



Belgische Technische Coöperatie nv
Coopération Technique Belge sa

RAPPORT FINAL

APPUI INSTITUTIONNEL A L'ALGERIENNE DES EAUX ALG04 006 11 (DGCD : 19607/11)

INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION

Pays	:	Algérie
Secteur et sous –secteur CAD	:	Appui institutionnel / Infrastructures
Institution nationale ou régionale chargée de l'exécution	:	Ministère des Ressources en Eau
Agences d'exécution	:	Algérienne des Eaux
Nombre d'experts en coopération internationale de la CTB	:	0,15
Durée de la prestation (selon AS/CS)	:	DTF : 24 mois - CS : 63 mois
Date de démarrage de la prestation	:	
Selon AS/CS	:	CS : 5 octobre 2004
Effective	:	12 septembre 2005 (début contrat AT)
Démarrage juridique	:	29 juillet 2005 (signature CMO)
Date de clôture de la prestation	:	
Selon AS/CS	:	31 décembre 2009
Effective	:	
Modalités de gestion de la prestation	:	Cogestion / Régie
Budget total de la prestation	:	811.256,14 €, dont 451.895,00 € en cogestion 101.361,14 € en régie 258.000,00 € de contribution algérienne
Période couverte par le rapport	:	septembre 2005 – septembre 2009



Belgische Technische Coöperatie nv
Coopération Technique Belge sa

Annexes		Oui	Non
1.	Résumé des résultats	X	
2.	Etat des recettes et dépenses de l'année sous revue	X	
3.	Taux de déboursement de la prestation	X	
4.	Personnel de la prestation	X	
5.	Sous-traitance et appels d'offres	X	
6.	Equipements	X	
7.	Formations	X	
8.	Bailleurs de fonds	X	

PREMIÈRE PARTIE : APPRECIATION

Appréciez la pertinence et la performance de la prestation en utilisant les appréciations suivantes:

- 1. - Très satisfaisant
- 2. - Satisfaisant
- 3. - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
- 4. - Non satisfaisant
- X. - Sans objet

Inscrivez vos réponses dans la colonne correspondant à votre rôle dans l'exécution de la prestation :

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
PERTINENCE¹ (cf. PRIMA, §70, p.19)		
1. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport aux priorités nationales de développement?	1	1
2. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport à la politique belge de développement?	1	1
Indiquez votre score par rapport aux trois thèmes ci-dessous :		
a) Genre	2	2
b) Environnement	2	2
c) Economie sociale	2	2
3. Les objectifs de la prestation étaient-ils toujours pertinents ?	1	1
4. La prestation a-t-elle répondu aux besoins des groupes cibles?	1	1
5. En fonction de ses objectifs, la prestation s'est elle appuyée sur les organes locaux d'exécution appropriés?	1	1

¹ Selon le PRIMA, §70, p.19, il s'agit "d'apprécier si les choix des objectifs, les choix des groupes cibles et des organes locaux d'exécution restent pertinents et cohérents par rapport aux principes généraux relatifs à une aide efficace et efficiente, ainsi que par rapport à l'application des politiques et stratégies locales, régionales, internationales et belges de développement ».

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
PERFORMANCE² (PRIMA, §71, pp.19-20)		
1. Les résultats obtenus par la prestation ont-ils contribué à la réalisation de ses objectifs ³ ? (efficacité)	1	1
2. Appréciez la qualité des résultats intermédiaires (efficacité)	1	1
3. Les modalités de gestion de la prestation ont-elle été appropriées? (efficacité)	1	1
4. Les ressources de la prestation ont-elles été suffisantes sur le plan de (efficience) :	2	2
a. Ressources financières?	2	2
b. Ressources humaines ?	2	2
c. Matériel et équipements ?	X	X
5. Les ressources de la prestation ont-elles été utilisées efficacement et optimisées pour obtenir les résultats attendus? (efficience)	1	1
6. La prestation a-t-elle été satisfaisante sur le plan coût-efficacité par rapport à des interventions similaires? (efficience)	1	1
7. Sur base du planning d'exécution, appréciez la rapidité d'exécution de la prestation. (respect des délais)	2	2

² Selon le PRIMA, §71, pp. 19-20, il convient « d'apprécier et de mesurer les performances convenues dans les phases de préparation selon les 4 critères et les indicateurs établis pendant la formulation. (Les 4 critères sont efficacité, efficience, respect des délais et qualité du personnel).

³ voir annexe 1 pour plus de détails

Indiquez votre appréciation globale de la prestation *en utilisant les appréciations suivantes*:

- | |
|---|
| 1 - Très satisfaisant |
| 2 - Satisfaisant |
| 3 - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs |
| 4 - Non satisfaisant |
| X - Sans objet |

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
Appréciation globale de la prestation	1	1

Expliquez les raisons de votre appréciation, qui peut dépasser le cadre strict des critères de pertinence et de performance ci-dessus et être différente de l'appréciation donnée pour ceux-ci.

L'appréciation est principalement basée sur l'adaptation de la prestation au contexte en mutation quasi permanente du secteur de l'eau en Algérie, mais aussi sur son appropriation par le MRE/ADE et les avancées obtenues. La prestation s'est inscrite dans une démarche plus ambitieuse, adaptée aux besoins actuels de l'ADE.

L'ADE a été créée le 22 avril 2001. Les obligations de service public auxquelles l'ADE est confrontée sont plus récentes puisqu'elles ont été promulguées dans l'arrêté interministériel du 28 décembre 2002. L'organisation est donc très récente. Depuis sa formation, elle a été dotée de structures provisoires qui ont dû souvent s'adapter de façon informelle aux nécessités de terrain.

Au cours de ces dernières années, l'ADE a entrepris un large programme de consolidation d'activités régionales. Comme précisé au décret de sa création, elle a vocation pour intervenir sur l'ensemble du territoire national. Dans ce contexte, elle a intégré :

- l'AGEP et les 9 établissements régionaux au 1^{er} juin 2003,
- les 26 établissements de Wilaya (EPDEMIA) au 2^{ème} semestre 2006,
- 154 des 932 régies communales au 30 septembre 2007.

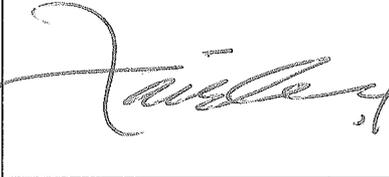
Des tendances complémentaires caractérisent les récents développements du secteur de l'eau potable en Algérie, notamment :

- la mobilisation d'une nouvelle ressource non conventionnelle, le dessalement de l'eau de mer (1,8 millions m³/j à l'horizon 2009) ;
- la loi sur l'eau de 2005, elle a instauré un cadre juridique propice à la réalisation d'opérations de partenariat public-privé dans la gestion publique de l'eau.

La délégation de gestion du service de l'eau et de l'assainissement de la ville d'Alger a vu le jour au travers de la SEAAL, société par actions (SPA) de capitaux 100 % publics dont l'ADE est actionnaire majoritaire. Elle est opérationnelle depuis avril 2006, date de signature d'un contrat de management d'une durée de 5 ans entre ADE et ONA d'une part et Suez Environnement d'autre part. Des SPA similaires sont également opérationnelles à Oran (SEOR), Constantine (SEACO) et Annaba (SEATA).

A l'image de ces tendances et d'autres, le contexte de l'eau potable en Algérie est en mutation quasi permanente. Face à tous ces éléments, dont certains postérieurs à la phase Identification, face à sa mission d'assurer le service public de l'eau de manière performante, l'ADE veut se doter d'une organisation plus performante. La pertinence et la cohérence des choix des objectifs et de l'organe d'exécution se confirment, tout comme l'adéquation des principes généraux relatifs à une aide efficace et efficiente dans le cadre de la Coopération algéro-belge.

Les modalités de gestion de la prestation (cogestion) sont tout à fait appropriées car elles privilégient l'appropriation, l'un des ingrédients indispensables à la capacité des institutions à se développer et à la durabilité. Cette appropriation a notamment été favorisée par des séminaires de remise à niveau et par des ateliers de travail et de réflexion destinés aux bénéficiaires (le personnel de l'ADE). L'instance partenaire s'est appropriée le projet dans son entièreté et planifie la mise en œuvre effective de la réorganisation.

<p>Responsable national de l'exécution : ZAIER Hocine Directeur des Etudes et de Synthèse, Chargé de la Coopération de l'ADE, Responsable du projet</p>	<p>Responsable CTB de l'exécution : LAMBOTTE Pierre Coresponsable du Projet</p>
	



DEUXIÈME PARTIE : RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION.

1. Si nécessaire, décrivez l'objectif spécifique et les résultats intermédiaires de la prestation, tels que mentionnés dans le document de projet ainsi que les changements opérés (quand, comment et pourquoi)

L'objectif spécifique de la prestation est de doter l'ADE d'une organisation plus performante.

Les résultats de la prestation tels que définis par le DTF sont les suivants :

- RI.1. la nouvelle organisation de l'ADE est définie, comprise et communiquée ;
- RI.2. les procédures majeures de l'ADE sont formalisées ;
- RI.3. un schéma directeur des systèmes d'information est proposé à l'ADE ;
- RI.4. la réalisation du plan directeur des systèmes d'information est lancée.

L'objectif spécifique et les résultats intermédiaires de la prestation sont conformes au DTF. Les activités inhérentes ont cependant été complètement revues pour répondre de manière pertinente aux impératifs de l'évolution du secteur de l'eau potable en Algérie.

Ces changements ont été opérés lors de l'exécution de l'expertise préliminaire. L'approche préconisée par l'Identification, confirmée par la Formulation, devenait restrictive. Pour permettre l'intégration des nouveaux éléments liés au contexte de l'eau potable en Algérie, une approche plus ouverte, tendant notamment à renforcer le diagnostic, se voyait recommandée. L'approche proposée par l'expertise préliminaire était dès lors basée sur les étapes suivantes, pour deux lots d'intervention (organisation et systèmes d'information) :

- phase A : diagnostic de la situation actuelle ;
- phase B : élaboration à un niveau sommaire d'alternatives et de variantes d'organisation et de gestion, puis de comparaison en vue de dégager la solution la mieux adaptée ;
- phase C : approfondissement du scénario : élaboration détaillée de la solution retenue à l'issue de la phase B.

Les phases A et B du lot organisation alimentent RI.1 ; la phase C du lot organisation alimente RI.2 ; les phases A et B du lot systèmes d'information alimentent RI.3 ; la phase C du lot systèmes d'information alimente RI.4.

Conformément au cahier spécial des charges BXL/205, l'expertise préliminaire a produit le dossier d'appel d'offres (DAO) pour le projet « Appui Institutionnel à l'Algérienne des Eaux », ainsi que l'avis de publication y afférent, le tout conformément à la réglementation algérienne des marchés publics.

Le Comité Spécial des Partenaires du 29 janvier 2008 a marqué sa satisfaction quant à l'avancement du projet, ses résultats, son appropriation et ses perspectives de mise en œuvre effective. Pour soutenir ces dernières, il a donné son aval quand à l'utilisation du FEE pour des actions complémentaires, constituant la phase D qui s'est terminée en juillet 2009. Cette dernière s'inscrit dans la continuité du processus engagé vers l'implémentation effective de la réorganisation de l'ADE. Elles visent aussi à doter l'ADE d'une organisation plus performante.

2. Dans quelle mesure l'objectif spécifique de la prestation a-t-il été atteint, en fonction des indicateurs retenus ?

L'objectif spécifique de la prestation est de doter l'ADE d'une organisation plus performante.

L'indicateur de l'objectif spécifique vise la diffusion et l'application de la nouvelle organisation de l'ADE.

Cet indicateur n'est pas totalement atteint au terme de la présente prestation, à la fin de laquelle la nouvelle organisation est formalisée et diffusée. Cet indicateur reste cependant l'objet d'une démarche élargie répondant à la volonté du MRE de réorganiser le secteur de l'eau potable en Algérie.

Le contexte prévalant dans ce secteur a induit un besoin en études en amont plus important qu'envisagé lors de l'Identification et de la Formulation. Ce besoin a fait principalement l'objet de cette prestation. Le MRE a alors décidé de prendre en charge les actions liées à la mise en place effective de la nouvelle organisation de l'ADE (phase E).

Cette décision montre la volonté du MRE d'aller au bout de cette réorganisation ambitieuse. Malgré la disponibilité potentielle des budgets nécessaires au sein du MRE, il est demandé de voir dans quelle mesure la poursuite de ce projet peut s'effectuer dans un cadre de partenariat bilatéral.

La sécurité en Algérie ne représente pas un frein à la mise en œuvre de ce projet. Les difficultés de mise en œuvre de cette réorganisation viennent principalement :

- de l'immensité du territoire algérien,
- de la mutation quasi continue du secteur de l'eau potable,
- de la culture centralisée des institutions.

3. Dans quelle mesure les résultats intermédiaires de la prestation ont-ils été atteints, en fonction des indicateurs retenus ?

Les résultats de la prestation tels que définis par le DTF sont les suivants :

- R1. la nouvelle organisation de l'ADE est définie, comprise et communiquée ;
- R2. les procédures majeures de l'ADE sont formalisées ;
- R3. un schéma directeur des systèmes d'information est proposé à l'ADE ;
- R4. la réalisation du plan directeur des systèmes d'information est lancée.

Résultat 1 - La nouvelle organisation de l'ADE est définie, comprise et communiquée

Les indicateurs de ce résultat sont les suivants :

- les organigrammes sont connus, compris et appliqués ;
- le personnel connaît ses responsabilités et missions.

Ces indicateurs ne seront pas totalement atteints au terme de la présente prestation. Les organigrammes sont connus et compris au niveau de la Direction Générale. La phase D a permis cet exercice vers d'autres entités de l'ADE. Leur application générale sera l'un des objets de la mise en œuvre du projet (phase E).

La phase D a permis également au personnel de connaître ses responsabilités et missions.

Le secteur de l'eau potable est en mutation quasi permanente, notamment par :

- l'intégration des régies communales,
- la création de nouveaux EPIC,
- les projets de grands transferts,
- la construction d'unités de dessalement,
- la délégation de gestion du service des eaux.

Ces nouvelles tendances ont sensiblement remodelé le paysage institutionnel, mais également les missions de l'ADE. Les difficultés à atteindre ce résultat, tel que défini au DTF, viennent principalement des changements précités et de la consistance d'une telle réorganisation.

Résultat 2 - Les procédures majeures de l'ADE sont formalisées

Les indicateurs de ce résultat sont les suivants :

- les procédures sont approuvées ;
- le personnel dispose des procédures, les comprend et les applique ;
- le tableau de bord est enrichi.

Ces indicateurs ont été globalement atteints au terme de la présente prestation. Seule l'application des procédures n'a pu être réalisée à ce stade. Il en sera question lors de la mise en œuvre effective de ce projet de réorganisation.

La difficulté à atteindre totalement ce résultat vient essentiellement de l'ambition de la réorganisation, mais son importance est prise en compte et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre envisagés.

Résultat 3 - Un schéma directeur des systèmes d'information est proposé à l'ADE

L'indicateur de ce résultat est le suivant : le schéma directeur informatique est approuvé.

Cet indicateur est atteint au terme de la présente prestation.

La cohérence avec les résultats 2 et 3 du projet d'organisation a été assurée par :

- l'obligation inscrite aux cahiers de charges BXL/205 de ne pas dissocier l'exécution des deux lots (organisation et systèmes d'information) ;
- la prise en compte de cette obligation par l'adjudicataire au niveau de sa méthodologie ;

- par l'exécution des études et de leur suivi dans ce sens.

Il n'y a pas eu de difficulté particulière à atteindre ce résultat depuis la bonne mise en place des éléments précités.

Résultat 4 - La réalisation du plan directeur des systèmes d'information est lancée

Il n'y a pas d'indicateurs mentionnés au niveau du DTF.

Ces budgets seraient disponibles pour aboutir à la bonne mise en œuvre de ce plan directeur des systèmes d'information.

Les difficultés à atteindre ce résultat viendraient principalement de la mobilisation effective de ces budgets. Elle pourrait être plus aisée s'il y avait continuité d'un partenariat bilatéral.

4. Décrivez le système de suivi-évaluation qui a été mis en place lors de la mise en œuvre de la prestation.

Lors de la mise en œuvre de la prestation, le système de suivi-évaluation s'est appuyée essentiellement sur :

- le rapport de suivi-évaluation 2006,
- le rapport de suivi-évaluation 2007,
- l'appréciation des membres du Comité des Partenaires (mai 2006 et janvier 2008),
- l'évaluation interne préparatoire à la mission d'études en Belgique en novembre 2007,
- la version provisoire du rapport final rédigée en novembre 2008 (approuvé par le CCL du 20 janvier 2009),
- le rapport d'évaluation finale interne rédigé en juin 2009 (approuvé par le CCL du 12 juillet 2009).

Le contenu de ce suivi-évaluation s'est fondé et justifié par un système de rapportage régulier incluant :

- la comptabilité (mensuelle),
- la planification financière (trimestrielle),
- le rapport d'activité (trimestriel),
- le rapport d'exécution (fréquence du CCL, en principe semestriel),
- le rapport de suivi-évaluation (annuel),
- le compte rendu du Comité Technique de Suivi (CTS - cf. ci-dessous),
- le compte rendu du Comité de Concertation Locale (CCL - cf. ci-dessous).

Quant à l'évaluation à mi-parcours, comme la quasi globalité de la prestation était couverte par un seul contrat d'expertise internationale, il était difficile, voire impossible, d'éventuellement modifier des engagements contractuels en vue d'intégrer de possibles recommandations pour la suite des opérations. Se fondant sur ces arguments développés lors du CTS n°4 du 23 mai 2007, les membres du CCL ont décidé de ne pas programmer d'évaluation à mi-parcours en tant que telle. Ils ont proposé alors une mission de suivi

technique et d'évaluation en Belgique sous forme de séjour d'échanges et de réflexion (novembre 2007).

Le Comité Technique de Suivi (CTS) est composé des personnes suivantes :

- Monsieur Mechia Abdelkrim, Directeur Général de l'ADE, Président du CTS,
- Monsieur Benhacine Said, Directeur des Finances et de la Comptabilité de l'ADE, Ordonnateur du Projet,
- Monsieur Verlodt Herman, Représentant Résident de la CTB à Alger, Coordonnateur du Projet,
- Monsieur Zaïer Hocine, Directeur des Etudes et de Synthèse, Chargé de la Coopération de l'ADE, Responsable du projet
- Monsieur Lambotte Pierre, Coresponsable Projet désigné par la CTB (jusqu'au 30 novembre 2008).

Le Comité de Concertation Local (CCL) est composé des personnes suivantes :

- Monsieur Belgaid Belkacem, Sous Directeur Europe de l'Ouest, pour le Directeur Général Europe du Ministère des Affaires Etrangères,
- Monsieur Boualit Rabah, Directeur d'Etudes, DGRFE, Ministère des Finances (depuis le 3^{ème} contrat de gestion),
- Monsieur Laouar Rabah, S/ Directeur de la Coopération et de la Recherche, pour le Secrétaire Général du Ministère des Ressources en Eau,
- Monsieur De Maeyer Erik, Attaché de la Coopération Internationale de Belgique à Alger (jusqu'à la fin du 2^{ème} contrat de gestion),
- Monsieur Mechia Abdelkrim, Directeur Général de l'ADE, Président du CTS,
- Monsieur Benhacine Said, Directeur des Finances et de la Comptabilité de l'ADE,
- Monsieur Verlodt Herman, Représentant Résident de la CTB à Alger.

La chronologie des différents comités et audit est la suivante :

Date	Type	Contenu
20 novembre 2005	CTS	Examen du rapport de démarrage ; examen et validation des termes de référence pour l'expertise préliminaire ; préparation de la réunion du CCL ; divers.
30 novembre 2005	CCL	Compte rendu de la réunion du CTS ; proposition du plan de travail pour les prochains mois et proposition du budget.
1 ^{er} février 2006	CTS	Examen du dossier d'appel d'offres pour le recrutement de l'expertise internationale ; divers.
15 mars 2006	CCL	Présentation des résultats de l'expertise préliminaire ; présentation des dépenses pour la période décembre 2005 - février 2006 ; activités et budget pour la période mars - juin 2006 ; divers.
30 mai 2006	CCL	Situation du projet ; divers.
Juin 2006	CP	Comité des Partenaires.
12 novembre 2006	CTS	Examen du contrat à finaliser dans le cadre du recrutement de l'expertise internationale ; premier décaissement ; transferts de fonds.
26 novembre 2006	CCL	Rapport de suivi ; échange de lettres.

Décembre 2006	Audit	Audit de la Cour des Comptes.
23 mai 2007	CTS	Etat d'avancement du contrat d'expertise internationale ; évaluation à mi-parcours ; planification budgétaire de la contribution belge ; nouvelle version du budget ; 3 ^{ème} contrat de gestion CTB et avenant au DTF ; divers.
20 juin 2007	CCL	Etat d'avancement du contrat d'expertise internationale ; évaluation à mi-parcours ; nouvelle version du budget de la prestation ; 3 ^{ème} contrat de gestion CTB et avenant au DTF.
12 août 2007	CTS	Notification du choix de la variante sélectionnée ; gestion du contrat PwC ; planification financière.
18 novembre 2007	CTS	Mission en Belgique du 19 au 23 novembre 2007 ; rapport d'évaluation interne ; contrat PwC-SHER ; planification financière ; programmation du CCL.
19 - 23 novembre 2007	CTB Bxl	Mission en Belgique pour l'évaluation interne.
8 décembre 2007	CCL	Résultat de l'évaluation interne ; rapport de suivi évaluation pour l'année 2007 ; état de l'avancement de la phase C : acceptation des rapports, choix du MRE et de l'ADE concernant la réorganisation ; préparation du rapport final du projet ; analyse de la possibilité de prolongation de la CS sans frais pour accompagnement de la réorganisation ; divers.
29 janvier 2008	CP	Comité des Partenaires.
8 juillet 2008	CCL	Etat d'avancement de la phase D.
15 octobre 2008	CCL	Approbation du rapport de suivi-évaluation 2007 ; état de l'avancement de la phase D ; préparation du rapport final ; analyse budgétaire ; évaluation finale et termes de références de l'évaluation finale ; prolongation de la Convention Spécifique ; divers.
20 janvier 2009	CCL	Analyse de l'état d'avancement de la phase D du projet, analyse de la situation financière et budgétaire du projet, présentation de la planification financière pour Q1 2009, examen du rapport final, divers.
25 mars 2009	CTS	Etat d'avancement de la phase D financée par le FEE et perspectives, évaluation finale, budget et planification financière.
19 mai 2009	CTS	Etat d'avancement du projet, préparation du rapport d'évaluation finale interne, programmation des activités suite à la phase D - FEE, programmation financière Q2 - 2009, programmation de la mission en Belgique, divers.
22 - 26 juin 2009	CTB Bxl	Mission en Belgique pour l'évaluation finale interne.
12 juillet 2009	CCL	Analyse de l'état d'avancement du projet, évaluation finale interne, rapport final - évaluation finale interne - convention spécifique, divers.
27 septembre 2009	CCL	Examen et acceptation rapport final

TROISIEME PARTIE : COMMENTAIRES ET ANALYSES.

1. Quels sont les problèmes et questions majeurs qui ont influencé l'exécution de la prestation et comment la prestation a-t-il tenté de les résoudre ?

Les problèmes et questions majeurs sont liés plus particulièrement au contenu des activités des résultats intermédiaires et au planning d'exécution.

Quant aux activités des résultats intermédiaires, l'approche préconisée par l'Identification, confirmée par la Formulation, devenait restrictive. Une approche plus ouverte, tendant notamment à renforcer le diagnostic, se voyait recommandée. L'approche proposée par l'expertise préliminaire était dès lors basée sur les étapes suivantes, pour deux lots d'intervention (organisation et systèmes d'information) :

- phase A : diagnostic de la situation actuelle ;
- phase B : élaboration à un niveau sommaire d'alternatives et de variantes d'organisation et de gestion, puis de comparaison en vue de dégager la solution la mieux adaptée ;
- phase C : approfondissement du scénario : élaboration détaillée de la solution retenue à l'issue de la phase B.

Conformément au cahier spécial des charges BXL/205, l'expertise préliminaire a produit le dossier d'appel d'offres (DAO) pour le projet « Appui Institutionnel à l'Algérienne des Eaux », ainsi que l'avis de publication y afférent, le tout conformément à la réglementation algérienne des marchés publics.

Concernant le planning d'exécution des phases A, B et C (contrat de base de l'expertise internationale), le temps disponible s'avérait insuffisant pour mener à bonne fin la prestation. Il a alors été décidé une première extension de la validité de la Convention spécifique jusqu'au 5 octobre 2008, soit une année supplémentaire. Cette dernière a été confirmée par les échanges de lettres du 3 mars 2007 et du 14 mars 2007. Cette validité a été finalement portée au 31 décembre 2009 (cf. échanges de lettres du 27 décembre 2008 et du 23 février 2009) pour permettre l'exécution de missions complémentaires financées par le FEE (phase D).

2. Quelles sont les causes des écarts par rapport aux résultats attendus ?

Les causes des écarts par rapport aux résultats attendus sont liés plus particulièrement au planning d'exécution et au contenu des activités des résultats intermédiaires.

Concernant le planning d'exécution des phases A, B et C (contrat de base de l'expertise internationale), la durée de la procédure d'appel d'offres avait été largement sous-estimée au niveau du DTF.

Ces prestations ont également connu un glissement des délais d'exécution suite à une demande du MRE le 22 juillet 2007 de réorienter les études en cours. Ce glissement

apparaît cependant comme mineur en regard du processus d'appropriation atteint et de la nouvelle validité de la Convention Spécifique.

La planification postérieure à l'expertise préliminaire aurait été tout à fait pertinente si la prestation s'était appuyée directement sur le Ministère des Ressources en Eau, tutelle de l'Algérienne des Eaux, pour notamment une intégration plus rapide de la stratégie de l'Etat dans le domaine de l'eau potable.

Quant aux activités des résultats intermédiaires, une adaptation de leur contenu s'aurait nécessaire vu que le secteur de l'eau potable en Algérie est en mutation quasi permanente. On peut noter à ce propos :

- l'intégration des régies communales,
- la création de nouveaux EPIC,
- les projets de grands transferts,
- la construction d'unités de dessalement,
- la délégation de gestion du service des eaux.

Ces nouvelles tendances ont sensiblement remodelé le paysage institutionnel, mais également les missions de l'ADE.

L'approche préconisée par l'Identification, confirmée par la Formulation, devenait restrictive. Pour intégrer tous ces nouveaux éléments, une approche plus ouverte, tendant notamment à renforcer le diagnostic, se voyait recommandée.

En s'inscrivant ainsi dans une démarche plus ambitieuse avec en vue la mise en place des meilleures pratiques, le MRE souhaite que le projet de réorganisation apporte une solution durable répondant aux objectifs ambitieux de la société, tant en matière d'amélioration de la situation financière que de réponse aux obligations de service public.

3. Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de la prestation? Faites une réponse détaillée sur les plans de l'impact et de la durabilité des résultats.

Les modalités de cogestion sont favorables à la durabilité car elles privilégient l'appropriation, l'un des ingrédients indispensables à la capacité des institutions à se développer. Cette appropriation a notamment été favorisée par des séminaires de remise à niveau et par des ateliers de travail et de réflexion destinés aux bénéficiaires (le personnel de l'ADE). Relevante de la mise en place effective de la nouvelle organisation de l'ADE (phase E), l'accompagnement de l'ADE dans la vulgarisation des produits de l'étude organisationnelle poursuivra ce renforcement.

Différents éléments renforcent la durabilité de la démarche :

- la prestation a entamé des processus de développement ; elle est constituée d'ailleurs par les études d'une réforme organisationnelle, ayant également soulevé des points institutionnels à revoir pour avoir un cadre global cohérent et consistant ;
- la prestation est interne à l'instance partenaire (l'ADE), sous la tutelle du MRE, ce dernier est directement concerné par les aspects institutionnels à revoir ;
- la prestation est totalement intégrée au sein de l'instance partenaire ;

- l'instance partenaire engage sa responsabilité en participant pleinement à la mise en œuvre de la prestation ;
- l'instance partenaire prend des mesures pour reprendre le projet ; elle s'est appropriée le projet dans son entièreté et planifie la mise en œuvre effective de la réorganisation ;
- l'instance partenaire respecte ses engagements ; elle prend d'ailleurs les dispositions pour aller au-delà, mettre en place de manière effective une réorganisation plus large et plus ambitieuse.

L'état des lieux et les missions de l'ADE sont tels qu'une réflexion conséquente en amont était nécessaire pour enclencher de manière pertinente une démarche de grande envergure. L'appui d'une assistance technique de haut niveau était indispensable pour lancer les fondations cohérentes et solides d'une bonne réorganisation.

La prestation vise les améliorations potentielles formulées suite à certains constats :

- la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques ;
- la mise en accord des structures avec les modalités de décentralisation ;
- la précision des capacités et responsabilités décisionnelles dans les différentes couches de l'organisation ;
- le rééquilibrage des ressources disponibles ;
- l'introduction des besoins de redéploiement requis pour la mise en œuvre du schéma d'évolution institutionnel recommandé par le MRE (mise en place de la gestion déléguée allant éventuellement jusqu'au régime concessionnaire) ;
- l'adéquation des systèmes d'information et des options organisationnelles mises en place.

Les résultats tels que formulés dans le DTF s'inscrivent désormais dans une démarche plus large et plus ambitieuse, leur atteinte totale serait assurée par des financements supplémentaires du MRE, de l'ADE et du FEE.

La notion de délai d'exécution n'est pas souvent compatible avec celle d'appropriation par le bénéficiaire. Des délais d'exécution sous-estimés au niveau des documents de la prestation peuvent être adaptés par une prolongation de la validité de la Convention Spécifique. La prestation étant couverte quasi globalement par un seul contrat de consultance, les aménagements de délais pouvaient s'avérer plus sensibles. Les deux parties ont finalement bien géré à l'amiable les aménagements indispensables. L'appropriation ne devrait pas souffrir de dispositions contractuelles inappropriées, elle devrait être l'objet de temps de réponse adéquats pour l'instance partenaire, au niveau des différentes étapes de réflexion.

L'appropriation est un processus qui ne peut pas être estimé avec précision au préalable. Les délais d'exécution ont dû être revu pour deux raisons principales :

- en ce qui concerne le démarrage des études, il y a une large sous-estimation de la durée de la procédure d'appel d'offres (ce qui traduit un manque de concertation avec l'instance partenaire au moment des Identification et Formulation, où les processus d'appropriation devraient déjà être très importants) ; également, ces missions sont courtes et, après celles-ci et surtout en attendant la phase suivante, l'intérêt diminue et peut presque disparaître si la durée de transition est très longue ;
- en ce qui concerne la programmation des études mêmes, un écart par rapport à la date planifiée contractuellement provient de la réorientation des travaux par le

MRE en date du 22 juillet 2007 et des études complémentaires faites conséquemment dans le cadre de la phase C, sur financement du FEE.

L'atteinte des résultats n'a été nulle part compromise. La réorientation des travaux en début de phase C a été particulièrement induite par une appropriation croissante de la démarche, son incidence sur les résultats n'a été que positive.

Par rapport au contexte de l'eau potable en Algérie, la prestation répond à un souci de durabilité en ce sens qu'elle vise à mettre en place une organisation avec :

- une conformité à l'héritage historique de l'ADE ;
- des normes internationales, déjà éprouvées ;
- une autonomie accordée aux régions (décentralisation) ;
- une émulation entre régions ;
- une mise en œuvre très aisée de la politique de gestion déléguée notamment par voie de filialisation ;
- une facilité de mise en œuvre de contrats de gestion ;
- un déploiement aisé sur un très vaste espace géographique ;
- un profil « naturel » pour des activités « proches du terrain » ;
- une gestion financière efficace et transparente avec la volonté de maintien de structures déconcentrées ;
- un système d'audit approprié ;
- une responsabilité de résultats ;
- une information maîtrisée.

La réorganisation proposée s'impose comme un passage obligé :

- si le MRE souhaite mettre en place au niveau national une organisation souple et efficace adaptée aux dimensions du territoire national ;
- pour améliorer les performances commerciales de l'ADE ;
- pour préparer l'ADE à l'éventuelle généralisation de la politique de gestion déléguée.

4. Selon vous, comment la prestation a-t-elle été perçue par les groupes cibles ?

Les principaux résultats ont été diffusés au sein au niveau de cadres de la Direction Générale, des Directions Régionales, des Zones et de quelques unités. Cette diffusion sera complétée lors de la mise en place effective de la nouvelle organisation de l'ADE (phase E), par l'accompagnement de l'ADE dans la vulgarisation des produits des études.

Ces résultats sont globalement perçus comme très positifs car ils ont besoin d'une organisation plus performante et plus cohérente pour pouvoir répondre aux priorités nationales de développement en matière d'eau potable. On peut cependant noter certains freins, soucis et interrogations provenant essentiellement de la résistance au changement, propre à toute réorganisation, et certainement d'une culture imprégnée par la centralisation.

Au cours d'une présentation des études le 16 avril 2008, le Ministre des Ressources en Eau a validé l'approche générale et les propositions de réorganisation de l'ADE, à l'exception du point sur le niveau intermédiaire des Régions, quant au nombre et à la dénomination

(rebaptisée Zones Unifiées par la suite). Ce point notamment a été approfondi lors de la phase D (FEE), et n'a pas posé de problèmes pour la poursuite des travaux.

Le Comité Spécial des Partenaires du 29 janvier 2008 a marqué sa satisfaction quant à l'avancement du projet, ses résultats, son appropriation et ses perspectives de mise en œuvre effective. Pour soutenir ces dernières, il a donné son aval quand à l'utilisation du FEE pour des actions complémentaires.

Si le nombre de personnes impliquées par la prestation est actuellement réduit, celui des personnes concernées directement sera quant à lui très important dans le futur. Il s'agit de tout le personnel de l'ADE, soit environ 23.500 personnes (services sécurité compris). Une fois toutes les régies communales absorbées par l'ADE, les personnes concernées indirectement correspondront à l'entièreté de la population algérienne. Il s'agit en fait du bénéficiaire final au travers d'une amélioration du service de l'eau potable. Ce sera le cas lors de la mise en place effective de la réorganisation de l'ADE.

5. Quels ont été les résultats du suivi-évaluation ou du monitoring et des éventuels audits et contrôles? Comment les recommandations de ceux-ci ont-elles été prises en compte ?

Suivi-évaluation et monitoring se sont faits principalement au travers des CTS et des CCL, mais aussi du Comité des Partenaires et de la Cour des Comptes. Les décisions et recommandations de ces instances ont toujours été suivies par la Direction du Projet.

Le contenu des différents comités et audit est le suivant :

Date	Type	Contenu
20 novembre 2005	CTS	Examen du rapport de démarrage ; examen et validation des termes de référence pour l'expertise préliminaire ; préparation de la réunion du CCL ; divers.
30 novembre 2005	CCL	Compte rendu de la réunion du CTS ; proposition du plan de travail pour les prochains mois et proposition du budget.
1 ^{er} février 2006	CTS	Examen du dossier d'appel d'offres pour le recrutement de l'expertise internationale ; divers.
15 mars 2006	CCL	Présentation des résultats de l'expertise préliminaire ; présentation des dépenses pour la période décembre 2005 - février 2006 ; activités et budget pour la période mars - juin 2006 ; divers.
30 mai 2006	CCL	Situation du projet ; divers.
Juin 2006	CP	Comité des Partenaires.
12 novembre 2006	CTS	Examen du contrat à finaliser dans le cadre du recrutement de l'expertise internationale ; premier décaissement ; transferts de fonds.
26 novembre 2006	CCL	Rapport de suivi ; échange de lettres.
Décembre 2006	Audit	Audit de la Cour des Comptes.
23 mai 2007	CTS	Etat d'avancement du contrat d'expertise internationale ; évaluation à mi-parcours ;

		planification budgétaire de la contribution belge ; nouvelle version du budget ; 3 ^{ème} contrat de gestion CTB et avenant au DTF ; divers.
20 juin 2007	CCL	Etat d'avancement du contrat d'expertise internationale ; évaluation à mi-parcours ; nouvelle version du budget de la prestation ; 3 ^{ème} contrat de gestion CTB et avenant au DTF.
12 août 2007	CTS	Notification du choix de la variante sélectionnée ; gestion du contrat PwC ; planification financière.
18 novembre 2007	CTS	Mission en Belgique du 19 au 23 novembre 2007 ; rapport d'évaluation interne ; contrat PwC-SHER ; planification financière ; programmation du CCL.
19 - 23 novembre 2007	CTB Bxl	Mission en Belgique pour l'évaluation interne.
8 décembre 2007	CCL	Résultat de l'évaluation interne ; rapport de suivi évaluation pour l'année 2007 ; état de l'avancement de la phase C : acceptation des rapports, choix du MRE et de l'ADE concernant la réorganisation ; préparation du rapport final du projet ; analyse de la possibilité de prolongation de la CS sans frais pour accompagnement de la réorganisation ; divers.
29 janvier 2008	CP	Comité des Partenaires.
8 juillet 2008	CCL	Etat d'avancement de la phase D.
15 octobre 2008	CCL	Approbation du rapport de suivi-évaluation 2007 ; état de l'avancement de la phase D ; préparation du rapport final ; analyse budgétaire ; évaluation finale et termes de références de l'évaluation finale ; prolongation de la Convention Spécifique ; divers.
20 janvier 2009	CCL	Analyse de l'état d'avancement de la phase D du projet, analyse de la situation financière et budgétaire du projet, présentation de la planification financière pour Q1 2009, examen du rapport final, divers.
25 mars 2009	CTS	Etat d'avancement de la phase D financée par le FEE et perspectives, évaluation finale, budget et planification financière.
19 mai 2009	CTS	Etat d'avancement du projet, préparation du rapport d'évaluation finale interne, programmation des activités suite à la phase D - FEE, programmation financière Q2 - 2009, programmation de la mission en Belgique, divers.
22 - 26 juin 2009	CTB Bxl	Mission en Belgique pour l'évaluation finale interne.
12 juillet 2009	CCL	Analyse de l'état d'avancement du projet, évaluation finale interne, rapport final - évaluation finale interne - convention spécifique, divers.
27 septembre 2009	CCL	Examen et acceptation rapport final

Il n'y a pas eu d'évaluation à mi-parcours. Comme la quasi globalité de la prestation était couverte par un seul contrat d'expertise internationale, il était difficile, voire impossible, d'éventuellement modifier des engagements contractuels en vue d'intégrer de possibles recommandations pour la suite des opérations.

Se fondant sur ces arguments développés lors du CTS n°4 du 23 mai 2007, les membres du CCL ont décidé le 20 juin 2007 de ne pas programmer d'évaluation à mi-parcours en tant que telle. Ils ont proposé une mission de suivi technique et d'évaluation en Belgique sous forme de séjour d'échanges et de réflexion. Cette évaluation interne du projet a alors fait l'objet d'une rencontre à Bruxelles avec les différents acteurs concernés (mission en Belgique du 19 au 23 novembre 2007). Elle a permis également une réflexion sur la mise en œuvre de cette réorganisation, et les moyens inhérents.

6. Quelles recommandations faites-vous pour la consolidation et l'appropriation de l'après-projet (les politiques à suivre ou à mettre en œuvre, les ressources nationales nécessaires, la responsabilisation des groupes cible, la manière d'appliquer les recommandations...)?

Si les structures divisionnelles telles que proposées par la prestation sont de nature à favoriser la décentralisation, elles sont néanmoins sensibles à toute velléité de recentralisation. Si tel était malencontreusement le cas, on retomberait dans le cas du scénario « divisionnelle centralisé » qui constitue l'option la plus défavorable des alternatives identifiées.

Afin d'éviter cet écueil, la mise en œuvre sera cruciale. Une large part de succès reposera sur la motivation et les capacités de leadership de la Direction Générale de l'ADE. Ceci inclut la capacité de prise en charge des nouvelles fonctions aux responsabilités fortement renforcées (Directions des Zones Unifiées et Directions des Unités), le recadrage des autres fonctions de staff et de ligne, la délégation de pouvoir et le « changement de casquette » en ce qui concerne le contrôle indirect des entités soumises à la délégation de gestion sans oublier l'aménagement nécessaire du cadre institutionnel. A défaut, les risques d'échec sont importants.

L'appui du MRE, organe de tutelle, fournira un puissant levier au processus de réforme entamé. La mobilisation d'autres sources d'assistance sera également nécessaire.

Le contexte prévalant dans ce secteur a induit un besoin en études en amont plus important qu'envisagé lors de l'Identification et de la Formulation. Ce besoin a fait principalement l'objet de la prestation. Le MRE/ADE a alors décidé de prendre en charge les actions plus en aval.

Malgré la disponibilité potentielle de budgets au sein du MRE/ADE, il est souhaité de poursuivre un partenariat bilatéral pour accompagner l'ADE jusqu'à l'exécution effective de cette réorganisation. Il y a un souhait de poursuivre le partenariat algéro-belge pour accompagner la mise en œuvre de l'organisation et la réalisation du schéma directeur informatique (opération de l'ordre de 10 millions d'euros, pour software, hardware et assistance technique). Une contribution belge, au travers du FEE ou du PIC suivant par exemple, pourrait concrétiser la poursuite de ce partenariat.

A ce propos, le Comité Spécial des Partenaires du 29 janvier 2008 a marqué sa satisfaction quant à l'avancement du projet, ses résultats, son appropriation et ses perspectives de mise en œuvre effective. Pour soutenir ces dernières, il a donné son aval quand à l'utilisation du FEE pour des actions complémentaires. Lors de sa réunion du 9 juillet 2008, un Comité des

Partenaire restreint a marqué son accord pour le financement par le FEE de deux missions complémentaires, à la demande du MRE. Une de ces missions est liée à l'organisation, l'autre aux systèmes d'information.

Afin de poursuivre le chemin tracé vers la réforme de l'ADE, ces deux compléments s'inscrivent comme une phase préparatoire (phase D) préalable à la mise en œuvre effective de la réorganisation, afin notamment :

- de consolider le cadre de réorganisation de l'ADE et faire adhérer le personnel au changement à travers la dissémination et la formation sur les schémas de réorganisation ;
- de compléter le cadre de schéma de développement des systèmes d'information et de gestion ;
- d'étudier la mise à niveau des différentes structures dans le cadre de la réorganisation opérationnelle.

Concernant le volet organisation, le FEE finance notamment les tâches suivantes :

- les organigrammes opérationnels ;
- les profils d'activités (directions de la Direction Générale, des zones unifiées et des unités) ;
- la charte de responsabilité de l'ADE (proposition complète après des premières discussions, préalables au processus itératif complet).

Quant au volet systèmes d'information, le FEE finance notamment les tâches suivantes :

- les termes de référence pour compléter l'intranet, le système de communication et d'échanges "couvrant l'Algérie" pour les besoins de l'ADE ;
- les termes de référence pour un sous-système d'informations financières et pour un sous-système d'informations commerciales.

L'élaboration des grandes lignes des termes de références de la phase E financée par le MRE/ADE a démarré dès les premières des actions financées par le FEE, afin de bénéficier au maximum de la présence du Consultant.

D'un point de vue plus général, la sécurité en Algérie ne représente pas un frein à la mise en œuvre de cette réorganisation. Les difficultés inhérentes à celle-ci viennent principalement :

- de l'immensité du territoire algérien,
- de la mutation quasi continue du secteur de l'eau potable,
- de la culture centralisée des institutions,
- de la résistance au changement.

Ces difficultés sont prises en compte. Le MRE compte mettre en œuvre les moyens nécessaires à les surmonter. Il est recommandé de continuer à favoriser le processus d'appropriation en cours et des actions inhérentes. L'assistance de la CTB peut se justifier comme un appui à la coordination de ce grand projet.

7. Conclusions

Les modalités de gestion de la prestation (cogestion) sont tout à fait appropriées car elles privilégient l'appropriation, l'un des ingrédients indispensables à la capacité des institutions à se développer, à la durabilité. Cette appropriation a notamment été favorisée par des séminaires de remise à niveau et par des ateliers de travail et de réflexion destinés aux bénéficiaires (le personnel de l'ADE).

L'instance partenaire s'est appropriée le projet dans son entièreté et planifie la mise en œuvre effective de la réorganisation. Elle engage sa responsabilité en participant pleinement à la mise en œuvre de la prestation ; elle respecte ses engagements ; elle prend d'ailleurs les dispositions pour aller au-delà, mettre en place de manière effective une réorganisation plus large et plus ambitieuse. A cette fin, des financements supplémentaires seraient mis à disposition par le MRE, l'ADE et le FEE.

L'état des lieux et les missions de l'ADE sont tels qu'une réflexion conséquente en amont était nécessaire pour enclencher de manière pertinente une démarche de grande envergure. L'appui d'une assistance technique de haut niveau était indispensable pour lancer les fondations cohérentes et solides d'une bonne réorganisation.

L'atteinte des résultats n'a été nulle part compromise par les glissements des délais d'exécution. La réorientation des travaux en début de phase C a été particulièrement induite par une appropriation croissante de la démarche, son incidence sur les résultats n'a été que positive.

D'un point de vue plus technique, la prestation répond à un souci de durabilité en ce sens qu'elle vise à mettre en place une organisation avec une conformité à l'héritage historique de l'ADE, des normes internationales, déjà éprouvées, une autonomie accordée aux régions (décentralisation), une émulation entre régions, une mise en œuvre très aisée de la politique de gestion déléguée notamment par voie de filialisation, une facilité de mise en œuvre de contrats de gestion, un déploiement aisé sur un très vaste espace géographique, un profil « naturel » pour des activités « proches du terrain », une gestion financière efficace et transparente avec la volonté de maintien de structures déconcentrées, un système d'audit approprié, une responsabilité de résultats, une information maîtrisée.

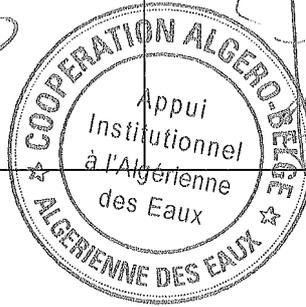
La relevance de la présente prestation est très satisfaisante en ce sens :

- que celle-ci répond aux priorités nationales de développement ;
- qu'elle répond à la politique belge de développement notamment en ce qui concerne la décentralisation et la capacité des institutions à se développer ;
- que ses objectifs sont toujours pertinents ;
- qu'elle répond aux besoins des groupes cibles.

Les ressources de la prestation (financières et humaines) sont satisfaisantes en ce sens qu'elles permettent d'assurer une réflexion conséquente en amont d'une démarche de grande envergure et qu'elles seront complétées, au-delà de la prestation, par les fonds nécessaires à la bonne mise en œuvre de ce projet de réorganisation.

Les résultats obtenus par la prestation contribuent totalement à la réalisation de l'objectif global et de l'objectif spécifique. Leur qualité est très satisfaisante et permet de poursuivre les opérations, au-delà de la prestation.

<p>Responsable national de l'exécution : ZAIER Hocine Directeur des Etudes et de Synthèse, Chargé de la Coopération de l'ADE, Responsable du Projet</p>	<p>Responsable CTB de l'exécution : LAMBOTTE Pierre Coresponsable du Projet</p>
	



QUATRIEME PARTIE : ANNEXES.

Annexes
Annexe 1 Résumé des résultats
Annexe 2 Etat des recettes et dépenses
Annexe 3 Taux de déboursement de la prestation
Annexe 4 Personnel de la prestation
Annexe 5 Sous-traitances
Annexe 6 Equipements
Annexe 7 Formations
Annexe 8 Bailleurs de fonds

ANNEXE 1. Résumé des résultats et des activités (en fonction du cadre logique)

Résultats Intermédiaires	Indicateurs (prévus ou réalisés)	Etat de réalisation
RI.1 : la nouvelle organisation de l'ADE est définie, comprise et communiquée	Les organigrammes sont connus, compris et appliqués. Le personnel connaît ses responsabilités et missions.	Ces indicateurs ne sont pas totalement atteints au terme de la présente prestation. Les organigrammes sont connus et compris au niveau de la Direction Générale. La phase D a permis la prolongation de cet exercice vers les autres entités de l'ADE. Leur application générale sera l'un des objets de la mise en œuvre effective du projet. La phase D a permis également au personnel de connaître ses responsabilités et missions.
RI.2 : les procédures majeures de l'ADE sont formalisées	Les procédures sont approuvées. Le personnel dispose des procédures, les comprend et les applique. Le tableau de bord est enrichi.	Ces indicateurs sont globalement atteints au terme de la présente prestation. Seule l'application des procédures n'a pu être réalisée à ce stade. Il en sera question lors de la mise en œuvre effective de ce projet de réorganisation.
RI.3 : un schéma directeur des systèmes d'information est proposé à l'ADE	Le schéma directeur informatique est approuvé.	Cet indicateur est atteint au terme de la présente prestation.
RI.4 : la réalisation du plan directeur des systèmes d'information est lancée	Il n'y a pas d'indicateurs mentionnés au niveau du DTF.	Il n'y a pas d'indicateurs mentionnés au niveau du DTF.

Activités planifiées	Etat de réalisation des activités (avec commentaires et remarques)
<p>RI.1 : la nouvelle organisation de l'ADE est définie, comprise et communiquée</p> <p>A/R1/BL1. Diagnostic de la situation</p> <p>A/R1/BL2. Elaboration et comparaison d'alternatives sélection d'une variante</p>	<p>La remise des rapports de phase A (diagnostic) a eu lieu le 15 février 2007 comme programmé contractuellement.</p> <p>La phase A concernant l'analyse de la situation actuelle une fois terminée, des séminaires ont été organisés pour notamment revoir les grands schémas d'organisation et d'information, rappeler des notions de base, lancer des actions participatives, et répondre dans la mesure du possible aux attentes des différents acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • séminaire organisation (le 10 avril 2007), • séminaire institutionnel (le 14 avril 2007), • séminaire systèmes d'information I (le 24 avril 2007), • séminaire systèmes d'information II (le 9 mai 2007). <p>La remise des rapports de phase B (proposition d'options et comparaison) a eu lieu le 25 mai 2007 comme programmé contractuellement. La présentation de ces rapports s'est déroulée une première fois le 6 juin 2007, une seconde fois le 9 juin 2007 en présence du DG de l'ADE.</p>

<p>RI.2 : les procédures majeures de l'ADE sont formalisées</p> <p>A/R2/BL1. Elaboration détaillée de la variante sélectionnée</p>	<p>Les études se sont poursuivies en tenant compte des recommandations du MRE et de l'ADE (divisionnel décentralisé). La version électronique des rapports de phase C, complétés par les apports financés par le FEE, a été envoyée par PricewaterhouseCoopers (PwC) le 14 novembre 2007 pour la partie organisation, et le 17 novembre pour la partie systèmes d'information.</p> <p>Les journées de restitution par PwC pour les cadres de l'ADE se sont déroulées les 3 et 4 décembre 2007. Elles se sont tenues à l'hôtel Safir Mazafran de Zeralda, où la DG de l'ADE a permis un accueil dans d'excellentes conditions. La journée du 3 a été consacrée à l'organisationnel et à l'institutionnel, la journée du 4 aux systèmes d'information.</p> <p>Une présentation/discussion des volets organisationnel et institutionnel s'est déroulée en comité restreint au MRE en présence du Secrétaire Général le 4 décembre 2007 en matinée. Cette séance a permis d'établir une liste de remarques et de questions à considérer pour la rédaction du rapport final.</p> <p>La présentation du rapport final du contrat PwC-SHER (phases A, B et C) a eu lieu le 22 janvier 2008 à l'ADE et le lendemain au MRE.</p> <p>Au cours d'une présentation des études le 16 avril 2008, le Ministre des Ressources en Eau a validé l'approche générale et les propositions de réorganisation de l'ADE, à l'exception du point sur le niveau intermédiaire des Régions. Ce point sera approfondi lors de la phase D (FEE).</p> <p>Le 28 mai 2008, la réception définitive du contrat PwC-SHER a été prononcée sans réserve.</p>
--	--

A/R2/PL1. Elaboration détaillée de la variante sélectionnée (suite)

Deux requêtes introduites auprès du FEE pour financer la phase D, d'une part un volet organisationnel / institutionnel, d'autre part un volet systèmes d'information, ont été acceptées par les membres d'un Comité des Partenaires restreint (Attaché à la Coopération Internationale, Ministère des Affaires Etrangères, Ministère des Finances et Représentant Résident) qui s'est déroulé le 9 juillet 2008. . Cette phase D d'études constitue une charnière entre le contrat phases A, B et C et l'implémentation effective de la réorganisation de l'ADE. Les deux contrats FEE ont été signés le 6 janvier 2009, pour un démarrage des prestations le 16 février 2009. Le délai d'exécution de chacun des contrats est de cinq mois.

Le contrat phase D - FEE comprenait des termes de références pour une phase D financée par l'ADE. Cette dernière ayant pris la décision de supprimer cette phase et de passer directement à l'implémentation effective des études, les termes de référence proposés par le consultant ont été réorientés dans ce sens. On parle alors de phase E.

Des réunions de restitution destinées à présenter les résultats finaux de la phase D (FEE) auprès de l'ADE se sont déroulées le 7 juillet 2009 pour le volet organisation et le 8 juillet pour le volet systèmes d'informations.

La phase D est considérée comme terminée. La réorganisation de l'ADE est formalisée, des cahiers de charges sont élaborés et un coût global a été défini. L'ADE reste en attente de la décision de sa tutelle (MRE) quant à certaines options stratégiques comme le nombre de zones unifiées, mais aussi quant au financement de cette réorganisation. Ne pouvant pas supporter ces coûts, l'ADE attend du MRE qu'il l'inscrive dans une nouvelle opération sur le budget de l'Etat.

Vu l'épuisement des budgets de la prestation de coopération ALG 04 006 11, des termes de référence ont été soumis en juin 2009 au FEE en vue d'obtenir le financement nécessaire à la réalisation de l'évaluation finale. Ces termes de référence ont été approuvés par les membres du CTS du 20 mai 2009.

Suite à une recommandation de l'évaluation finale interne de juin 2009 à la CTB Bruxelles, l'évaluation finale sera programmée une fois que des résultats seront tangibles au niveau de l'implémentation effective de la réorganisation de l'ADE.

<p>RI.3 : un schéma directeur des systèmes d'information est proposé à l'ADE</p> <p>A/R3/BL1. Diagnostic de la situation actuelle</p> <p>A/R3/BL2. Elaboration et comparaison d'alternatives, sélection de la variante</p> <p>A/R3/BL3. Visites de référence</p>	<p>La remise des rapports de phase A (diagnostic) a eu lieu le 15 février 2007 comme programmé contractuellement.</p> <p>La phase A concernant l'analyse de la situation actuelle une fois terminée, des séminaires ont été organisés pour notamment revoir les grands schémas d'organisation et d'information, rappeler des notions de base, lancer des actions participatives, et reprendre dans la mesure du possible aux attentes des différents acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • séminaire organisation (le 10 avril 2007), • séminaire institutionnel (le 14 avril 2007), • séminaire systèmes d'information I (le 24 avril 2007), • séminaire systèmes d'information II (le 9 mai 2007). <p>La remise des rapports de phase B (proposition d'options et comparaison) a eu lieu le 25 mai 2007 comme programmé contractuellement. La présentation de ces rapports s'est déroulée une première fois le 6 juin 2007, une seconde fois le 9 juin 2007 en présence du DG de l'ADE.</p> <p>Lors du CCL n°6 du 8 décembre 2007, il a été décidé de supprimer cette activité vu l'état d'avancement du Projet et d'en transférer le budget alloué vers la ligne budgétaire de l'AT.</p>
--	--

<p>RI.4 : la réalisation du plan directeur des systèmes d'information est lancée</p> <p>A/R4/BL1. Elaboration détaillée de la variante sélectionnée</p>	<p>Les études se sont poursuivies en tenant compte des recommandations du MRE et de l'ADE (divisionnel décentralisé). La version électronique des rapports de phase C, complétés par les apports financés par le FEE, a été envoyée par PricewaterhouseCoopers (PwC) le 14 novembre 2007 pour la partie organisation, et le 17 novembre pour la partie systèmes d'information.</p> <p>Les journées de restitution par PwC pour les cadres de l'ADE se sont déroulées les 3 et 4 décembre 2007. Elles se sont tenues à l'hôtel Safir Mazafran de Zeralda, où la DG de l'ADE a permis un accueil dans d'excellentes conditions. La journée du 3 a été consacrée à l'organisationnel et à l'institutionnel, la journée du 4 aux systèmes d'information.</p> <p>Une présentation/discussion des volets organisationnel et institutionnel s'est déroulée en comité restreint au MRE en présence du Secrétaire Général le 4 décembre 2007 en matinée. Cette séance a permis d'établir une liste de remarques et de questions à considérer pour la rédaction du rapport final.</p> <p>La présentation du rapport final du contrat PwC-SHER (phases A, B et C) a eu lieu le 22 janvier 2008 à l'ADE et le lendemain au MRE.</p> <p>Au cours d'une présentation des études le 16 avril 2008, le Ministre des Ressources en Eau a validé l'approche générale et les propositions de réorganisation de l'ADE, à l'exception du point sur le niveau intermédiaire des Régions. Ce point sera approfondi lors de la phase D (FEE).</p> <p>Le 28 mai 2008, la réception définitive du contrat PwC-SHER a été prononcée sans réserve.</p>
---	--

A/R4/BL1. Elaboration détaillée de la variante sélectionnée (suite)

Deux requêtes introduites auprès du FEE pour financer la phase D, d'une part un volet organisationnel / institutionnel, d'autre part un volet systèmes d'information, ont été acceptées par les membres d'un Comité des Partenaires restreint (Attaché à la Coopération Internationale, Ministère des Affaires Etrangères, Ministère des Finances et Représentant Résident) qui s'est déroulé le 9 juillet 2008. . Cette phase D d'études constitue une charnière entre le contrat phases A, B et C et l'implémentation effective de la réorganisation de l'ADE. Les deux contrats FEE ont été signés le 6 janvier 2009, pour un démarrage des prestations le 16 février 2009. Le délai d'exécution de chacun des contrats est de cinq mois.

Le contrat phase D - FEE comprenait des termes de références pour une phase D financée par l'ADE. Cette dernière ayant pris la décision de supprimer cette phase et de passer directement à l'implémentation effective des études, les termes de référence proposés par le consultant ont été réorientés dans ce sens. On parle alors de phase E.

Des réunions de restitution destinées à présenter les résultats finaux de la phase D (FEE) auprès de l'ADE se sont déroulées le 7 juillet 2009 pour le volet organisation et le 8 juillet pour le volet systèmes d'informations.

La phase D est considérée comme terminée. La réorganisation de l'ADE est formalisée, des cahiers de charges sont élaborés et un coût global a été défini. L'ADE reste en attente de la décision de sa tutelle (MRE) quant à certaines options stratégiques comme le nombre de zones unifiées, mais aussi quant au financement de cette réorganisation. Ne pouvant pas supporter ces coûts, l'ADE attend du MRE qu'il l'inscrive dans une nouvelle opération sur le budget de l'Etat.

Vu l'épuisement des budgets de la prestation de coopération ALG 04 006 11, des termes de référence ont été soumis en juin 2009 au FEE en vue d'obtenir le financement nécessaire à la réalisation de l'évaluation finale. Ces termes de référence ont été approuvés par les membres du CTS du 20 mai 2009.

Suite à une recommandation de l'évaluation finale interne de juin 2009 à la CTB Bruxelles, l'évaluation finale sera programmée une fois que des résultats seront tangibles au niveau de l'implémentation effective de la réorganisation de l'ADE.

<p>Moyens généraux</p> <p>Z/RZ/BL3. Evaluation mi-parcours</p>	<p>Comme la quasi globalité de la prestation est couverte par un seul contrat d'expertise internationale, il est difficile, voire impossible, d'éventuellement modifier des engagements contractuels en vue d'intégrer de possibles recommandations pour la suite des opérations.</p> <p>Se fondant sur ces arguments développés lors du CTS n°4 du 23 mai 2007, les membres du CCL ont décidé le 20 juin 2007 de ne pas programmer d'évaluation à mi-parcours en tant que telle. Ils ont proposé une mission de suivi technique et d'évaluation en Belgique sous forme de séjour d'échanges et de réflexion.</p> <p>Cette évaluation interne du projet a alors fait l'objet d'une rencontre à Bruxelles avec les différents acteurs concernés (mission en Belgique du 19 au 23 novembre 2007). Elle a permis également une réflexion sur la mise en œuvre de cette réorganisation, et les moyens inhérents.</p>
--	--

ANNEXE 2: ETAT DES DEPENSES

Code Budget	Description des postes budgétaires	Code Tâche	Code Secteur	COÛT TOTAL CONTRIBUTION BELGE (en euros)	DEPENSES CUMULEES (en euros) au 31 août 2009
VOLET A					
Résultat 1 : la nouvelle organisation de l'ADE est définie, comprise et communiquée.					
A/R1/BL1	Diagnostic de la situation actuelle			156 748,40	156 748,40
A/R1/BL2	Elaboration et comparaison d'alternatives, sélection d'une variante			126 718,22	126 718,22
	Sous-total Résultat 1 - Volet A			283 466,62	283 466,62
Résultat 2 : les procédures majeures de l'ADE sont formalisées.					
A/R2/BL1	Elaboration détaillée de la variante sélectionnée			158 482,91	158 482,91
	Sous-total Résultat 2 - Volet A			158 482,91	158 482,91
Résultat 3 : un schéma directeur des systèmes d'information est proposé à l'ADE.					
A/R3/BL1	Diagnostic de la situation actuelle			7 279,85	7 279,85
A/R3/BL2	Elaboration et comparaison d'alternatives, sélection d'une variante			0,00	0,00
A/R3/BL3	Visites de référence			0,00	0,00
	Sous-total Résultat 3 - Volet A			7 279,85	7 279,85
Résultat 4 : la réalisation du plan directeur des systèmes d'information est lancée.					
A/R4/BL1	Elaboration détaillée de la variante sélectionnée			0,00	0,00
	Sous-total Résultat 4 - Volet A			0,00	0,00
	Sous-total Volet A			449 229,38	449 229,38
VOLET Z : moyens globaux					
Z/RZ/BL1	Expertise préliminaire			34 105,00	34 104,97
Z/RZ/BL2	Appui technique longue durée			56 284,82	56 284,82
Z/RZ/BL3	Evaluation mi-parcours			6 030,00	6 030,00
Z/RZ/BL4	Evaluation finale			4 941,32	4 940,59
Z/RZ/BL5	Divers			2 665,62	1 704,48
	Sous-total Volet B			104 026,76	103 064,86
	GRAND TOTAL			553 256,14	552 294,24

ANNEXE 3 : Taux de déboursement de la prestation.

Source de financement	Budget cumulé	Dépenses réelles cumulées	Taux de déboursement cumulé	Commentaires et remarques
Contribution belge directe	553.256,14 €	548.164,35 €	99,08 %	suivant planification réaliste au 30 novembre 2008 (fin contrat AT)
Contribution Etat partenaire	258.000,00 €	270.618,42 €	104,89 %	270.618,42 €, dont 64.948,42 € d'IBS (impôt sur le bénéfice des sociétés, dû sur la part algérienne)
Contribution Fonds de contrepartie	(-)	(-)	(-)	(-)
Autres : FEE algéro-belge (complément phase C)	45.000,00 €	44.310,00 €	98,47 %	hors éventuelles dépenses propres au FEE
FEE algéro-belge (phase D - organisation)	61.700,00 €	61 500,00	99,68%	(idem)
FEE algéro-belge (phase D - information)	61.600,00 €	61 500,00	99,84%	(idem)

ANNEXE 4 : Personnel de la prestation

Type de personnel (titre, nom et genre)	Durée de recrutement (date début et fin)	Commentaires (délais de recrutement, pertinence de la fonction ou du profil..)
<p>1. Personnel national mis à disposition par le Pays Partenaire</p> <p>Monsieur BENHACINE Said Directeur des Finances et de la Comptabilité de l'ADE</p> <p>Monsieur ZAIER Hocine Directeur des Etudes et de Synthèse, Chargé de la Coopération de l'ADE</p>	<p>Personnel permanent de l'ADE</p> <p>Personnel permanent de l'ADE</p>	<p>Ordonnateur du Projet, profil pertinent, interventions sur le projet très ponctuelles</p> <p>Responsable du Projet, profil pertinent, intervention intermittente sur le projet</p>
<p>2. Personnel d'appui recruté localement</p>		
<p>3. Personnel d'encadrement recruté localement</p>		
<p>4. Personnel International (hors CTB)</p>		
<p>5. Expert en Coopération Internationale (CTB)</p> <p>Monsieur VERLODT Herman</p> <p>Monsieur LAMBOTTE Pierre</p>	<p>Personnel permanent de la CTB</p> <p>Du 12/9/05 au 30/11/08</p>	<p>Coordonnateur du Projet, interventions sur le projet ponctuelles</p> <p>Coresponsable du Projet, profil polyvalent, intervention partielle sur le projet (15 % d'un temps plein suivant DTF - supérieure dans la réalité)</p>

ANNEXE 5 : Sous-traitance et appels d'offres (1/2)

Mode de passation du marché	:	Procédure négociée sans publicité (en régie)
Date de l'appel d'offres	:	14 décembre 2005
Date de début du contrat de sous-traitance	:	3 janvier 2006
Nom du sous-contractant (ou firme)	:	SHER – Ingénieurs Conseils s.a. (Belgique)
Objet du contrat	:	Rédaction du DAO pour le recrutement de l'expertise internationale
Coût du contrat	:	34.000 €
Durée du contrat	:	28 jours
Résultats produits :		DAO pour le recrutement de l'expertise internationale pour l'appui institutionnel à l'Algérienne des Eaux
Commentaires :		Contrat exécuté dans les délais, aucun problème particulier

ANNEXE 5 : Sous-traitance et appels d'offres (2/2)

Mode de passation du marché	:	Appel d'offres national et international ouvert (en cogestion)
Date de l'appel d'offres	:	19 mars 2006
Date de début du contrat de sous-traitance	:	5 décembre 2006 (ordre de service en date du 16 décembre 2006)
Nom du sous-contractant (ou firme)	:	PricewaterhouseCoopers (Belgique) en association momentanée avec SHER – Ingénieurs Conseils s.a. (Belgique)
Objet du contrat	:	Appui Institutionnel à l'Algérienne des Eaux
Coût du contrat	:	655.000 € HT
Durée du contrat	:	8 mois hors période d'approbation des rapports des phases successives
Résultats produits :		Rapports définitifs pour 2 lots (organisationnel / institutionnel et systèmes d'information) : - diagnostic de la situation actuelle - élaboration à un niveau sommaire d'alternatives et de variantes puis de comparaison en vue de dégager la solution la mieux adaptée - élaboration détaillée de la solution retenue
Commentaires :		Mieux évaluer les délais de procédure de passation de marchés en cogestion au niveau de la Formulation Glissement des délais d'exécution dû principalement à la réorientation des études par le Ministre des Ressources en Eau le 22 juillet 2007

ANNEXE 6 : Liste des Equipements acquis par la prestation

Type d'équipement	Coût		Date de livraison		Remarques
	<i>prévu</i>	<i>réel</i>	<i>prévue</i>	<i>réelle</i>	
(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)

Annexe 7. Formations

Type de formation	Pays, Institution, Durée	Nombre personnes formées	Dates de la formation	Sujet ,contenu et niveau
Stage				
(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Bourse				
(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Workshop				
Mise à niveau	Alger, ADE, 1 jour	30	10 avril 2007	schémas d'organisation
Mise à niveau	Alger, ADE, 1 jour	30	14 avril 2007	aspects institutionnels
Mise à niveau	Alger, ADE, 1 jour	30	24 avril 2007	systemes d'information
Mise à niveau	Alger, ADE, 1 jour	30	9 mai 2007	systemes d'information
Atelier	Alger, ADE, 1 jour	30	6 juin 2007	proposition de variantes
Atelier	Alger, ADE, 1 jour	30	9 juin 2007	proposition de variantes
Atelier	Alger, ADE, 1 jour	30	17 octobre 2007	axes de restructuration
Atelier	Alger, ADE, 1 jour	30	22 octobre 2007	systemes d'information
Atelier	Alger, ADE, 1 jour	60	3 décembre 2007	rapport final
Atelier	Alger, MRE, 1 jour	20	4 décembre 2007	rapport final
Atelier	Alger, ADE, 1 jour	30	22 janvier 2008	rapport final
Atelier	Alger, MRE, 1 jour	20	16 avril 2008	rapport final
Atelier (FEE)	Alger, ADE, 3 jours	15	23-25 février 2009	démarrage phase D
Atelier (FEE)	Alger, ADE, 1 jour	15	29 mars 2009	systemes d'information
Atelier (FEE)	Alger, ADE, 4 jours	15	16-19 mai 2009	rapport intermédiaire
Atelier (FEE)	Alger, ADE, 2 jours	15	7-8 juillet 2009	rapport final phase D
Autres				
(-)	(-)	(-)	(-)	(-)

ANNEXE 8. Interventions des Bailleurs de fonds

Interventions d'autres bailleurs de fonds sur le même projet ou dans des projets contribuant à un même objectif spécifique.

Bailleurs de fonds	Bailleurs de fonds intervenant dans le même projet			Commentaires
	Nom de l'intervention	Budget	Principaux objectifs	
FEE algéro-belge	Etude complémentaire dans le cadre de la mise en place d'une structure divisionnelle avec une organisation décentralisée pour l'ADE	45.000 €	<ul style="list-style-type: none"> - organisation des directions régionales - objectifs, fonctionnement et critères de contrôle des « Business Units » - déploiement géographique des structures intermédiaires et opérationnelles 	Complément au contrat PwC-SHER suite à la réorientation des études par le MRE le 22 juillet 2007
FEE algéro-belge	Phase préparatoire (phase D) - volet organisationnel / institutionnel - préalable à la mise en œuvre effective de la réorganisation de l'ADE	61.700 €	<ul style="list-style-type: none"> - organigrammes opérationnels - profils d'activités des directions - charte de responsabilité de l'ADE 	La phase D termine la phase études du projet de réorganisation
FEE algéro-belge	Phase préparatoire (phase D) - volet systèmes d'information - préalable à la mise en œuvre effective de la réorganisation de l'ADE	61.600 €	<ul style="list-style-type: none"> - TDR pour compléter l'intranet et le système de communication national « ADE » - TDR pour les sous-systèmes d'informations financières et commerciales 	La phase D termine la phase études du projet de réorganisation
MRE/ADE	Mise en œuvre effective de la réorganisation de l'ADE (phase E)	(?)	<ul style="list-style-type: none"> - doter l'ADE d'une organisation plus performante - assurer un service public de l'eau de manière performante 	Une nouvelle contribution belge permettrait la poursuite de ce partenariat bilatéral pertinent
Bailleurs de fonds contribuant à un même objectif spécifique				
Bailleurs de fonds	Bailleurs de fonds contribuant à un même objectif spécifique			Commentaires
	Nom de l'intervention	Budget	Principaux objectifs	
(-)	(-)	(-)	(-)	(-)