la communication, 1 assistant chargé de la sécurité du patrimoine, 3 cellules chargées de l'organisation informatique de l'audit et du contrôle de gestion et 5 agences régionales déclinées en 16 zones et 49 unités.

- ✓ L'agence régionale d'Oran comprend 5 zones déclinées en unités (3 pour Oran, 2 pour Mostaganem, 4 pour sidi Bel Abbes, 3 pour Chlef et 3 pour Tiaret).

- ✓ L'agence régionale d'Alger se subdivise en 4 zones et unités (2 pour Alger, 4 pour Sétif, 3 pour Tizi Ouzou et 3 pour Médéa).
- ✓ L'agence régionale de Ouargla couvre 3 zones et 9 unités (3 pour Ouargla, 3 pour Ghardaia et 3 pour Bechar).
- ✓ L'agence régionale de Constantine est constituée de 4 zones et 13 unités (4 pour Souk Ahras, 3 pour Constantine, 3 pour Batna et 3 pour Annaba).

Ce schéma a été réaménagé 7 ans après, par l'arrêté du 24 décembre 2013, pour prendre en charge surtout le fort développement de l'investissement et l'accélération de l'intégration des services publics de l'assainissement, > précédemment gérés par les communes. Il a été réaménagé également pour promouvoir les nouveaux métiers et la décentralisation des structures opérationnelles.

Schématiquement le renforcement de la direction générale s'est traduit par la création du poste de Directeur Général Adjoint, la désignation de 06 conseillers et chargés de mission et la constitution de 6 cellules, sous l'autorité du Directeur Général.

Sur le plan spatial, aux 5 régions, se sont substituées 11 zones et 3 directions chargées de l'exploitation des systèmes d'assainissement et de drainage.

C'est un schéma qui globalement se caractérise par son efficacité et sa souplesse.

Il va à l'évidence être revu si la filialisation telle que proposée, entrait en vigueur. En pareil cas, un redéploiement des missions et des effectifs sera opéré.

Ses grandes lignes seront configurées, autour d'une direction générale, au plan des effectifs, «très ramassée» et orientée sur la définition des stratégies, l'évaluation de leur mise en oeuvre et l'optimisation des moyens auxquels il sera fait appel pour les besoins du contrôle dynamique.

Au niveau de cette Direction Générale, il ne sera question que d'organes, les structures, devant être situées à un autre niveau.

Il s'agira de :

- Reconsidérer les finalités, en fonction des performances attendues. Et dans ce cas, les tâches et fonctions doivent retrouver leur définition originelle, en tant que moyen et non de but.

Ainsi la réutilisation des eaux usées épurées et de façon plus large, la valorisation des sous produits de l'assainissement, ne seraient plus des «alinéas» et autres «annexes», mais le véritable but à atteindre et l'exploitation des STEP et autres ouvrages ne constitueraient qu'un moyen pour y parvenir.

Dans le même ordre, l'optimisation des coûts et charges serait la principale raison de l'existence de l'activité financière et non uniquement la tenue conforme de la comptabilité.

Le même exemple vaut pour les ressources humaines, où le développement des compétences, la capitalisation et le transfert du savoir faire seraient les seuls indicateurs de leur raison d'être.

Pour se résumer, l'organigramme sera ancré, sous l'autorité du Directeur Général, sur :

- ✓ La Directrice Générale Adjointe
- ✓ Un staff-conseil restreint
- ✓ Une direction de la réutilisation des eaux usées épurées et de la valorisation des sous produits de l'épuration
- ✓ Une direction de la rationalisation des coûts et charges.
- ✓ Une Direction des compétences et du transfert du savoir faire.
- ✓ Une direction du développement.

Ces directions seront subdivisées notamment par les fonctions support, respectivement énumérées ci-après, de façon non limitative :

- ✓ Le contrôle budgétaire, la comptabilité et l'analyse des bilans
- ✓ L'exploitation et la gestion des réseaux, ouvrages et la maintenance.
- ✓ La gestion des ressources humaines, le développement des compétences et le transfert assimilé du savoir faire.
- ✓ Les plans de développement et le pilotage des projets.

Ce projet d'organisation est préliminaire. Il fera l'objet d'analyses complémentaires et de réaménagement, à la faveur des contributions qu'il pourra susciter.

4. AXE FINANCES :

En 2007, l'axe finances a été le plus contrariant à un double titre.

En premier lieu, la tarification réglementée plaçait les activités eau et assainissement dans une situation paradoxale. En ce sens, qu'au caractère de service public, avec ses exigences naturelles de continuité, d'égalité d'accès et d'adaptation, étaient opposés des coûts et charges drastiquement et foncièrement en inadéquation négative (47-53% de couverture uniquement) avec les besoins rationnels.

L'assainissement a par le passé (dans les années 1970) connu une cessation d'activité, en particulier des stations d'épuration qui, faute de ressources financières minimales pour couvrir l'exploitation, s'est vu « précipité », dans une réforme précoce des équipements qui venaient d'être réceptionnés. Concrètement une quarantaine de STEP ont été simplement abandonnées.

En second lieu, la dépendance de l'activité assainissement de celle de l'eau, au regard de la facturation et du recouvrement, mettait « de facto » l'organisme (EP ADE) dans l'impossibilité de reverser le tarif assainissement alors que celui-ci n'était qu'en détention pour compte. L'auto-utilisation partielle de ce compte par l'EP ADE n'était pas réglementaire et a créé une tension entre les 2 organismes concernés.

Cette situation pour le moins complexe, aggravée par des réticences non avouées, de l'autorité en charge des finances, à honorer les « droits » compensatoires, devenait ingérable et plaçait l'ONA dans l'incapacité de poursuivre le développement horizontal et le processus de mécanisation qui, avec un management avisé, devaient le distinguer du mode de gestion pratiqué par les autorités locales.

Ce n'est qu'en 2011, et après la présentation d'un plan 2011-2014 pour la mobilisation des ressources compensatoires stipulées dans le décret de sa création, que l'ONA a pu accéder à un budget global de 24,9 milliards DA réparti comme suit :

5,4 milliards DA en 2011
6,3 milliards DA en 2012
6,6 milliards DA en 2013
6,6 milliards DA en 2014

Cet accès a fait l'objet de l'instruction N°372 du 03 juillet 2011 de Monsieur le Premier Ministre, laquelle prévoyait également l'octroi d'un prêt de 2 milliards DA par le FNI, pour l'acquisition de moyens d'exploitation.

Les ressources prévues ont été débloquées. Celles mises à l'indicatif du FNI ont connu du retard. Cet établissement a tenté de les remettre en cause et il a fallu un ferme et sévère échange de correspondances et la « saisine » de Monsieur le Premier Ministre, pour que ledit établissement révise dans le sens positif, sa position.

La compensation a été réclamée pour 2015.

Un dossier en ce sens a été engagé.

Un accord sur 2,5 milliards DA a été obtenu et la 1^{ère} tranche (25%) a été déjà virée en la forme d'un crédit « revolving ».

Evidemment que cette opération devrait régulièrement être relancée et que la sécurisation définitive du financement de l'activité, ne sera possible qu'avec une révision du système de tarification, assis sur 3 facteurs stratégiques : la solidarité nationale, la préservation du tarif social, et la dissuasion du gaspillage par une politique volontariste d'économie de l'eau.

Une proposition a été faite en ce sens et son chiffrage et son implémentation progressive sur 3 ans sera assise sur la matrice stratégique sus citée et les paramètres financiers les plus élevés en vigueur.

- La solidarité s'écartera de la tendance obsolète qui différencie les zones selon leur potentiel hydrique. Ce qui est suggéré, c'est une seule zone tarifaire 6,30 DA/M³ identique pour l'eau et pour l'assainissement qui succéderait aux 5 zones actuelles et à la discrimination financière négative du secteur de l'assainissement.
- La préservation du tarif social 6,30 DA/m³ pour les consommations limitées à 25 m³/trimestre et une application identique pour le volet assainissement, au lieu de 2,35 DA/m³.

- Une simplification et une mise en place d'un tarif dissuasif pour les consommations supérieures à 25 m³/trimestre. Au lieu d'un barème constitué de 6 tarifs, il n'y en aura plus que 2. Le premier c'est le tarif social et le second correspondra à celui actuellement en vigueur pour la 4^{ème} tranche (ménages) et les unités industrielles et touristiques, en l'occurrence le tarif de base (6,30 DA/m³) que multiplie le coefficient de 6,5 ou 40,95 DA/m³.

Dans ce dispositif, la tarification n'est plus assise sur le statut : 4 tranches pour les ménages (catégorie I) et 2 catégories (II et III), mais sur la consommation avec la particularité suivante qu'au-delà de 25 m³, c'est le 2^{ème} tarif qui entrera en vigueur et sur le volume total d'eau enregistré.

Pour éviter un relèvement brutal du tarif, il peut être envisagé de construire le nouveau système, comme stipulé ci-dessus, sur une plage triennale, voire quinquennale à raison de 20% /an. Dans tous les cas de figure, c'est le consommateur qui sera responsable de sa facture et c'est lui qui sera financièrement chargé de l'application de la politique d'économie de l'eau.

Pour revenir à l'évolution des principaux paramètres financiers, on observera que :

- Les prestations fournies ont connu une progression de + 126% entre 2014 (prévision de clôture) et 2007 avec une part non négligeable des «études» et de la rémunération de la maîtrise d'ouvrage déléguée.

Sur ce dernier aspect qui sera repris dans l'axe filialisation, il faut signaler que l'ONA, selon les conclusions d'un dossier préliminaire pourrait ambitionner un chiffre d'affaires d'un montant de 763 millions DA ou 21% du chiffre d'affaires attendu en clôture pour 2014 et l'adjonction de la filière travaux déjà présente dans 2 zones, pour élargir le volume d'affaires de 5 milliards DA.

C'est une option déjà engagée et en voie de consolidation.

- Les matières et fournitures consommées pour la période analysée 2007-2014 ont été multipliées par 4,9 et traduisent l'élargissement de l'appareil d'exploitation.

- La valeur ajoutée est passée de 1224 millions DA en 2007 à 6971 millions DA en 2014, soit une croissance de +470%, supérieure de 0,7 point relativement aux matières et fournitures consommées. Cette croissance n'a toutefois pas couvert, à raison de leur rythme accéléré, les frais de personnel qui ne cessent de connaître l'érosion en rapport avec les augmentations « administrées » des salaires.
La création de richesse qui couvrait le facteur travail à hauteur de 114% en 2007 ne le couvre plus en 2014 qu'à concurrence de 106%.
- Le résultat de l'exercice, structurellement déficitaire ne peut que s'aggraver avec le développement spatial et l'entrée en exploitation des nouvelles stations d'épuration et de relevage. De - 9 millions DA en 2007, il passe en 2014 à -244 millions DA (prévision de clôture).
Il y aura conséquemment « un appel » de plus en plus significatif à la compensation

Que dire en conclusion de cet axe, si ce n'est qu'il revendique des préalables qui sont concomitamment des résultantes, parmi lesquelles sont priorisées certaines spécificités :

- L'assainissement, à la différence des sphères foncièrement marchandes, est un besoin essentiel où la non mobilisation de la dépense publique, serait financièrement plus coûteuse, à raison des inondations, des maladies à transmission hydrique notamment et de la stagnation dans le sous développement, que l'affectation des ressources budgétaires appropriées.
- L'assainissement est engagé dans le processus de sécurité alimentaire et sa contribution peut être à terme significative.
- L'assainissement, par la seconde vie qu'il donne à l'eau peut être un élément moteur dans la mise en œuvre de la politique d'économie de la ressource hydrique et de la nécessité de consolider le processus dissuasif, par un système de tarification approprié.
- L'assainissement serait selon des études récentes « une mine d'or ». On y trouve dans ses sous produits, de l'or, de l'argent et des éléments rares comme le palladium, le vanadium et autres

nano particules. C'est un dossier qu'il faut dans le long terme ouvrir et suivre.

Toutes ces spécificités ont évidemment une traduction financière qu'il faudra construire et orienter sur un plan opérationnel en affûtant les outils d'évaluation tels que le bilan semestriel, les budgets/ fonction, la rationalisation des coûts et charges et une lecture systématique en amont et en aval de tous les plans d'action de l'établissement.

En sus de ces spécificités, l'ONA devrait être associé au problème du recouvrement et affecter un de ses représentants à l'échelle locale pour mettre un terme à l'auto consommation de la détention pour compte, pratiquée par l'organisation en charge de la facturation- paiement.

5 AXE CLIENT :

En 2007, l'axe client ne s'était pas encore affirmé comme une fonction majeure dans l'organisation ou encore comme cible à conquérir. C'était l'époque, où l'assainissement comme « service public » de première importance avait comme interlocuteur peu actif, « l'utilisateur ».

Avec les véritables créneaux qui s'ouvraient dans le prolongement de l'épuration des eaux usées, le terme « usager » cédait progressivement la place au client et conséquemment à des niches d'activités qui fédéraient, en les consolidant et en les élargissant, de nouveaux horizons.

Ainsi et à côté du « marché classique » de la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage déléguée, prenaient forme d'autres métiers, dont la réutilisation des eaux usées épurées.

Et dans ce cadre, le client qu'est le secteur agricole, va devenir, à moyen terme, un partenaire de premier plan.

L'analyse des chiffres encourage l'effort dans cette direction, d'autant que le département de l'agriculture a déjà défini un objectif additionnel de superficies à irriguer de l'ordre de 1,5 million Ha et a, en cours, l'élaboration d'une cartographie pour ce faire.

Le résultat de ce travail sera évidemment analysé pour déterminer ce qui pourrait sélectivement être pris en charge par l'ONA et subséquemment les investissements qu'il faudra consentir en aval des stations d'épuration.

En tout état de cause il faut convenir que l'ONA est déjà présent dans ce secteur.

En 2007, il a contribué à l'irrigation de 616 ha. En 2014, sa contribution a répondu aux besoins de 11076 Ha ou + 1698%.

Dans la diversification de sa clientèle, l'ONA a également retenu de donner du sens à la demande des collectivités locales en matière de nettoyage des rues et de l'arrosage des espaces verts.

Sur un autre plan, et avec la modernisation du laboratoire d'analyse et sa certification ISO, un programme de prestations en direction de tiers est envisagé.

Dans le même ordre il est question également de répondre aux besoins des investisseurs ayant bénéficié de crédits ANSEJ pour le développement de la floriculture.

Une forme de citernage avec le parc d'hydrocureurs acquis, peut être organisé y compris en faveur des unités industrielles concernées.

Toujours et en rapport avec la clientèle, d'autres besoins pourraient être identifiés et ouverts à l'exploitation. Il s'agit de la recharge des nappes aquifères qui se distinguent par leur surexploitation. Sont visées en particulier les nappes d'Oued Issers, Sebaou, Ain Skhouna, Saida, Maghnia et le moyen Chelif. Les ressources qu'il faudra investir en matière de stockage et d'acquisition d'équipements annexes pourraient s'élever à 40 millions DA/projet.

Une étude plus exhaustive est envisageable à l'effet de circonscrire la faisabilité de l'opération au regard des volets technico-qualitativo-financiers.

Toutes ces questions et les problèmes qu'elles soulèvent devraient être formulées au niveau du schéma d'organisation et l'opportunité de confier à un « promoteur » relevant directement du directeur général,

le soin d'élaborer une stratégie de développement dotée d'objectifs et de plans d'action précis, est à examiner.

Ce promoteur de la « fonction clientèle » qui aura le statut de « conseiller », doté d'une autorité fonctionnelle, sera relayé pour la mise en œuvre opérationnelle, par les directeurs de zone et d'unité.

6. AXE PROCESSUS INTERNES :

6.1 Processus exploitation :

Ce processus a connu grâce à un investissement soutenu et maîtrisé, un essor remarquable.

- Les STEP qui étaient en 2007 au nombre de 46 sont passées en 2014 à 109 ou + 200%
- Les stations de relevage ont suivi la même tendance. On en dénombre 353 en 2014 contre 191 en 2007, soit +100%.
- Le nombre de communes intégrées au réseau ONA, s'élevait à 573 en 2007. En 2014 il a atteint 874 et à fin 2015, c'est la totalité de l'activité assainissement des communes, soit 1418 (hors celles rattachées aux filiales) qui rejoindront le patrimoine délégué de l'office.

Dans le prolongement de ce processus,

- Le linéaire de réseau est passé de 22416 km en 2007 à 38830 km en 2014 ou 200%, faisant ainsi gagner pour la période, 15 points (88% contre 73%), au taux de raccordement.
- Le curage a porté sur 6486 km en 2014 alors qu'il n'était enregistré que 2126 km en 2007.
- Le volume épuré a atteint en 2014 (prévision de clôture) 175 millions de m³ contre 53 millions m³ en 2007.

Ce processus par ailleurs et dans le cadre de sa modernisation, a bénéficié d'un programme d'équipement évalué à 7187 millions DA et constitué de :

- Hydrocureurs financés à concurrence de 3727 millions DA par le FNE et 500 millions DA sur le budget de l'Etat pour l'acquisition de motopompes et camions.
- 400 millions DA (financement FNGIRE) pour les pelles.
- Matériel roulant (Crédit FNI) pour un montant de 2000 millions DA).
- 560 millions DA pour couvrir, par les fonds propres, l'investissement dans le plan directeur informatique bureautique et les agencements et bâtiments,

ainsi qu'un financement de l'exploitation à hauteur de 2280 millions DA, en l'absence des fonds compensatoires.

Enfin et en interne, le processus va poursuivre l'approfondissement dans l'investissement immatériel.

Il s'est déjà doté d'un dispositif d'alerte et d'intervention (DAI) et compte porter une attention plus soutenue à la maintenance, à la vulgarisation de ce qui a été capitalisé, à l'optimisation des coûts et à une gestion dynamique, en coordination avec le laboratoire central, de la réutilisation des eaux usées épurées et de façon plus large et plus fine, des sous produits de l'assainissement. Aux très bons résultats quantitatifs, l'ambition est de se redéployer vers la vision qualitative.

6.2 Processus investissement :

C'est le processus qui a le plus nécessité une approche managériale novatrice et plus adaptée. Elle est née, puis s'est élargie, avec la relance des méga projets d'EL OUED et OUARGLA.

C'est de ces deux opérations, ô combien complexes, qu'il s'agit et il faut avouer qu'elles étaient très enrichissantes, en grande partie à cause de leur complexité mais aussi et surtout par le grand intérêt que leur portaient et la population et les autorités à tous les niveaux.

Ces **02** projets faisaient partie du programme de M. le Président de la république qui leur y a consacré 2 visites «in situ ».

Les difficultés majeures qui ont apparues, ont un rapport direct avec les études menées par le passé et qui se sont avérées partiellement obsolètes et sujettes à de nouvelles expertises contradictoires que la restitution du terrain suscitait.

Plus concrètement, ces mégas projets se caractérisaient par des envergures inédites devenues, depuis, des références, susceptibles d'être des « cas d'école ».

Il s'agit ainsi de l' :

- Envergure financière : 64,8 milliards DA mobilisés.
- Envergure spatiale : les projets se déployaient sur 300 000 ha pour El Oued et 100 000 ha pour Ouargla.
- Envergure partenariale et contractuelle : 9 entreprises et bureaux d'études ont contribué à la réalisation de ces 02 projets.

Ce qui a posé objectivement des questions de coordination et d'harmonisation des seuils critiques. Aucun acteur évidemment ne voulait endosser et encore moins être pénalisé par le retard ou dysfonctionnement créé par celui en amont ou en aval selon le cas. Et dans ces conditions il était extrêmement difficile de préserver l'économie globale des projets.

- Envergure technologique : épuration, réseau, canalisation, pompage, drainage.
- Envergure de la pression des usagers et des autorités territoriales, consécutivement à l'amplification du phénomène de la remontée des eaux et de la difficulté d'intégrer les projets locaux à ces deux complexes.

A ces envergures s'ajoutaient, en raison de l'affleurement et de l'agressivité de la nappe la recherche de techniques appropriées qui consistaient, après des études particulières, à substituer au blindage classique (qui ne résistait pas à l'effondrement) les palplanches et au béton (peu résistant à la salinité élevée) un matériau inerte, en l'occurrence le polyester renforcé en fibre de verre ou PRV.

A côté des solutions techniques, il fallait revoir le système de pilotage et les outils managériaux avec comme objectif de capitaliser au profit des autres projets, ce que ces complexes ont restitué comme compétences et savoir faire opérationnels et pragmatiques.

C'est ainsi qu'a été propulsée la création d'une task force dirigée par l'Assistante Chargée du Développement, actuellement Directrice Générale Adjointe, avec comme mission principale, un déplacement mensuel sur site pour évaluer l'avancement des 02 projets, la recherche des solutions appropriées, l'accélération de la prise de décision et la concertation continue et organisée avec les autorités locales et les tiers concernés ou intéressés dans cette opération.

Dans le même ordre et pour appuyer l'action sur le terrain et en faire bénéficier le personnel attaché au développement, un dispositif intitulé « simplification et fluidité du système de décision » par abréviation « SFD », a été mis en place. Ce dispositif est alimenté par la restitution du terrain et codifie les solutions pratiques aux dysfonctionnements et autres aléas enregistrés. C'est un instrument en perpétuels enrichissement et évolution. Il compte aujourd'hui **22** SFD traitant de sujets divers allant des aspects budgétaires, à la réception des équipements, les relations avec les partenaires, les pénalités de retard, le processus de paiement, etc....

Toujours par souci de performer l'action, en rapport avec le développement, un organe intitulé « cellule d'encadrement juridique des projets » (CEJP) a été mis en place avec comme objectif de répondre à une mise en œuvre conforme de la réglementation des marchés publics.

Il faut noter qu'avec les mesures ci-dessus, le pilotage des projets aussi bien sur le plan réglementaire, qu'opérationnel a connu une avancée significative et l'ONA peut aujourd'hui s'enorgueillir de faire systématiquement sanctionner l'examen

des dossiers présentés à l'organe externe de contrôle à priori, par des visas favorables.

Comme il s'enorgueillit également indirectement et modestement d'avoir suscité l'allègement de la réglementation des marchés publics. Il n'a pas non plus manqué de développer des échanges avec la division en charge de la réglementation des marchés publics du Ministère des Finances, dans le cadre des demandes d'avis juridique.

Et enfin, dans le cadre de l'amélioration continue, il se propose de codifier et d'organiser l'entrée en exploitation des stations d'épuration et autres ouvrages et infrastructures d'assainissement.

Trois mois avant la réception définitive du projet, il conviendra de mettre en place l'effectif stratégique, lui organiser les trainings appropriés et vulgariser le pilotage des objectifs et programmes d'action pour les fonctions clés. Ces trainings et les actions envisagées donneront lieu à l'élaboration d'un rapport individuel qui sera évalué.

En conclusion de ce processus, les chiffres rappellent (annexe) que :

- Le programme achevé et réceptionné en 2007 a concerné 14 projets dotés d'une autorisation de programme de 81,5 milliards DA
- Le programme achevé et réceptionné en 2014 porte sur 5 projets ayant mobilisé 12 milliards DA.
- Le programme en cours de réalisation constitué de 16 projets mobilise 51 milliards DA.
- Le programme en cours de lancement comporte 5 projets dotés d'une autorisation de programme de 13,9 milliards DA.
- Le programme à lancer est chiffré à 12 milliards DA (4 projets),

soit une AP globale de 158 milliards DA couvrant 44 projets.

7 AXE FILIALISATION DONT LA GESTION DELEGUEE ET L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

7.1 Gestion déléguée : c'est en vertu de la loi 05-12 du 04 août 2005 relative à l'eau et notamment les articles 100-104-105 et 106 que l'EP ADE et l'ONA ont confié à des opérateurs privés, la gestion des services publics de l'eau et de l'assainissement des Wilaya d'Alger, Oran, d'Annaba-Tarf et de Constantine.

Le 1^{er} opérateur qui a inauguré le contrat de management pour la Wilaya d'Alger est Suez Environnement qui a, au préalable signé avec ADE/ONA un protocole d'accord dans l'attente de l'approbation (obtenue ultérieurement) du conseil des ministres pour conclure un contrat de gré à gré.

Le contrat, en dépit de l'assistance d'un avocat d'affaires algérien était déséquilibré, en défaveur de la partie algérienne.

Pour les autres opérateurs, la démarche a été tout autre. Elle a emprunté la voie de l'appel à la concurrence internationale sur la base d'un cahier des charges, élaboré par un expert de la banque mondiale qui ne s'est fait pas « prier » pour défendre le soumissionnaire étranger privé.

Ces contrats n'ont pas connu les mêmes résultats.

7.1.1 Le contrat ADE/ONA- Suez Environnement, d'un montant de 117,731 millions d'euros a donné lieu à la création de la filiale SEAAL en la forme d'une SPA détenue à 100% par des capitaux publics (50% ADE et 50% ONA) et couvre le périmètre de la Wilaya d'Alger.

Le contrat est entré en vigueur en mars 2006 pour une durée de 5,5 ans.

Il a été globalement positif au regard de la distribution H24, de la qualité de l'eau produite, de la mise en place des systèmes d'information clientèle, des ressources humaines et financières et quelques indicateurs de performance, mais de façon accidentée.

Il l'a été moins en matière de transfert du savoir faire, d'organisation de la relève, de l'économie de l'eau et de l'optimisation des coûts et charges.

Ce contrat a été reconduit avec extension à la Wilaya de Tipaza en septembre 2011, pour 5 ans pour la pérennisation du H24 et la sécurisation des systèmes mis en place.

Son montant s'élève à 105 329 482 €.

A 14 mois de son expiration (août 2016), des bilans, en la forme de correspondances ont été adressés aussi bien au Président du conseil d'administration, qu'au Directeur Général de Suez Environnement et au Directeur Général (expatrié) de SEAAL.

Ces bilans s'attardent pour l'essentiel sur les domaines clés qui n'ont connu aucune amélioration et qui sont ci-dessus résumés :

➤ La disponibilité de la ressource.

La consommation est depuis plusieurs années, supérieure à 1 million m³ pour la wilaya d'Alger alors que l'exigence contractuelle de Suez Environnement était plafonnée à 750 000 m³/j.

La représentant de l'opérateur a été à plusieurs reprises interpellé, mais sans succès pour construire une véritable économie de l'eau où la notion de rendement technique ne serait pas ignorée.

➤ La sécurisation du H24.

Élément majeur de la reconduction du contrat, cette sécurisation du H24 devait être assise principalement sur l'investissement managérial en termes d'organisation et de modernisation des systèmes de distribution et des outils y afférents.

Dans ce cadre la généralisation de la séctorisation, la régulation de pression, la télégestion et le contrôle devaient assumer un rôle de premier plan.

Au lieu de cette approche, c'est le « tout investissement matériel » qui est annoncé. Et la question, totalement inquiétante, bien qu'envisagée dans une grande proportion, est de savoir si l'opérateur n'est pas « inconsciemment » en train de « revendiquer, sans l'avouer » une duplication et des réseaux et des capacités de stockage pour éviter le renouvellement de la crise de l'été 2014.

- Le transfert du know how et l'organisation de la relève.
Une feuille de route a été recommandée avec des rapports d'étapes. Il s'agit de structurer une fiche commune pour mettre « face à face » pour les postes clés, et les binômes expatriés et les binômes algériens pour assurer un pilotage opérationnel et mesurable du savoir faire à transférer et à faire assimiler.

Pour assurer la réussite de cette opération un soutien, à ses frais, du Siège de Suez Environnement a été réclamé. Et à l'évidence et cela a été déjà signalé, l'équipe dirigeante actuelle et pour une grande partie n'a ni l'envergure ni l'expérience pour se prévaloir du statut d'expert. Et le comble, et selon certaines indiscretions des expatriés, certains postes de direction ne pourraient pas être occupés par les compétences algériennes binômes. C'est un véritable aveu d'échec après 9 ans de présence de l'opérateur étranger à SEEAL.

- La tendance « budgetivorienne » que le business plan ne peut expliquer, a été une constante dans le « management » de l'opérateur. Les surstocks et les péremptions, la soustraction inconsidérée en dépit du potentiel initial, les acquisitions répétitives et le renouvellement avant terme du parc, le recours inconsidéré à la location de véhicules, l'achat de hardwares et de softwares dont, pour certains on ignore la fonctionnalité et l'efficience, faute d'inventaire et d'évaluation précis, les fournitures et consommations sans ancrage d'optimisation et enfin des politiques de communication mal ciblées, ne sont certainement pas des indicateurs d'optimisation des coûts et charges.

Les quelques chiffres repris ci après ne s'inscrivent pas dans le cadre de l'amélioration : les branchements neufs connaissent un retard de 30% confirmé par un volume d'investissement (CAPEX maintien) en décalage négatif de 32%, le délai de réparation des fuites ciblé à 1,5 j se situe à 4,5 j tandis que la réfection des chaussées intervient pour Alger au bout de 112 j contre un objectif de 7 jours et les encaissements stagnent au dessous de 87%, entraînant une délicate gestion de la trésorerie.

- L'élaboration et la simulation de l'implémentation des bonnes pratiques d'exploitation et de gestion, des protocoles et autres dispositifs de réponses organisées et rationalisées aux dysfonctionnements et aléas ne figurent pas encore dans l'agenda de l'opérateur.

7.1.2 Le contrat SEOR-AGBAR :

Le contrat d'un montant de 30 500 000 Euros a été signé le 20 novembre 2007 entre le Président du Conseil d'Administration de SEOR (Société des eaux et de l'assainissement d'Oran), filiale en la forme d'une SPA, d'ADE-ONA) et le Directeur Général de la société espagnole dénommée AGBAR (filiale de Suez Environnement).

D'une durée de 5,5 ans, le contrat comporte une phase transitoire de 6 mois, mise à profit contractuellement pour l'élaboration du plan de développement et la prise de connaissance de l'état des lieux.

A la différence de celle retenue pour SEAAL, la rémunération de l'opérateur est constituée d'une partie fixe et d'une partie variable adossée à la réalisation des performances.

Après un début difficile, marqué notamment par l'inadaptation à la réglementation des marchés publics, l'opérateur a redressé progressivement la situation, confirmée par l'atteinte du H24, la certification ISO, la mise en place des systèmes d'information et surtout la réalisation d'un bâtiment « intelligent » à partir duquel le pilotage du télé contrôle et de la télégestion des réseaux et stations de relevage, est assuré.

A l'actif de l'opérateur, il faut souligner également la mise en place des binômes et le transfert satisfaisant, en leur faveur du savoir faire. A titre d'illustration l'équipe algérienne attachée, sous la direction d'un expatrié, au bâtiment intelligent, maîtrise correctement les systèmes réalisés.

Dans le domaine de la formation et de la communication, les résultats sont également acceptables.

C'est dans ce contexte et avant l'expiration du contrat que la question s'est posée s'il fallait ou non reconduire le partenariat avec l'opérateur étranger.

Après une très large concertation avec M. le Wali de la Wilaya d'Oran, les binômes consultés par un questionnaire et des séances de travail au niveau de la Tutelle, un consensus s'est formé autour de la reconduction aménagée validée par Monsieur le Premier Ministre, du contrat, dans le but de sécuriser le H24 et de pérenniser les systèmes mis en place.

Les aménagements qui ont recueilli globalement l'accord du Premier Ministère ont porté sur l'annulation du contrat de gestion au profit d'une assistance technique ciblée constituée de 8 experts pour les domaines managériaux clés et engendrant une révision drastique de la mobilisation des ressources financières. De 30 millions d'Euros le contrat ne s'élève plus qu'à 8 442.280 euros et la durée du contrat ne porte que sur 3 ans au lieu de 5,5 ans pour l'accord arrivé à échéance.

7.1.3 Le contrat SEATA/Gelsenwasser :

Le contrat a été signé le 17 décembre 2007 par le Président du Conseil d'Administration de SEATA (Société de l'eau et de l'assainissement des Wilaya d'Annaba et de Tarf) avec la société allemande Gelsenwasser qui a été sélectionnée, comme d'ailleurs AGBAR, à la suite d'un appel d'offre international. Son montant s'élève à 23 315 305 euros et sa durée a été fixée à 5,5 ans.

Ce contrat n'est pas allé à son terme. Dès sa mise en œuvre, il a été exposé à des relations « désastreuses », expliquées selon le conseil d'administration par la mobilisation par l'opérateur d'un personnel expatrié, jugé professionnellement insuffisant.

Ce contrat a été également affecté négativement par un « juridisme » inapproprié et souvent en totale contradiction aussi bien avec l'efficacité qu'avec le bon sens.

L'opérateur a par ailleurs abusé du recours à la sous-traitance externe et interne mettant sérieusement en péril l'appropriation du savoir faire par l'encadrement algérien.

Et ainsi, et dès 2009, l'opérateur était sommé d'élaborer un plan de redressement qui prenne en charge de façon responsable les exigences de continuité et d'adaptation des services publics de l'eau et de l'assainissement.

Son attention a été particulièrement attirée sur son obligation de ne pas « sacrifier » ses missions principales de management et de transfert du know how au profit d'une lecture et d'une gestion exclusivement juridique du contrat.

Il lui a été également recommandé de ne pas prendre de décisions (recrutement de 325 personnes en novembre 2009) de nature à déstabiliser durablement la productivité et les facteurs qui la conditionnent, ni de confiner la cellule « études et travaux » au lancement des appels d'offres ou encore d'accuser un retard aussi important (5% de consommations uniquement) dans la réalisation des investissements.

Ces mises au point sont restées sans effet. C'est ce qui a conduit SEATA à notifier le 28 février 2010 une 1^{ere} mise en demeure, suivie le 16 mai 2010 d'une seconde, accompagnée le 22 septembre 2010 d'une suspension de la rémunération et des factures en instance. La 3^{eme} est intervenue le 17 mars 2011 et la résiliation a été prononcée le 14 avril 2011 après notification d'un rapport d'audit et une réunion en présence d'un huissier de justice.

Ce rapport de l'auditeur externe a évalué le préjudice subi à 437 millions DA, compte non tenu des capitaux immobilisés, de la déstructuration financière, du non lancement du centre de formation (vecteur clé du transfert du savoir faire) bien que le terrain était déjà acquis, des surcoûts estimés à 417 millions DA soit un préjudice global de 1186 millions DA «amorti» seulement de 1005 000 Euros par la mise en jeu de la garantie de bonne exécution.

A la suite de la mise en jeu de la garantie de bonne exécution, Gelsenwasser a intenté une action contre le Gouvernement Algérien alors qu'il ne s'agit que d'un simple contrat commercial, où aucun investissement n'a été consenti par la partie allemande dans la constitution de la filiale SEATA, détenue à 100% par l'EP ADE et l'ONA.

Après avoir exploité sans succès toutes les voies, y compris politique, pour être «dédommagé» de la mise en jeu de la garantie de bonne exécution, Gelsenwasser tente de maintenir le contact avec SEATA pour obtenir une solution «amiable».

La position de la partie algérienne est claire. Elle n'exclut pas de réclamer la totalité du préjudice subi, si Gelsenwasser persiste à revendiquer des dommages alors que c'est SEATA qui est pénalisé.

Telle est la situation de ce «contentieux» préfabriqué, au 20 avril 2015.

7.1.4 Le contrat SEACO-SEM :

Le contrat entre la société de l'eau et de l'assainissement de Constantine, par abréviation SEACO (filiale à 100% de EP ADE et l'ONA) et la société des eaux de Marseille) a été signé le 20 juin 2008 par le président du conseil d'administration de SEACO et le Directeur Général de la SEM, pour un montant de 36 578 020 Euros et une durée de 5,5 ans.

L'entrée en vigueur est intervenue en septembre 2008.

Le système de rémunération et l'énoncé des obligations ont la même structure que celles de SEOR et de SEATA.

Le contrat est très proche en «inquiétudes», sans toutefois de rupture prématurée, de SEATA. Il faut rappeler qu'à l'échéance du contrat, l'efficacité n'était pas au rendez vous. Il fût une période (été 2009), où les questions syndicales et sociales de façon générale, se substituaient en totalité à la mission de transfert du savoir-faire, dont l'opérateur a été investi, mais qu'il n'a pas honoré. Le savoir faire dont il est question n'a jamais été codifié et mesuré parce que tout simplement l'équipe dirigeante dans sa grande majorité, n'en possédait pas.

Le H24 n'était pas non plus au rendez vous et le programme de développement et la gestion rationnelle encore moins.

La SEM a fait l'objet en 2009 d'une mise en demeure et sommée d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de sauvetage. Ce plan et son pilotage n'ont pas été à la hauteur des attentes en dépit de légères améliorations peu décisives.

Toutefois et à 02 mois à l'échéance du contrat, la question s'est posée quant à savoir s'il fallait reconduire le partenariat sous une forme aménagée (assistance technique au lieu du contrat de gestion totalement abandonné, à raison d'une expérience loin d'être positive).

Finalement et après consultation des autorités locales et les membres du Conseil d'Administration (la Tutelle étant informée à titre de compte rendu), un consensus s'est dégagé pour proroger l'intervention de SEACO pour 3 mois avec uniquement 3 expatriés. Cette option a été retenue essentiellement pour faciliter la passation de consignes.

Dans l'intervalle, et en prévision de la manifestation « Constantine, capitale de la culture arabe », le Wali de Constantine a souhaité que la SEM continue à apporter son soutien à SEACO.

Un projet de protocole a été préparé et soumis aux autorités compétentes, lesquelles l'ont endossé. Ses principales caractéristiques prennent en compte les orientations de réduction de coût et de limitation des intervenants expatriés. Ainsi le montant de la prestation a été fixé, après négociation entre le conseil d'administration et la SEM, à 6 272 784 euros/H ou 24 892 euros/HT/mois/expert et le nombre d'experts limité à 7. Les revendications de la SEM de se faire rémunérer le renforcement de l'effectif expatrié ayant intervenu dans le cadre de rattrapage et de sauvetage et de revoir à la hausse le coût/homme/mois ont été catégoriquement rejetées par les actionnaires. Et la SEM a fini par s'y aligner. C'est à ce stade que le projet se situe et rien ne présage qu'il sera signé.

En conclusion de la gestion déléguée, telle qu'elle a été expérimentée, à titre privatif en Algérie, et comme ailleurs à l'étranger, n'a pas souvent connu des résultats probants. Dans beaucoup de pays, des contentieux sont nés et un retour à la gestion publique de l'eau et de l'assainissement, a été amorcé, notamment en France.

Ce qui est reproché aux opérateurs privés, c'est de privilégier le profit démesuré au détriment de l'utilisateur.

En Algérie, cela a été fondamentalement le cas, aggravé par la difficulté des opérateurs à organiser et à transférer leur savoir faire.

Pour l'historique, il faut rappeler que la gestion privée de l'eau et de l'assainissement a été introduite en 1992 par la banque mondiale, selon la formule des 3 P (Partenariat - Public- Privé). Et après 2 décennies de mise en œuvre, elle est de plus en plus remise en cause. L'ONU lui a consacré en 2010, une résolution qui stipule le caractère de « bien commun de l'eau » et « le droit à l'eau et à l'assainissement pour tous ». Cette résolution est partagée par beaucoup de pays et le saint siège encourage sa mise en œuvre. Le «partenariat public - public» se développe de plus en plus au lieu et place du «partenariat- public - privé».

Pour l'Algérie, et après cette expérience, l'option pour une assistance technique ciblée et restreinte, semble irréversible.

7.2 Filialisation de l'ONA :

L'idée de restructurer l'ONA dans le cadre d'un développement introverti, élargi à des missions considérées comme nobles, a déjà germé en 2011 et trouvait son ancrage sur le capital «efficacité-compétence», constitué souvent de façon pragmatique et restitué par la complexité du pilotage des méga- projets de la remontée des eaux d'El Oued et de Ouargla notamment.

Ce capital a été également constitué par l'expérience générée par la confrontation, en qualité de maître d'ouvrage délégué, avec 44 projets, dont certains nécessitaient l'actualisation des APD, des compléments d'études ou encore une reprise de la mission à la suite de la défection des bureaux d'études étrangers.

Cette idée a été traduite en projet de création de la filiale ONA/Handassa qui devait s'associer et/ou se substituer aux bureaux d'études étrangers qui sous traitaient souvent localement et avaient pour 24 projets, transféré la contre valeur devises de 1,7 milliard DA.

Le bilan d'ouverture de ce projet de filiale a été dressé et les principaux repères financiers projetaient la réalisation :

- D'un chiffre d'affaires de 436 millions DA la 1^{ere} année, 654 millions DA la seconde année et 736 millions DA la 3^{ème} année.
- Et d'un taux de rentabilité de 52% le 1^{er} exercice, 57% le second et 58% le 3^{ème} exercice.

La filiale dont le patrimoine et les organes ont été définis et les statuts élaborés, a obtenu l'accord de principe du conseil d'orientation et de surveillance et de la Tutelle et devait entrer en activité en 2013.

Cette date a été différée en raison du plan de charge soutenu de la structure en charge du développement.

Le projet a été repris en mars 2015 pour s'élargir sous le même intitulé ONA/Handassa, aux «travaux» qui sont déjà organisés autour de deux (02) unités opérationnelles pour les zones d'Alger et de Constantine. Les éléments financiers préliminaires de cette

activité situeraient, à moyen terme, le plan de charge à 5 milliards DA.

La 2^{ème} filiale ONA/ Baht s'appuiera sur la modernisation (en cours) du laboratoire central et sa transformation en centre de recherche. Son chiffre d'affaires pourrait atteindre 100 millions DA à moyen terme.

La 3^{ème} filiale ONA/ Indimej inscrit sa mission dans le cadre de l'intégration nationale dédiée à l'assainissement et sera érigée en projet pour conduire les études préalables. Ce projet est en circulation pour enrichissement et « opportunistisation ».

7.3 Coopération :

Après le programme EAU I consacré à l'AEP, l'ONA a bénéficié d'un programme (EAU II) pour l'assainissement.

Ce programme financé à hauteur de 30 millions euros dont 100 millions en apport complémentaire par l'Union Européenne et la contre valeur DA de 10 millions euros par le contributeur algérien.

Ce programme est adossé à 7 indicateurs de résultats évalués au 13 avril 2015 comme suit :

- ✓ Audit interne de l'ONA : réalisé.
- ✓ Formateurs (20) : opérationnels.
- ✓ Formation dispensée pour 40% des agents de l'ONA.
- ✓ Réalisation en cours d'un nouveau centre de formation aux métiers de l'assainissement (CFMA) : appel d'offres lancé, ouverture des plis prévus le 07 mai 2015.
- ✓ Travaux d'extension du laboratoire central de l'ONA en voie d'achèvement et marché d'équipement conclu.
- ✓ 31 villes ou 13500 km de réseaux d'assainissement digitalisés.
- ✓ Sur les 07 villes qui seront dotées de système de télégestion de l'assainissement, 4 villes sont déjà télé gérées (Alger, Tipaza, Oran et Constantine) et la mise en place du système à El Oued et Ouargla est en cours.

7.4 Les ressources humaines :

En 2007 l'effectif comptait 3410 agents répartis à raison de 25,37% pour les cadres, 22,87% pour la catégorie maîtrise et 51,76% pour l'exécution.

En 2014 et à raison de l'élargissement du parc de STEP, de stations de relevage et l'extension de l'intégration des services publics de l'assainissement anciennement gérés par les communes , l'effectif global est passé à 10789 ou le chiffre de 2007 multiplié par 3,16 .

Sa structure catégorielle a profité, ce qui est normal, à la maîtrise, qui a gagné 1 point et à l'exécution qui enregistre relativement plus de 7 points. La mécanisation du curage va à moyen terme défavoriser «l'exécution» au bénéfice de la maîtrise.

Pour la même période (2007-2014) la masse salariale a connu une progression de + 528% et le coût moyen brut/personne est passé de 26163 DA/mois à 59301 DA/mois.

Durant la même période également, il a été procédé à l'harmonisation de l'application du système de rémunération pour l'ensemble des effectifs et à la décentralisation de la paie au bénéfice des unités opérationnelles.

7.5 La formation :

L'ONA s'est doté d'un centre de formation aux métiers de l'assainissement et en voie de réaliser un nouveau centre doté de plateformes pédagogiques modernes d'une capacité d'accueil de 9000 stagiaires/an.

La formation qui a été dispensée en 2014 a concerné 3283 candidats (30% de l'effectif) essentiellement dédiée au métier de base (73%). Les cadres ont bénéficié également de formation dans une proportion de 31%.

Globalement l'intérêt porté à cette discipline est en hausse constante. En 2007, l'effectif formé n'a concerné que 280 personnes en interne et 120 personnes en externe dans le management général, le pilotage des projets et l'informatique de gestion, à titre principal

7.6 Le diptyque qualité- recherche :

L'ambition, comme souligné dans le paragraphe dédié à la filialisation, est de donner une forme juridique différenciée au laboratoire central, dont les missions, outre les prestations au profit des tiers, vont englober l'axe recherche.

Le laboratoire central est actuellement en travaux d'extension dans le cadre du programme EAU II. Les équipements dont il sera doté, vont lui permettre de diversifier les analyses sur les eaux usées à l'entrée et à la sortie ainsi qu'aux boues.

7.7 La certification ISO :

Durant la période 2007-2014, l'ONA a obtenu la certification ISO 14001 version 2004 pour le siège de la zone d'Alger, le laboratoire central, les systèmes d'assainissement de l'unité EST de Tizi Ouzou, de Tipaza, de Boumerdes, de Tlemcen, de Mascara, de Bouguaa, de Sidi Bel Abbès, de Beni Fouda, de Bouira, de Médéa, d'Oued Souf et de Sidi Merouane.

L'ONA compte maintenir le rythme de certification à raison de trois systèmes par an.

7.8 La sécurité des personnes :

L'ONA maintient l'investissement dans la sécurité des agents à un niveau quadruple :

- ✓ L'encadrement de la sensibilisation par des animateurs au nombre de 58 actuellement, contre 43 en 2012.
- ✓ La multiplication des séances de sensibilisation (2300 agents concernés en 2014).
- ✓ L'acquisition d'équipements spécialisés. Actuellement chaque centre est pourvu d'un détecteur de gaz. L'objectif est de passer à un détecteur de gaz/équipe.
- ✓ La couverture médicale et les campagnes de vaccination pour les opérationnels. Cet investissement a permis de maintenir le taux de fréquence des accidents du travail dans une fourchette acceptable 3,27 -4,59 et le taux de gravité à 0,1 en 2014. Les valeurs limite se situent respectivement à 15 et 0,25.

L'agenda 2019 comportera **16** cibles :

- 8.1 Mettre en place les filiales ONA/HANDASSA et ONA /BAHT avec comme objectif de réaliser en 2019, un volume d'affaires respectif de 5 milliards DA et 50 millions DA.
- 8.2 Mettre en œuvre la 1ere phase du nouveau système de tarification.
- 8.3 Assurer le traitement tertiaire de toutes les STEP impliquées dans l'irrigation. Objectif 130 millions m³ de REUE.
- 8.4 Ouvrir un dossier spécifique pour l'inscription d'un programme d'adéquation entre le système eau et le système assainissement au regard des taux de raccordement.
- 8.5 Achever les projets en cours de réalisation et engager la réalisation des 9 projets en préparation.
- 8.6 Reconfigurer l'organisation dans le sens de l'inversion des finalités.
- 8.7 Lancer une opération pilote de recharge de la nappe
- 8.8 Confirmer l'appel à une assistance technique ciblée et réduite.
- 8.9 Constituer un fonds documentaire de tout ce qui a été capitalisé en savoir faire et réfléchir à l'organisation d'un intra transfert du savoir faire. Elaborer un fichier des compétences pouvant y contribuer.
- 8.10 Relever de façon significative le taux d'utilisation des capacités d'épuration.
- 8.11 Maintenir le rythme de certification à 3 systèmes/an.
- 8.12 Renforcer la sensibilisation contre les accidents du travail.
- 8.13 Multiplier les campagnes de sensibilisation en rapport avec l'utilisation des réseaux d'assainissement ainsi que les visites guidées des STEP pour les lycéens et évaluer leur pertinence.
- 8.14 Engager les contacts préliminaires avec le ministère de l'éducation nationale pour évaluer la faisabilité de l'inscription d'un cours sur l'assainissement dans les programmes scolaires.
- 8.15 Mettre en place et développer les systèmes d'auto évaluation adossés à des indicateurs de performances.

8.16 Renforcer et sécuriser les systèmes d'information et privilégier les progiciels de gestion intégrée, l'encadrement des analyses en laboratoire, le pilotage dynamique des projets, la gestion électronique des outils d'évaluation et la mise en place d'une plateforme électronique de coordination.