



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN



USAID/OFFICE OF RURAL BOREHOLES (OFFICE DES FORAGES RURAUX - OFOR) Government-to Government (G2G) PROJECT

**EVALUATION REPORT
MAY 2018**

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Mamadou Fall, Madické Niang, Ndaté Gueye, Sadio Coulibaly Savané, Safyatou Diallo from Management Systems International, a Tetra Tech company, for the USAID/Senegal Mission-wide Monitoring and Evaluation Project (MEP).

USAID/OFFICE OF RURAL BOREHOLES (OFFICE DES FORAGES RURAUX - OFOR) GOVERNMENT TO GOVERNMENT (G2G) PROJECT

EVALUATION REPORT

Under contract AID-685-C-15-00003
USAID Monitoring and Evaluation Project
Cover photo: Child drinking water
Source: <http://yveslebelge.skynetblogs.be>

DISCLAIMER

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

TABLE OF CONTENTS

TABLE OF CONTENTS	i
Acknowledgments.....	iii
Acronyms.....	iv
Executive Summary	I
Purpose of the Study and Questions	I
Design, Methodology and Limitations of the Study	I
Description of the Activity	I
Findings, Conclusions and Recommendations	2
<i>Findings and Conclusions</i>	2
<i>Recommendations</i>	3
Description of the Activity And Objective	6
Objective of the Activity	7
Research Question	8
Study Methodology and Limitations	8
Methodology	8
Limitations	9
Findings, Conclusions and Recommendations	9
Question 1: Institutional and managerial capacity?	9
<i>Findings: Institutional Management</i>	9
<i>Conclusions: Institutional Management</i>	10
<i>Finding: Contracts and Skills Management</i>	10
<i>Conclusions: Contracts Management</i>	12
<i>Findings: Internal Control, Governance, Financial and Reporting Systems</i>	13
<i>Conclusions: Internal Control, Governance, Financial and Reporting Systems</i>	14
Question 2: Collaboration with the Private Sector?	15
<i>Findings</i> 15	
<i>Conclusions</i>	18
Recommendations	18
Annexes.....	21
Annex I: Findings and Conclusions Table.....	21
Annex II: Recommendations Matrix.....	29
Annex III: OFOR's Strengths, Weaknesses, Threats and Opportunities Table.....	37
Annex IV: OFOR's Identified Needs.....	39
Annex V: List of Interviewees.....	40
Annex VI: List of Documents Reviewed	42
Annex VII: OFOR Organogram	43
Annex VIII: Decree Creating OFOR.....	44

Annex IX: Decision Connecting Decentralized Services to the Department of Hydraulics	47
Annex X: Example of an Order Transferring a DH Project to OFOR	50
Annex XI: Example of a Contract Signed Between AQUAREN, a COFIL and OFOR	51
Annex XII: Example of Minutes Establishing a Steering Committee	55
Annex XIII: AQUAREN's Review and Perspectives on Transition management report	57
Annex XIV: Statement Of Work	62

ACKNOWLEDGMENTS

The research team members would like to convey their sincere gratitude to all who have helped, in any way, in this study, especially to the staff of the Office of Rural Boreholes (OFOR) headed by its Executive Director and Secretary-General. We also address our thanks to the USAID staff, including those from the Economic Growth Office (EGO) and especially Mr. Abdoulaye Boly. Our acknowledgements would not be complete without thanking the Manager of AQUAREN and his staff and the members of the Management Committees of Diouloulou and Brin in Ziguinchor.

ACRONYMS

AC	<i>Agence Comptable</i> (Accounting Agency)
ACP	<i>Agent Comptable Principal</i> (Principal Accounting Officer)
APD	<i>Avant Projets détaillés</i> (Detailed pre-project)
ARMP	<i>Autorité de Régulation des Marchés Publics</i> (Public Procurement Regulatory Authority)
ASUFOR	<i>Association des Usagers des Forages</i> (Borehole Users Association)
WB	World Bank
CC/PEPAM	<i>Cellule de Coordination du Programme d'Eau Potable et d'Assainissement du Millénaire</i> (Coordination Unit of the Millennium Drinking Water Supply and Sanitation Program)
IC	Internal Control
CPM	<i>Cellule de Passation des marchés</i> (Procurement Unit)
COPIL	<i>Comité de pilotage</i> (Steering committee)
TA	Technical Advisor
CTJ	<i>Conseil Technique et Juridique</i> (Technical and Legal Consulting)
DFA	Direction of Finance and Administration
DAGE	<i>Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement</i> (Direction of General Administration and Equipment)
DCMP	<i>Direction Centrale des Marchés Publics</i> (Central Procurement Direction)
DCE	<i>Direction du Contrôle et de l'Exploitation</i> (Direction of Control and Operations)
DEM	<i>Direction de l'Entretien et de la Maintenance</i> (Department of Operations and Maintenance)
DEP	<i>Direction des Etudes et de la Planification</i> (Directorate of Studies and Planning)
DH	<i>Direction de l'Hydraulique</i> (Direction of Hydraulics)
DPB	<i>Direction de la Programmation Budgétaire</i> (Direction of Budget Planning)
DRH	<i>Division Régionale de l'Hydraulique</i> (Regional Hydraulics Service)
DSP	<i>Délégation des Services Publics</i> (Delegation of Public services)
DT	<i>Direction des Travaux</i> (Directorate of Engineering and Construction)
EGO	Economic Growth Office
EPIC	<i>Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial</i> (Industrial and Commercial Public Entity)
GATR	Government Agreement Technical Representative
GoS	Government of Senegal
G2G	Government to Government
IAAF	<i>Inspecteur des Affaires Administratives et Financières</i> (Inspection of Administrative and Financial Affairs)
IL	Implementation Letter
MEFP	<i>Ministère de l'Economie des Finances et du Plan</i> (Ministry of Economy, Finance and Planning)
MHA	<i>Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement</i> (Ministry of Hydraulics and Sanitation)
MSI	Management Systems International

OFM	Office of Finance and Management
OFOR	<i>Office des Forages Ruraux</i> (Office of Rural Boreholes)
TFP	Technical and Financial Partner
PV	<i>Procès-Verbal</i> (written record of proceedings)
RLO	Regional Legal Office
SAEP	<i>Systèmes d’Approvisionnement en Eau Potable</i> (Drinking Water Supply Systems)
SG	Secretary-General
TOMPRO	Accounting Management software
TFP	Technical and Financial Partner
VAT	Value-Added Tax
USAID	United States Agency for International Development

EXECUTIVE SUMMARY

Purpose of the Study and Questions

The purpose of this study is to assess the collaboration between the United States Agency for International Development (USAID) and the Office of Rural Boreholes (*Office des Forages Ruraux* - OFOR) to learn from this pilot phase before the design and implementation of the next Government to Government (G2G) agreement. This baseline study of OFOR performed at an institutional and managerial level will facilitate identification of gaps or weaknesses to be considered in order to better implement the next G2G agreement between the Ministry of Hydraulics and Sanitation (MHA) and USAID. To this end, two research questions were developed:

Research Question 1: To what extent has OFOR reached its institutional and managerial objectives (management of contracts with the private sector)? What are the strengths and weaknesses of OFOR in these areas?

Research Question 2: To what extent has OFOR been able to work with the private sector (transition management) to reach its objectives in terms of water access points management?

To answer these two questions, the research team worked closely with USAID, especially with the Economic Growth Office (EGO), OFOR, as well as other stakeholders such as the Manager of AQUAREN and other members of the steering committee in Ziguinchor, to jointly and in a participatory manner review the findings, conclusions and recommendations of this report that will be reviewed by USAID and OFOR to improve the implementation of the next G2G agreement.

Design, Methodology and Limitations of the Study

The research design was based on a qualitative approach. The research team carried out 45 individual interviews and focus groups discussions among stakeholders and resource persons in Dakar and Ziguinchor. Additionally, the team reviewed documents provided by USAID, OFOR, and AQUAREN. The research team first sought to understand the overall management system of OFOR: management, finance, monitoring-evaluation (M&E), reporting, etc. Next, the team studied, from an institutional standpoint, the mission of OFOR, the decree establishing it, the statutes governing it, and the communications between OFOR and government entities. In the managerial area, the research team focused on the management of contracts, and the processes for their creation, validation, implementation, and monitoring.

One limitation to the study was the fact that the data collection phase in Dakar coincided with the annual Ministry of Hydraulics and Sanitation (*Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement*- MHA) review and, as such, some stakeholders were not available. The team had to add two collection days to the original schedule to make up these meetings. The main limitation of this study was the small number of sites visited as this affects the ability to generalize certain findings.

Description of the Activity

USAID awarded a grant of \$750,000 USD (equivalent to 350,000,000 FCFA) to OFOR for the implementation of a pilot project named “Mumelle Massette” in the region of Ziguinchor. This collaboration between the Government of Senegal and USAID is governed by an Implementation Letter relative to reimbursement of costs, signed on November 12, 2015 for a period of 18 months. The project was granted an extension until May 2018. Other regions, including Kédougou, Kolda, Matam, Sédhiou, and Tambacounda, were involved in the project, especially during the detailed pre-project studies (*avant-projet détaillé*- APD) concerning the upgrading of the Drinking Water Supply Systems (*Systèmes d'Approvisionnement en Eau Potable* - SAEP).

Findings, Conclusions and Recommendations

Findings and Conclusions

Research Question: To what extent has OFOR reached its institutional and managerial objectives (management of contracts with the private sector)? What are the strengths and weaknesses of OFOR in these areas?

Institutional Management

From the institutional and managerial standpoint, the study found that one of the OFOR's main strengths is the beginning of professionalization of the water sector with the implementation of seven Delegations of Public Services (DSP) contracts through which OFOR has effectively transferred a third of its management responsibilities to of the public water supply to contractors, tasking them with the maintaining water system operations and ensuring a continuous supply of water.

However, it is important to note that OFOR was tasked with new assignments through MHA directives that were not initially included in its scope under the original Law or the decree establishing OFOR. These assignments include transfer of responsibility for all the projects originally implemented by the Direction of Hydraulics (DH), as well as the construction of new projects which had also been assigned to the DH. To carry out these new assignments, and given the insufficient number of staff at OFOR, the MHA issued a new order allowing support to be provided by the Regional Hydraulics Services (DRH), without however clarifying the hierarchical relationship between the two entities.

Internal Control, Governance, Financial and Reporting Systems

OFOR has good internal controls in place, including procedure manuals (administrative, financial and accounting, inventory management, audit and operations), a risk assessment, clear separation of duties between the authorizing officer and the accountant, a planning system aligned with budgets, a budget monitoring system, a performance contract, and the ISO 9001:2008 certification.

Contracts and Skills Management

The study found delays in the implementation of Delegations of Public services (DSP) stemming from, among other causes, late approval of lease contracts by the Ministry of Economy, Finance and Planning (MEFP), appeals from bidders, preliminary reviews by the Central Procurement Direction (DCMP), and, at the time, the lack of standard documents designed specifically for the DSPs. This situation could well create, among other things, an imbalance in the OFOR accounts and delay the professionalization of the water sector.

Research Question 2: To what extent has OFOR been able to work with the private sector (transition management) to reach its objectives in terms of water access points management?

Strengths of the Transition Management

OFOR's transition management has helped to improve the quality and continuity of water supply in the area OFOR assigned to AQUAREN; this includes 11 SAEPS located in the departments of Bignona and Ziguinchor. For each of these sites, the local steering committees (*Comité de pilotage* - COPIL) signed an operating agreement with the Manager of AQUAREN as authorized by OFOR that also provides for COPIL management of the contract.

The transition management has also served to create paid jobs for the local population. Furthermore, to increase the willingness of local populations to pay for their water, the water rates applied by AQUAREN remained identical to those charged by the former Borehole Users Associations (ASUFOR).

Weaknesses of the Transition Management

Lacking a complete inventory of hydraulic installations from the outset, AQUAREN experienced problems with the operations and maintenance of the SAEPs in its area. The refusal of some household and community users to pay water bills is a major constraint which created a financial loss and made it difficult for AQUAREN to meet demand for private connections and to pay the fees it owed the COPIL as stipulated in the contract binding these entities.

The COPILs from Brin and Diouloulou reported that their agreement with AQUAREN is not operational due to, among other reasons, lack of acknowledgment of their existence by some administrative authorities given the minimal involvement from OFOR during their setting-up.

Additionally, most of the COPIL members do not read nor write which impedes their understanding of their roles and responsibilities in the transition process.

The study found that OFOR has not evaluated the transition management after one year of management, which is particularly significant since it was supposed to take place within the first three to six months of operation. AQUAREN is expecting this evaluation, as are the populations who wish to learn from this experience. Furthermore, OFOR should draw insights from the evaluation to improve their management of future contracts to be signed by the DSPs. This evaluation should also identify lessons learned in order to build on the successes and challenges of this partnership.

Recommendations

Recommendations	Person in charge
Agreement/Financing	
Sign a master agreement with the MHA for all activities financed by USAID, including all projects and entities (DH, ONAS, OFOR, etc.).	USAID
Provide OFOR with the financial resources stipulated in the performance contract to enable OFOR to recruit required staff and to meet its operations and investment needs.	OFOR/MHA/Direction of General Administration and Equipment (DAGE)/IAAF
Raise awareness within MEFP so customs can process exemption requests within the required timeframe.	MHA/Direction of General Administration and Equipment (DAGE)/IAAF
Raise the Government of Senegal's (GoS) awareness of the consequences of the elimination of the <i>prix patrimoine</i> (asset-holding fee) to allow OFOR to manage the incurred expenditures.	
Involve the Direction of Budget Planning of the MEFP that is in charge of compliance monitoring of the GoS and other public entity budget documents at the technical committee.	MEFP/DCFE (Department of Economic and Financial Cooperation)
Capacity Building	
Train OFOR staff on USAID proceedings.	USAID
Transition Management	
Assess the transition management, as well as investment required to better operationalize the transition management.	OFOR
Implement a systematic system to monitor and evaluate operations and enable AQUAREN to disseminate financial and technical reports, and to analyze operating data periodically	OFOR/AQUAREN

Recommendations	Person in charge
Explicitly mention in the contracts what obligations each party (OFOR, AQUAREN, COPIL) must meet, and define the roles and responsibilities of each stakeholder in terms of maintaining structures.	OFOR/AQUAREN
Improve the way COPILs operate by defining the profile of their members, training them on an ongoing basis on their roles and responsibilities, monitoring them regularly, and providing them with the materials needed to operate.	OFOR
With the support of administrative authorities, assist managers throughout the bill collection process by raising the populations' awareness about the need to pay water bills and by systematically cutting off water when users are not in good standing.	OFOR/AQUAREN
Assist AQUAREN with water quality control and subsidization of connections for social purposes in order to boost consumption.	OFOR/AQUAREN
Inform and raise awareness of local administrative authorities about the transition management and increase their involvement in operations management.	OFOR
Draw up an inventory of the IT equipment given to the COPILs to distribute equipment to those entitled to it.	OFOR
Carry out an audit of the ASUFOR accounts to decide how stakeholders will use them in the future.	OFOR
Identify the causes of the AQUAREN losses to develop an action plan to eliminate shortfalls and proceed with payment of fees owed to the COPILs.	AQUAREN/OFOR
Internal Control, Governance, Financial and Reporting Systems	
Work with the MHA internal audit department to review the OFOR risk assessment developed as part of the ISO certification process.	OFOR
Ensure and monitor regularly the completeness of the exemption application requests sent to customs.	OFOR
Formalize the links between the internal control department of OFOR and the internal audit spelled out in the procedure manual of the MHA (currently under development) so the Ministry can perform the OFOR control and audit that they have been tasked with.	MHA/DAGE/IAAF
Initiate a reflection process with all stakeholders to carry out an organizational and institutional study that takes into account an assessment of decentralized services and determines how the DRH could best support OFOR in its field activities.	MHA/DAGE/IAAF

Recommendations	Person in charge
Create an independent administrative authority tasked with regulating the water and sanitation sector.	MHA/DAGE/IAAF
Operationalizing the DSPs	
Increase the threshold value for approval of the procurement contracts to avoid the abnormally long waiting times it takes the MEFP to process the requests.	Public Procurement Regulatory Authority (ARMP)
Raise MEFP awareness about the importance of respecting validation deadlines or, at least, agree on a tacit approval from the MEFP for contracts whose values are below the approval threshold.	MHA/DAGE/IAAF

DESCRIPTION OF THE ACTIVITY AND OBJECTIVE

The long-term vision for the “Mumelle Massette” project is to provide each household with a drinking water access point. Its main objective is to provide rural populations with quality water. To this end, the Office of Rural Boreholes (OFOR) receives support from Technical and Financial Partners (TFP) such as the United States Agency for International Development (USAID) to improve access to drinking water in rural areas. To this end, USAID awarded a grant of \$750,000 USD (equivalent to 350,000,000 FCFA) to OFOR for the implementation of a pilot project named “Mumelle Massette” in the region of Ziguinchor. This collaboration between the Government of Senegal (GoS) and USAID is governed by an Implementation Letter relative to the reimbursement of costs signed on November 12, 2015 for a period of 18 months; however, the project was granted an extension until May 2018. Other regions, including Kédougou, Kolda, Matam, Sédhiou, and Tambacounda, were involved in the project, especially during the Detailed pre-project studies (APD) concerning the upgrading of the Drinking Water Supply Systems (SAEP).

The Government of Senegal has invested significant resources to provide rural populations with the necessary infrastructure to ensure they have access to drinking water. Despite these efforts, the management of the drinking water supply system in rural areas still faces major challenges. These challenges include: (1) the widely-recognized lack of financial, physical and human resources of GoS technical services that are needed for the maintenance and efficient and effective management of assets, (2) the mismatch between the administrative status of the GoS services and the requirements for a successful management of the rural hydraulics assets, (3) and the weakness of the public accounting system for fixed assets including the entire drinking water supply system. Given these challenges, the GoS restructured the management of rural hydraulics through the creation of OFOR according to the 2014-13 Act.

As a Public Entity with Industrial and Commercial Character (EPIC), OFOR is placed under the technical authority of the Ministry of Hydraulics and Sanitation (MHA) and under the financial authority of the Ministry of Economy, Finance and Planning (MEFP). OFOR's missions are: managing the rural hydraulics assets of Senegal; managing drinking water public services in rural areas by delegating responsibilities; providing project management support to local communities for rural hydraulics construction projects; monitoring, auditing and controlling the operations of rural hydraulics infrastructures and the quality of the water supply service; and supporting the stakeholders of the sub-sector, especially the users, local communities, authorities and private operators.

OFOR is governed by an Executive Management body including a Secretary-General (SG), a Technical Advisor, an internal auditor and principal accounting officer (ACP). Departments such as the Procurement Unit are under the authority of the SG as are these five main offices:

- The Directorate of Engineering and Construction (DT) which is in charge of the completion of drilling projects awarded based on competitive bidding, the monitoring of the works, the validation of the documents and written records of proceedings.
- The Directorate of Studies and Planning (DEP) which is in charge of all the upstream activities of OFOR, including the financing requests addressed to TFPs, monitoring and evaluation of all the projects, and receipt and evaluation of bids.
- The Direction of Control and Operations (DCE) which coordinates the fulfillment of lease contracts signed with private operators, monitoring of performance benchmarks, as well as the activities before, during and after the projects.
- The Direction of Finance and Administration (DFA) which is in charge, among other areas, of authorizing expenditures and payment orders, monitoring the performance level for each expenditure, as well as disbursements by the TFPs and the deposits.

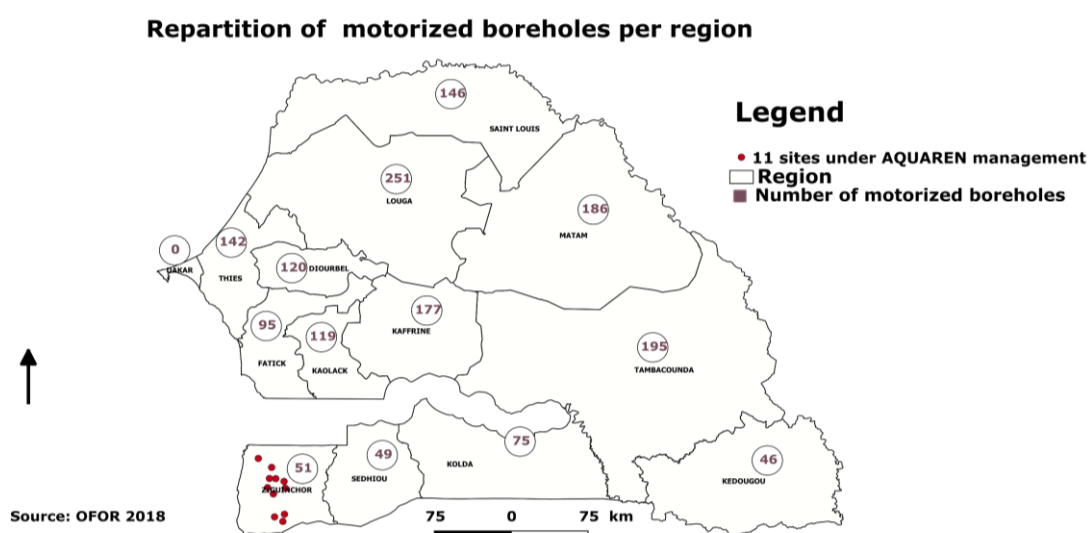
- The Accounting Agency (AC) includes the ACP, the accounting manager and two accountants. It monitors on a monthly basis budget performance, cash flow, pending checks and those rejected, and the situation with regards to the payment orders. It checks the validity of the fees paid, keeps the accounts up-to-date, and checks the payments of subsidies and fees as well as associated items. The payment process to OFOR is done according to public accounting procedures, including allocation, disbursement, authorization and payment. The Executive Director approves expenses and the ACP makes the payments.

Overall, there are 55 staff members at OFOR (see OFOR's organizational chart in Annex VII).

Objective of the Activity

The objective of “Mumelle Massette” is to support the institutional development of OFOR, and also ensure the sustainability and continuity of the SAEPs. This institutional development is intended to increase the management, organizational and financial capacity of OFOR through various activities including acquisition of equipment (IT, office equipment, etc.). Completion of ADP studies and upgrading and optimization of the SAEPs in the Ziguinchor region are intended to ensure sustainability and continuity of the supply of drinking water to the populations in the targeted areas.

FIGURE I: DISTRIBUTION OF BOREHOLES IN SENEGAL



RESEARCH QUESTION

The study sought to understand the institutional and managerial strengths and weaknesses of the Office of Rural Boreholes (OFOR). To this end, USAID identified two research questions that served as the main structure around which the findings, conclusions and recommendations of the study are presented. The questions address the achievement of the OFOR objectives in terms of strengthened institutional and managerial capacity and collaboration between OFOR and private operators.

The study's findings, conclusions and recommendations provide data to be taken into account by USAID and OFOR to improve implementation of the next Government to Government (G2G) agreement.

The research questions are as follows:

1. To what extent has OFOR reached institutional and managerial capacity objectives (management of contracts with the private sector)? What are the strengths and weaknesses of OFOR in these areas?
2. To what extent has OFOR been able to work with the private sector (transition management) to reach its objectives in terms of water access points management?

STUDY METHODOLOGY AND LIMITATIONS

Methodology

The research team first reviewed the documents provided by USAID, OFOR and AQUAREN - the private manager in Ziguinchor (see document list in Annex VI). The review of these documents allowed the team to primary data, answer some of the questions and formulate additional questions to be asked during interviews.

At that point, the research team began qualitative data collection by meeting with the entire staff of OFOR to discuss the objectives of this study. This resulted in ten (10) individual interviews with employees from different departments at OFOR. Interviews also took place with various OFOR partners: the USAID team (Government Assistance Technical Representative- GATR, Regional Legal Office-RLO, Office of Financial Management- OFM, Program Office-PRM, Economic Growth Office-EGO), their technical and financial partners (World Bank, Belgian Development Agency, African Development Bank), affiliated projects financed by USAID (ACCÉS and Africa Lead), the GoS Department of Economic and Financial Cooperation (DCFE), the Ministry of Hydraulics and Sanitation/MHA (Direction of General Administration and Equipment/DAGE, Direction of Hydraulics/DH, the internal audit department of the MHA, the Coordination Unit of the Millennium Drinking Water Supply and Sanitation Program/CC PEPAM, and the former Director of OFOR), and the consultant in charge of transition management in Ziguinchor.

The team went to Ziguinchor to meet some key stakeholders for the transition management, such as the steering committees (COPIL) from Brin and Diouloulou, the Deputy Prefect of Nyassia, the AQUAREN manager in Ziguinchor, his staff in Thionk Essil and Diouloulou, and some former Borehole Users Associations (ASUFOR).

In total, the team conducted 11 focus group discussions and 34 individual interviews. After the interviews, MEP transcribed the tape recordings and wrote summary reports.

Stakeholders (OFOR, USAID, the MHA and the MEFP) met to develop jointly the recommendations for this study, based on the findings and conclusions of the study. This participative approach ensured transparency in the planning phase and ownership, feasibility and pertinence of the recommendations.

Limitations

The data collection phase in Dakar coincided with the annual Ministry of Hydraulics and Sanitation (MHA) review and some stakeholders were not available. As a result, the team had to add two data collection days upon their return to Ziguinchor in order to interview the stakeholders that had not been reached.

From a regional standpoint, the limited amount of sites visited prevented generalization of some findings. Furthermore, the research team did not receive certain documents, such as the written records of proceedings (PV) at the creation of the steering committees and the PVs at the transfer of services between the ASUFORs and the COPILs.

FINDINGS, CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Question 1: Institutional and managerial capacity?

To what extent has OFOR reached its institutional and managerial objectives (management of contracts with the private sector)? What are the strengths and weaknesses of OFOR in these areas?

Findings: Institutional Management

Strengths

According to the OFOR's SG, and later confirmed by the Hydraulics Director, the MHA/DAGE and the person in charge of water and sanitation at the World Bank (WB), the water sector in rural areas has experienced the beginning of a professionalization trend with the attribution of seven (07) lease contracts to companies such as the *Société d'Exploitation des Ouvrages Hydrauliques* (SEOH), AQUATECH and *Sénégalaise des Eaux* (SDE). The privatization of the water sector in rural areas by means of Delegations of Public Services (DSP) has led to an increase in investments, and improved water quality and continuity of service. This aligns with one of the mandates in Decree 2014-535 establishing the rules of organization and operations of OFOR, especially managing the drinking water public service in rural areas by delegating responsibilities. During the implementation phase, OFOR sub-contracted with farmers. They have private structures tasked with operating the water supply in rural areas and with ensuring continuity of service. It is important to emphasize that, in the past, ASUFORs handled the management of the water supply in rural areas but these groups had limited capacity in terms of quality and continuity of service.



According to the feedback gathered in interviews with the WB, the DCE and OFOR's SG, which was confirmed by the review of documents, the MHA and the MEFP jointly signed inter-ministerial orders that set fees for water in the leased area covered by the DSP while taking into account VAT-exempt brackets. The fee schedule for water comprises five categories including three that are VAT-exempt

such as residential subscribers, watering troughs, and fruits and vegetable production activities. At the beginning, regulations about pricing, including these fee schedules, were only signed by the MHA, which didn't allow exemptions from the VAT for farmers in the three categories above and for which they could potentially incur tax penalties.

Weaknesses

According to the SG, the head of the DCE, the person in charge of water and sanitation at the VB, and the Hydraulics Director, and later corroborated by the review of documents, important changes were made to the initial design of the creation of OFOR by extending, among other things, its mandate beyond what was originally planned. This includes construction of new structures and transfer of all the projects originally managed by the DH. Additionally, given the continuous increase of the activities of OFOR while its staff remained almost unchanged, it was decided that OFOR could reach out to the Regional Services of Hydraulics (DRH) for support as needed. These steps were taken by means of orders signed by the MHA (provided as annex in this report). These new OFOR assignments were not included in the Law or in the decree creating OFOR. Furthermore, according to the Hydraulics Director and the DRH, the terms of use of the services of the DRH by OFOR are not clearly defined in the order mentioned above.

According to all the interviewees, the water sector is not overseen by an independent regulatory framework to anticipate and manage any disputes or disagreements that could ultimately arise between farmers and OFOR and/or users. In fact, issues with interpretation of the texts could well arise resulting in new disputes. It is important to emphasize that water supply management by farmers in rural areas is tightly framed by DSP contracts that formalize, among other things, the obligations of all the signatory parties, as well as compliance requirements in terms of user rights, especially for water quality and continuity of service. For this reason, audits are regularly conducted by the OFOR units to make sure that the farmers comply with the terms of the contract.

Conclusions: Institutional Management

The signature and implementation of lease contracts has increased the professionalization of the water sector and improved water quality and continuity of service. Likewise, the inter-ministerial orders that set fees for water have been instrumental in clarifying tax-related ambiguities, especially regarding the exemption of the bracket comprised of residential subscribers, watering troughs, and fruits and vegetable production activities.

The fact that the new assignments given to OFOR by ministerial order are not taken into account by the Law nor by the decree, nor is the transfer of the DH projects, creates a problem regarding which text prevails, especially the legal precedence over the orders. Additionally, lack of clarification of the process by which OFOR can request support from the DRHs could lead the Regional Services to prioritize their own project and program activities over those of OFOR.

The lack of regulatory framework in the water sector could lead to failures not being properly addressed, as well as disagreements between stakeholders not being resolved.

Finding: Contracts and Skills Management

Strengths

According to the OFOR's DFA, SG and former director, and also confirmed by the "Mumelle Masette" USAID GATR and the USAID Office of Financial Management, the "Mumelle Masette" project, as stipulated in the Implementation Letter, has been efficiently implemented within the required timeframe. According to interviews conducted with OFOR, this is partly due to the presence of qualified and skilled personnel within OFOR who, for the most part, came from the former

"USAID has played an important role in the development of OFOR by providing the appropriate consultants and resources." OFOR

Department of Operations and Maintenance (DEM) and from the private sector. Additionally, this can be explained by a better understanding of the USAID requirements and the G2G mechanism. Furthermore, through the proper application of the procurement procedures as stipulated in the public procurement code, OFOR has succeeded in generating cost savings through competitive bidding. This situation enabled OFOR to obtain financial offers that were lower than the initial budgeted amounts and to use the remaining funds for additional work. When combined, these factors have contributed to the overall satisfaction of the various stakeholders involved in the USAID/OFOR partnership.

The analysis of the document review, and especially the review of the sample contracts, indicated that OFOR, to protect itself from the potential failure to perform of farmers and the lack of continuity of water supply in rural areas, has implemented DSP contracts. These contracts mentioned, under articles 1 through 34 and annexes, the obligations of the signatory parties, especially the definition of leased services, specific mandates and leased area. They also explicitly mention the sanctions that will be applied in case of non-compliance with the terms of the contract. For example, the guarantee of performance of the Delegation of Public Services is deposited at the *Caisse des Dépôts et Consignations*, and penalties for delays are applicable in case of non-compliance with the terms of the contract.

The interviews conducted with the OFOR staff, corroborated by the analysis of their project portfolio, show that the collaboration with USAID has contributed to strengthen the trust among other TFPs with regards to OFOR. In fact, OFOR has received additional financing for the management of 11 projects from at least ten (10) TFPs, including the Islamic Development Bank, China EXIM Bank, the European Union, and the Arab Bank for Economic Development in Africa. However, some have mentioned the lack of alignment between the various USAID activities involving OFOR and the signature of two parallel financial agreements (directly with OFOR and through the financing of the ACCES project).

Weaknesses

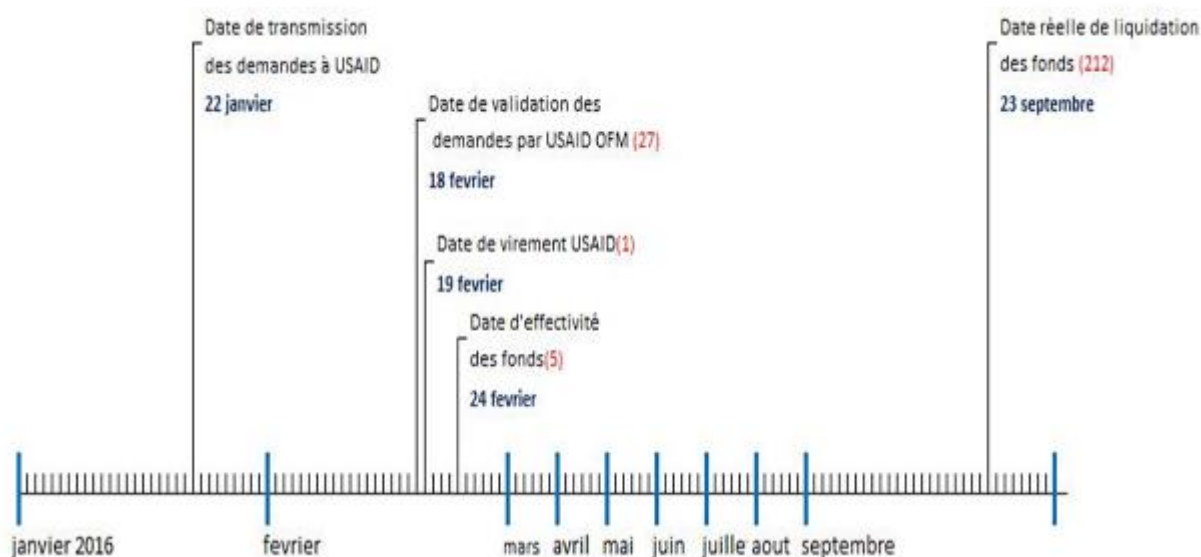
With regards to the “Mumelle Massette” project, the technical committee is the governing body in charge of obtaining the work plan and reviewing the project’s progress. The committee includes members from OFOR, USAID and the DCFE and meets every three months in accordance with point 2 of the Letter of Implementation relative to the management of the activity. However, according to OFOR, the committee has met without the DCFE contrary to the provisions of the Letter of Implementation of the “Mumelle Massette” project.

All the interviewees mentioned the lack of representation of OFOR at the regional level, despite the breadth of their tasks involving the entire country except for urban areas, and the definition of their new assignments, in particular the construction of hydraulic structures. OFOR relies instead on the DRHs as detailed in the orders mentioned above. However, interviewees clearly indicated that OFOR is understaffed to efficiently carry out what they are tasked with.

All the stakeholders interviewed from OFOR and the MHA remarked on the slowness of the DSP implementation. Before being awarded, all the DSP contracts are subject to a public call for tender in accordance with the public procurement code applicable in Senegal. This process involves many parties, including OFOR, the Central Procurement Direction (DCMP) and the MEFP. According to the interviewees, the slowness partly stems from the late approval of the contracts by the MEFP, appeals from bidders contesting the procurement procedure, the preliminary reviews by the DCMP, and the lack of standard documents designed specifically for the DSPs. For example, the DSP of Tambacounda published since July 12, 2017 has been awaiting approval by the MEFP for almost a year.

The cost reimbursement mechanism has been used with regards to the “Mumelle Massette” project. However, exceptions are permitted as defined in the Letter of Implementation that allow for direct deposit of funds into the OFOR accounts without having to go through the DCFE. Furthermore, to obtain funds from USAID, OFOR must send a request 15 days prior to the transfer to account for the processing time USAID needs. These funds must cover a period of 30 days and be disbursed within 90 days. Based on the reviewed documents, the research team noted that OFOR has not complied with

the timeframes relative to requests for payments and disbursement as the requests were not sent by OFOR on time, and the funds wired by USAID were not disbursed within the 90-day period as shown in the figure below:



In addition, the Letter of Implementation stipulates that OFOR benefits from a tax exemption on the purchase of equipment, services and other general expenses incurred for the implementation of the “Mumelle Massette” project. In this case, it is OFOR’s responsibility to send a request for exemption which includes all the supporting documentation required by customs. However, the interviews conducted with members of OFOR and USAID, later confirmed by the document review, pointed to the slowness of the processing of the requests for duty and tax exemption by customs and the *Direction générale des impôts* (supply and installation of a chlorination unit). For example, it took 88 days for customs to respond to an exemption request.

Conclusions: Contracts Management

The quality of the technical and financial OFOR staff and their productive collaboration with USAID has enabled OFOR to improve its management and operations, and to broaden its project portfolio. However, the fact that OFOR is understaffed relative to its tasks could have, among other things, negative effects on the quality of the service rendered and their level of control over systems and procedures, and possibly even on the achievement of the objectives within the required timeframes.

The sanctions explicitly mentioned in the lease contract are used, among other things, to compel the farmer to perform with the timeframe stipulated in the terms of that contract.

TFPs now trust OFOR as a result of its successful collaboration with USAID. However, the lack of alignment of USAID’s activities involving OFOR could lead to redundancy and waste of resources.

Even though OFOR has regularly submitted its technical and financial reports to USAID and the DCFE, the absence of the full group of stakeholders tasked with the review of work plans and assessment of the progress status of the projects, especially the DCFE, constitutes non-compliance with the terms of the Letter of Implementation.

The bureaucratic slowness in handling the bidding process and the approval of the DSP procurement contracts has delayed their implementation. This situation may lead to, among other things, a financial imbalance in the OFOR accounts and delay the professionalization of the water sector.

The failure to comply with the timeframes stipulated in the Letter of Implementation with regards to requests for funding from USAID and disbursement can slow the process down, create cash flow issues and impose financial hardships on OFOR. Additionally, the lack of control over the request process for duty and tax exemption by customs, with regards to certain equipment and supplies needed for the project, can delay the implementation of activities.

Findings: Internal Control, Governance, Financial and Reporting Systems

Strengths

The review of the documents, as well as various interviews, has shown that OFOR has good internal controls in place, as demonstrated by the existence of administrative, financial and accounting procedure manuals, risk assessment, good separation of duties between the authorizing officer and the accountant, and the renewal of the ISO 9001 certification. The existence of an efficient internal control mechanism that works according to standards provides some amount of security with regards to the preservation and protection of OFOR's assets, and the reliability of the financial data.

"At the beginning, OFOR did not understand G2G. They thought it was the same usual mechanism, ..., the meetings that took place between OFOR and various USAID offices have helped them to better understand this mechanism." USAID

Similarly, the culture of control has been growing within OFOR with each check and audit conducted by the control entities of the GoS, private consultants and the Public Procurement Regulatory Authority (ARMP). According to OFOR, the institutional support provided by USAID in this area, namely the purchase of an accounting software and support for capacity building, has been a key factor.

Weakness

Based on the interviews with the manager in charge of internal audit and the quality management system, the internal audits in previous years did not take risk assessment into account. In fact, the assessment of risks was only performed and validated during fiscal year 2018. For an audit to be efficient, it must be performed according to an approach based on potential risks. Risk assessment is one of the key tools of this approach as it enables the identification of areas of risk that need to be addressed. Additionally, the due diligence checklist that includes the tasks the auditor has to perform must be established based on the risk assessment. By default, the auditor can "over audit" or miss areas of risks.

With regards to controls and checks, OFOR is under the authority of the internal audit department of the MHA. However, according to the OFOR manager in charge of internal control and the quality management system, a fact corroborated by the Inspector of Administrative and Financial Affairs (IAAF) from the MHA, activities related to controls and checks have yet to be conducted.

In the performance contract signed between the Government of Senegal and OFOR, performance benchmarks are set and must be reached in return for the grants given by the Government for operation and investment purposes. According to the people interviewed, most notably the OFOR's Executive Director, SG and DFA, and based on the analyzed data from the performance contract, the budget allocated for OFOR to operate was insufficient. Estimated at 800 million FCFA annually, this budget remained unchanged for the years 2016, 2017 and 2018, whereas the needs and tasks assigned to OFOR greatly increased. This is further increased by the investment amounts anticipated by OFOR that the GoS has not entirely covered.

The structure of the water rates is determined in part by the operator fee to which the *prix patrimoine* (asset-holding fee) is added. The latter covers the audits, renewals, development, network densification

and OFOR's operation expenses. According to some TFPs and OFOR, there is a risk that the water rates applied by various DSPs may not cover the expenses incurred by OFOR particularly since the GoS is considering eliminating the *prix patrimoine* component (asset-holding fee) given the low purchasing power in rural areas.

Conclusions: Internal Control, Governance, Financial and Reporting Systems

OFOR has good internal controls in place and is regularly audited by the GoS audit agencies, especially the *Cour des comptes*, the ARMP, and private audit firms, with the exception of the internal audit department of the MHA, even though OFOR is under its authority with regards to control.

In the absence of an audit plan based on risk assessment, the checks conducted by the manager in charge of internal control and the quality management system might not cover all the risk areas. In this case, the checks conducted by the auditor might not be relevant as it could become an "over audit" or a vague estimation.

The lack of payment of anticipated grants under the performance contract signed between the GoS and OFOR could create financial hardships for OFOR. Indeed, it would be difficult for OFOR to meet its needs in terms of operations and investment in order to properly fulfill its mission. Similarly, if the Government gave up the *prix patrimoine* component (asset-holding fee), OFOR could incur a loss of revenue as it would decrease the financial resources deriving from the payment of fees.

Question 2: Collaboration with the Private Sector?

To what extent has OFOR been able to work with the private sector to reach its objectives?

Findings

Strengths of the Transition Management

According to the interviewed transition management stakeholders, and later corroborated by the review of documents, OFOR has recruited a consultant to inform, explain and strengthen the field capacities of the various participants and monitor the implementation of the transition management. The consultant, along with the DRH, organized information and explanation tours geared toward the populations of the targeted sites.

These tours made it possible to prepare for the creation of the COPILs composed of 12 members: 3 representatives of the mayor and 9 members chosen by the population. Later on, a series of training sessions were held for the members of the COPIL and for the staff of AQUAREN.

According to the COPIL, the AQUAREN management and the Ziguinchor DRH, the roles and responsibilities in transition management were explained to the various stakeholders during these training sessions. At the end of the training sessions, OFOR gave a PC and a printer to each COPIL for administrative support.

Additionally, the transition management has helped to improve the quality and the continuity of water supply in the area OFOR had assigned to AQUAREN. According to the head of the DCE at OFOR and the Director of AQUAREN, the transition management included the operation of 11 SAEPs managed by AQUAREN, a company under sole ownership, in the departments of Bignona and Ziguinchor. AQUAREN's experience and good knowledge of the Ziguinchor area were important

factors in the Manager's success in terms of continuity of water supply in the area under management. Indeed, as confirmed by the COPIL's members from Diouloulou and Brin, and by the Ziguinchor DRH, AQUAREN succeeded in ensuring continuity of water supply and, with the procedure in place, repair any minor borehole breakdown within 24 hours. Only in case of major breakdowns did they need approximately 72 hours to repair as they required the intervention of the wells and boreholes squads from Ziguinchor and/or Tambacounda.

As former President of ASUFOR, I am satisfied with the service from the Manager as he has successfully overcome all the problems we used to have and has ensured continuity of water supply which the most important end-goal. *(Former President of the ASUFOR of Diouloulou, region of Ziguinchor)*

"I have been the operator of the Diouloulou borehole since 1984 and I have never been paid for it. With the transition management, I became a paid employee of AQUAREN."
(Operator of the Diouloulou borehole, region of Ziguinchor)

“By accepting to manage the area designated by OFOR, we recognized that we would need to demonstrate that the Senegalese private sector, even the very small private sector made up of tiny Senegalese companies, could rise to the challenge posed by the transition management.” (AQUAREN, Ziguinchor)

According to the DCE and AQUAREN, the transition management has also enabled the creation of paid jobs for the local population. To operate the 11 SAEs, AQUAREN hired 50 employees which included members of the former ASUFOR (13 operators, 19 meter readers, 6 plumbers and 4 supervisors). AQUAREN staffed each site with a borehole operator, a plumber, meter readers, a cashier and a supervisor in charge of the office. AQUAREN set up the central office, whose role is to supervise all the sites, in Ziguinchor.

In order to increase the willingness to pay by the populations, the water rates used by

AQUAREN remained identical to those charged by the former ASUFOR (according to the members of the COPILs, the DRH and DCE, and OFOR). Enampore and Karthiack were the only sites with a decrease in rates of 100 FCFA and 50 FCFA respectively as a result of negotiations with the Manager and OFOR.

As of April 2018, AQUAREN had managed the assigned area for one year. In that timespan, AQUAREN established a relatively comprehensive diagnosis of the state of the hydraulic structures in the designated area and estimated the level of investment necessary to upgrade them. According to the Director of AQUAREN and OFOR's DCE, this investment plan and the operating data collected by AQUAREN during that year are important sources of information for OFOR to be used to upgrade the various hydraulic structures in the designated area.

Weaknesses of the Transition Management

The DCE acknowledged that OFOR chose AQUAREN without a competitive bidding process, but rather based on a set of criteria demonstrating that it would be able to operate the supply of water to the populations and to ensure continuity of service. That same approach was used to sign agreements and assign operation tasks to several companies in different areas of the country as part of the transition management. However, according to the DCE, OFOR assigned the 11 sites to AQUAREN before performing an inventory of the hydraulic structures. This means that OFOR transferred assets without really knowing the state of the hydraulic structures and networks. The Manager of AQUAREN accepted this situation because of his desire to take part in the experiment of transition management, and his dedication and sense of duty as a native of the area. According to AQUAREN, it had to repair some structures and networks in the area of operation given this situation which increased significantly its operating costs.

During the management of the sites, the management team of AQUAREN explained (and this was confirmed by the COPILs) that it has been very difficult for the Manager to collect payments due to the refusal of certain residential and community users to pay the bills, most notably some health centers, city halls, and military and police headquarters. On certain sites, especially in Tendouck, the populations protested to express their refusal to pay the water bills and argued that they were too expensive. In fact, according to the Manager of AQUAREN, the populations of certain towns were used to paying lump-sum amounts on a non-recurring basis.



Source: Photo taken during the interview with the Diouloulou AQUAREN team

This issue of non-payment resulted in an annual deficit of 2,599,121 FCFA according to the analysis of the financial data provided by AQUAREN. As a result, AQUAREN was unable to fulfill the ever-growing demand for private connections on some sites, according to the manager of the company. Indeed, the quality of the water supplied by AQUAREN spurred households to ask for a connection at home, according to the COPILs from Diouloulou and Brin.

Additionally, AQUAREN acknowledges that they do not regularly send monthly reports to OFOR or to the COPILs of the respective sites. The manager of AQUAREN explained that they had many problems understanding the report template provided by OFOR. However, AQUAREN, as did the COPILs,

stated that they regularly communicate, especially in case of disagreements with users who refuse to pay their bills. As for the OFOR's DCE, they regret this situation but acknowledge that they received AQUAREN annual management report.

The COPILs are adversely affected by the fact that the procedures defined for their implementation are not followed, as illustrated by the lack of involvement of the administrative authorities, a fact lamented by the Deputy Prefect of Nyassia and confirmed by OFOR. In fact, OFOR has chosen to work directly with the communities through their borough councils which means that the Deputy Prefects have not been regularly informed and involved in the implementation process of the transition management, especially with regards to the COPILs. According to the Deputy Prefect of Nyassia, this lack of involvement has prompted some administrative authorities to deny the validation of the proceedings (PV) recording the creation of the COPILs which has prevented them from opening bank accounts and operating as they should.

Furthermore, the COPILs from Diouloulou and Brin have stated that their members lack training about their roles and responsibilities. They believe that the training they received as part of a 3-day workshop has been insufficient. Additionally, the consultant hired by OFOR acknowledged that a minimum of 6 months of monitoring and supervision is required, not three months as stated in the contract. The members of the COPILs were not trained either on the use of the provided PCs and printers. All these elements combined contributed to the fact that COPILs were not functioning properly, along with the fact that their members for the most part are not educated.

The study identified some deficiencies on the part of OFOR. The DCE acknowledged that the operating data provided by AQUAREN were not regularly monitored and checked in the field. In addition, according to the DT and as confirmed by USAID/GATR, some of the work carried out as part of the "Mumelle Massette" project had to be redone due to a lack of monitoring and control of the ongoing work by OFOR. The fact that OFOR is understaffed and its lack of local representation contribute to this situation, as confirmed by most of the interviewees, in particular USAID/GATR, USAID/ACCÉS, OFOR/SG.

According to the COPILs from Diouloulou and Brin, and as confirmed by the Ziguinchor DRH, OFOR supervised the signature of the contracts between the Manager of AQUAREN and the various COPILs. However, OFOR had not yet provided them with the hardcopies of the signed contract. The same can be said of the PV recording the implementation of the COPIL and the transfer of services between the ASUFORs and the COPILs.

OFOR's DCE as well as the Manager of AQUAREN and the COPILs have emphasized that there is still no evaluation/funding of the transition management in Ziguinchor, contrary to the plan the two parties initially agreed to. In fact, periodic evaluations, mostly on a quarterly and annual basis, were planned. OFOR has also not assessed the support performance of the consultant who was tasked with the implementation and monitoring of the transition management. Additionally, during the transition management phase, OFOR has not provided any support to AQUAREN to repair the faulty hydraulic structures located in the assigned area.

Conclusions

In spite of all the problems AQUAREN and the COPILs faced during the transition management of the boreholes, this approach has benefited the populations as it enabled continuity of water supply and also promoted the creation of new jobs. The consultant's support of the implementation of the transition management enabled the COPILs and AQUAREN to understand their roles and responsibilities, even though the stakeholders thought that it was insufficient. Furthermore, the diagnosis of the state of the hydraulic structures performed by AQUAREN could give OFOR a deeper understanding of the area and prepare them for future investments.

However, the lack of support on the part of OFOR created financial and technical problems for AQUAREN. This situation could lead to an interruption of the water supply service. In addition, without a complete hydraulic structures inventory, it will be difficult for OFOR to have a good handle of the assets on the sites they have to operate. Another issue is the lack of involvement of the administrative authorities which has led them to deny the validation of the PV recording the creation of the COPILs which has in turn jeopardized their existence from a legal standpoint. This ambiguous situation between the Manager and the COPILs has resulted in the failure to comply with most of the terms of the contract.

Furthermore, as a result of its lack of local representation, OFOR relies on the DRHs and COPILs, as well as on the Manager of AQUAREN, to obtain information on the operating status of the boreholes. Additionally, given that the transition management performed by AQUAREN has not yet been assessed, it is difficult for OFOR to learn from this experience.

RECOMMENDATIONS

The following recommendations were developed jointly with the OFOR stakeholders during a one-day recommendation workshop that took place on May 15, 2018. The workshop attendants were: members of the staff of the Ministry in charge of the technical supervision of OFOR (MHA: DAGE/IAAF/DH/CTJ), members of the staff of the Ministry in charge of the financial supervision (MEFP: DPB), member of the staff of the USAID PRM and EG offices, and the Manager (AQUAREN). The recommendations are linked to the findings and evaluation questions. The details of the recommendation matrix can be found in Annex II.

Recommendations	Person in charge
Agreement/Financing	
Sign a master agreement with the MHA for all activities financed by USAID, including all projects and entities (DH, ONAS, OFOR, etc.).	USAID
Provide OFOR with the financial resources stipulated in the performance contract to enable OFOR to recruit required staff and to meet its operations and investment needs.	OFOR/MHA/Direction of General Administration and Equipment (DAGE)/IAAF
Raise awareness within MEFP so customs can process exemption requests within the required timeframe.	MHA/Direction of General Administration and Equipment (DAGE)/IAAF

Recommendations	Person in charge
Raise the Government of Senegal's (GoS) awareness of the consequences of the elimination of the <i>prix patrimoine</i> (asset-holding fee) to allow OFOR to manage the incurred expenditures.	
Involve the Direction of Budget Planning of the MEFP that is in charge of compliance monitoring of the GoS and other public entity budget documents at the technical committee	MEFP/DCFE (Department of Economic and Financial Cooperation)
Capacity Building	
Train OFOR staff on USAID proceedings.	USAID
Transition Management	
Assess the transition management, as well as investment required to better operationalize the transition management.	OFOR
Implement a systematic system to monitor and evaluate operations and enable AQUAREN to disseminate financial and technical reports, and to analyze operating data periodically	OFOR/AQUAREN
Explicitly mention in the contracts what obligations each party (OFOR, AQUAREN, COPIL) must meet, and define the roles and responsibilities of each stakeholder in terms of maintaining structures.	OFOR/AQUAREN
Improve the way COPILs operate by defining the profile of their members, training them on an ongoing basis on their roles and responsibilities, monitoring them regularly, and providing them with the materials needed to operate.	OFOR
With the support of administrative authorities, assist managers throughout the bill collection process by raising the populations' awareness about the need to pay water bills and by systematically cutting off water when users are not in good standing.	OFOR/AQUAREN
Assist AQUAREN with water quality control and subsidization of connections for social purposes in order to boost consumption.	OFOR/AQUAREN
Inform and raise awareness of local administrative authorities about the transition management and increase their involvement in operations management.	OFOR
Draw up an inventory of the IT equipment given to the COPILs to distribute equipment to those entitled to it.	OFOR
Carry out an audit of the ASUFOR accounts to decide how stakeholders will use them in the future.	OFOR
Identify the causes of the AQUAREN losses to develop an action plan to eliminate shortfalls and proceed with payment of fees owed to the COPILs.	AQUAREN/OFOR

Recommendations	Person in charge
Internal Control, Governance, Financial and Reporting Systems	
Work with the MHA internal audit department to review the OFOR risk assessment developed as part of the ISO certification process.	OFOR
Ensure and monitor regularly the completeness of the exemption application requests sent to customs.	OFOR
Formalize the links between the internal control department of OFOR and the internal audit spelled out in the procedure manual of the MHA (currently under development) so the Ministry can perform the OFOR control and audit that they have been tasked with.	MHA/DAGE/IAAF
Initiate a reflection process with all stakeholders to carry out an organizational and institutional study that takes into account an assessment of decentralized services and determines how the DRH could best support OFOR in its field activities.	MHA/DAGE/IAAF
Create an independent administrative authority tasked with regulating the water and sanitation sector.	MHA/DAGE/IAAF
Operationalizing the DSPs	
Increase the threshold value for approval of the procurement contracts to avoid the abnormally long waiting times it takes the MEFP to process the requests.	Public Procurement Regulatory Authority (ARMP)
Raise MEFP awareness about the importance of respecting validation deadlines or, at least, agree on a tacit approval from the MEFP for contracts whose values are below the approval threshold.	MHA/DAGE/IAAF

ANNEXES

Annex I: Findings and Conclusions Table

Questions de recherche	Constatations	Sources	Conclusions
Dans quelle mesure l'OFOR a-t-il atteint ses objectifs dans le domaine institutionnel et managérial (gestion des contrats avec le secteur privé) ? Quelles sont les forces et faiblesses de l'OFOR dans ces domaines ?	Management institutionnel		
	Q1.C1 Début de la professionnalisation du secteur de l'eau avec l'existence de sept (07) contrats d'affermage et d'arrêtés inter ministériels (MHA et MEFP) fixant le tarif de l'eau	OFOR / SG – BM – OFOR / DH / DRH / DCE - OFOR / DAF – BM – Arrêtés tarifaires – MHA/DAGE	- L'établissement de contrats d'affermage et leur opérationnalisation permettent de professionnaliser le secteur de l'eau. De même, les arrêtés inters ministériels fixant le tarif de l'eau ont permis de lever des équivoques de nature fiscale qui existaient et portant entre autres sur l'exonération de la tranche des abonnés domestiques (Q1.C1) - La non-conformité des arrêtés avec la loi et le décret pose un problème de légalité de ces textes émanant des différentes autorités (Q1.C2) - L'absence de clarification des rôles et responsabilités entre l'OFOR et la DH/DRH, peut conduire cette dernière à privilégier ses propres activités et celles des projets et programmes au détriment de celles de l'OFOR. (Q1.C3) - L'absence de cadre de régulation du secteur de l'eau peut entraîner
	Q1.C2 Les arrêtés pris par le MHA pour permettre à l'OFOR de s'appuyer sur les DRH, de transférer tous les projets initialement exécutés par la DHR et de procéder à la construction d'ouvrages neufs ne sont pas pris en compte ni par la loi, ni par le décret créant l'OFOR.	OFOR / SG – BM – OFOR / DH / DRH / DCE - OFOR / DAF, revue documentaire	
	Q1.C3 Les Conditions d'utilisation des DRH par l'OFOR ne sont pas clairement définies dans l'arrêté n° 01917MHA/DAGE du 12 février 2015 portant rattachement des services déconcentrés à la DH	OFOR / SG – BM – OFOR / DH / DRH / DCE - OFOR / DAF	
	Q1.C4 Le secteur de l'eau ne dispose pas de cadre de régulation	OFOR/SG – MHA/DH – MHA/DRH - BM / Revue documentaire – Décret de création OFOR - Arrêtés - USAID/ACCES - CTB	
	Q1.C5 Un nouveau décret portant sur les fonctionnements et l'organisation du MHA est dans le pipeline	OFOR/SG – MHA/DH – MHA/DRH - BM / Revue documentaire	

Questions de recherche	Constatations	Sources	Conclusions
		– Décret de création OFOR - Arrêtés - USAID/ACCES - CTB	la non prise en charge correcte de certains dysfonctionnements et le règlement des différends entre les acteurs. (Q1.C4)
	Management des contrats et des compétences		Le nouveau décret portant sur les fonctionnements et l'organisation du MHA pourrait avoir des incidences sur les activités de l'OFOR. (Q1.C5)
	Q1.C6 Le projet Mumelle Massete a été mis en œuvre de manière efficace notamment l'exécution à 100% des activités dans les délais, la réalisation des économies sur les marchés ainsi que la transmission périodique des rapports techniques et financiers à la DCFE et à l'USAID	OFOR/SG – OFOR / Ex DG – OFOR / DAF/SPM – USAID / GATR – USAID/RLA – USAID/OFM - Revue documentaire - USAID (PRM, OFM, EGO), Ex. DG OFOR, Africa Lead	La qualité du personnel technique et financier de l'OFOR et la collaboration enrichissante entre l'USAID et l'OFOR ont permis à ce dernier d'améliorer son management et son fonctionnement et d'élargir son portefeuille de projets.
	Q1.C7 L'OFOR dispose d'un personnel qualifié et compétent.		Cependant, l'inadéquation entre les effectifs du personnel de l'OFOR et la charge de travail pourraient avoir, entre autres, des effets négatifs sur la qualité des prestations et la maîtrise des systèmes et procédures, voire sur l'atteinte de ses objectifs dans les délais impartis. (Q1.C6, Q1.C7, Q1.C8, Q1.C9, Q1.C12, Q1.C14, Q1.C15)
	Q1.C8 Satisfaction globale des parties prenantes sur la collaboration entre l'USAID et l'OFOR.		
	Q1.C9 Meilleure compréhension des procédures et des exigences de l'USAID et du mécanisme du G2G.		
	Q1.C10 Le comité technique, composé de l'OFOR, l'USAID et la DCFE s'est réuni sans la présence de la DCFE contrairement aux dispositions de la lettre d'exécution du projet Mumelle Massete	USAID/GATR, DCFE, OFOR/SG	
	Q1.C11 Les contrats de DSP mentionnent de manière explicite les mesures coercitives telles que les garanties de bonne exécution de la Délégation de services publics versées à la caisse des dépôts et consignations et les pénalités de retard	OFOR/DCE, OFOR/SG OFOR/DCE – OFOR/DT / Revue documentaire	
	Q1.C12 L'OFOR inspire confiance auprès des PTF car il a bénéficié de nouveaux financements pour l'exécution de 11 projets. Cependant, il n'existe pas de point focal projet ou de responsable /coordonnateur de projet.	OFOR / Contrôleur financier / DAF / Revue documentaire, CTB, OFOR/DEP, OFOR/DCE, ACCES	La revue des plans de travail et l'évaluation de l'état d'avancement du projet n'ont pas été réalisées, bien que des rapports techniques

Questions de recherche	Constatations	Sources	Conclusions
	Q1.C13 Harmonisation insuffisante des différentes interventions de l'USAID au niveau de l'OFOR	CTB, USAID/ACCES, CC PEPAM	et financiers aient été soumis périodiquement à l'USAID et à la DCFE. (Q1.C10)
	Q1.C14 Malgré une légère augmentation de son staff, tous les acteurs rencontrés ont mentionné l'insuffisance du personnel de l'OFOR compte tenu de ses missions	Tous les acteurs rencontrés / OFOR/SG – OFOR / Ex DG – OFOR / DAF/SPM – USAID / GATR	• Les mesures coercitives permettent de sécuriser le respect de la bonne exécution des termes du contrat. (Q1.C11)
	Q1.C15 Absence de représentations de l'OFOR sur le terrain		• La non harmonisation des interventions des différents PTF peut entraîner des redondances et du gaspillage des ressources
	Q1.C16 Des lenteurs sont notées dans l'opérationnalisation des DSP (Une seule DSP opérationnelle (NDL-GL) sur les 07 attribuées par l'OFOR) dues à l'approbation tardive des contrats, les recours des candidats, la revue a posteriori de la DCMF et l'inexistence de dossier type pour les DSP au moment où OFOR procédait à la passation de ces marchés.	OFOR/SPM / Revue documentaire - OFOR/SG – OFOR/DG – OFOR/DAF – OFOR/DCE – OFOR/DT – OFOR/DEP	• Les lenteurs administratives dues aux procédures d'appel d'offres et d'approbation des DSP ont causé un retard dans leur mise en place. Cette situation est de nature entre autres à créer un déséquilibre financier des comptes l'OFOR et à retarder la professionnalisation du secteur de l'eau. (Q1.C16)
	Q1.C17 Les délais relatifs aux demandes d'avance, de liquidation et d'exonération n'ont pas été respectés car OFOR ne transmettait les pas dans les délais et les fonds virés par l'USAID n'ont pas été liquidés dans les 90 jours	OFOR / DAF - USAID / GATR/ Revue documentaire OFOR / DAF - USAID / GATR - OFOR / Division Finance - LE	• Le non-respect des délais mentionnés dans la lettre d'exécution (demande d'avance à l'USAID, liquidation et exonération) peut causer des lenteurs, des tensions de trésorerie et mettre OFOR dans une situation financièrement difficile. (Q1.C17, Q1.C18)
	Q1.C18 Des Lenteurs dans les demandes d'exonération des droits et taxes auprès de la Douane ont été notées car OFOR n'a pas joint l'avenant de la lettre d'exécution à la demande.	OFOR / DAF - USAID / GATR/ Revue documentaire OFOR / DAF - USAID / GATR - OFOR / Division Finance - LE	• L'appui institutionnel contribue à renforcer la fiabilité et la célérité
	Système de Contrôle interne, Gouvernance, Finance et Reporting		

Questions de recherche	Constatations	Sources	Conclusions
	QI.C19 Existence d'outils comptables et financiers grâce à l'appui institutionnel de l'USAID notamment la mise à disposition d'un logiciel comptable TomPro et le renforcement des capacités.	USAID/OFM, USAID/GATR, USAID/RLA, OFOR/Contrôleur financier, OFOR/DAF.	de l'information comptable et financière. (QI.C19)
	QI.C20 Existence d'un bon environnement de contrôle interne conforté par l'existence de manuels de procédures, de la cartographie des risques, d'une bonne séparation des tâches entre l'ordonnateur et le comptable et l'obtention de la certification ISO 9001 version 2008	OFOR / Secrétaire Général – Décret - OFOR / DAF et Responsable audit interne et contrôle qualité	L'OFOR dispose d'un bon environnement de contrôle interne et fait l'objet de vérifications périodiques par les organes de contrôle de l'Etat, excepté l'inspection interne du MHA, bien que l'OFOR rentre dans son périmètre de contrôle. (QI.C20, QI.C22)
	QI.C21 Les missions d'audit interne des exercices précédents n'étaient pas basées sur une cartographie des risque	OFOR Responsable de l'Audit interne et du système de management qualité	En l'absence de plan d'audit basé sur une cartographie des risques, les contrôles effectués par le Responsable de l'Audit interne et du système de management qualité peuvent ne pas couvrir toutes les zones de risques. (QI.C21)
	QI.C22 Missions de contrôle et vérification de l'OFOR non encore effectuées par l'Inspection interne du MHA	OFOR Responsable de l'Audit interne et du système de management qualité/ Inspecteur interne du MHA	L'existence d'un outil de système intégré permet d'automatiser le suivi des activités et d'avoir une visibilité globale. Mais il se posera un problème de reporting général au niveau du MHA sachant que les autres structures ont des outils différents (QI.C3)
	QI.C23 OFOR envisage de se doter de son propre système intégré de suivi de ses activités	OFOR/DEP, OFOR/DCE, OFOR/RSE	En l'absence d'une stratégie claire de mobilisation des ressources, il sera difficile pour l'OFOR de combler ses besoins en termes de fonctionnement et de remplir ses missions. (QI.C24, QI.C25)
	QI.C24 Insuffisance du budget de fonctionnement de l'OFOR qui dépend de la subvention de l'état	USAID / OFM, Revue documentaire – OFOR / SG/DAF/S&E	
	QI.C25 OFOR ne dispose pas d'un plan de financement		
	QI.C26 Risque que les tarifs appliqués au niveau des différents DSP ne couvrent pas les charges et/ou ne soient pas acceptés par les populations	USAID / OFM, Revue documentaire – OFOR / SG/DAF/S&E	

Questions de recherche	Constatations	Sources	Conclusions
			La non couverture des charges par les prix fixés peuvent entraver la rentabilité des DSP et la continuité du service. (Q1.C26)
Dans quelle mesure OFOR a été capable de travailler avec le secteur privé pour atteindre ses objectifs dans la gestion des points d'eau ?	Management du secteur privé		- Malgré toutes les difficultés, la gestion actuelle des forages est plus avantageuse pour les populations car permettant d'assurer la continuité du service d'eau aux populations du périmètre et la création de nouveaux emplois. (Q2.C1, Q2.C2, Q2.C3, Q2.C4) - L'accompagnement par un consultant pour une durée de 3 mois a permis à AQUAREN et aux comités de pilotage de mieux comprendre la gestion transitoire et leurs rôles et responsabilités. Cependant, cet accompagnement est jugé insuffisant par les acteurs et n'a pas fait l'objet d'une évaluation. De ce fait, OFOR ne serait pas en mesure de conclure que la gestion transitoire a atteint ses objectifs. (Q2.C5, Q2.C6, Q2.C23) - Le diagnostic fait par AQUAREN permet à OFOR de connaître le périmètre et l'estimation des investissements à faire pour réhabiliter les ouvrages dans ces
	Q2.C1 La gestion des systèmes d'approvisionnement en eau potable des 11 sites confiée à AQUAREN qui a une bonne connaissance de la zone de Ziguinchor a permis une amélioration de la qualité et de la continuité de services	Mandat et agrément signés, comités de pilotage,	
	Q2.C2 Recrutement de 50 employés dont certains membres des anciennes ASUFOR (13 conducteurs, 19 releveurs, 6 plombiers et 4 encadreurs viennent des anciennes ASUFOR		
	Q2.C3 Toute panne de forage est réparée en moins de 24h et les grosses réparations en 72 heures.		
	Q2.C4 Les tarifs de l'eau appliqués par AQUAREN sont identiques à ceux des anciennes Asufor, hormis Enampore et Karthiack où des baisses respectives de FCFA 100 et de FCFA 50 ont été consenties.	DRH, AQUAREN USAID/GATR, OFOR/DCE, Ancienne ASUFOR/Thionk Essil, Comités de pilotage Brin / Diouloulou	
	Q2.C5 L'OFOR a recruté un consultant chargé de renforcer les capacités des agents d'AQUAREN et des membres des comités de pilotage, appuyé en cela par la Division Régionale de l'Hydraulique	OFOR/DCE, contrat du consultant, Rapport de capitalisation de la mission du consultant,	
	Q2.C6 OFOR a remis un ordinateur de bureau et une imprimante aux comités de pilotage en guise d'appui institutionnel.	AQUAREN, comités de pilotage de Brin /	
	Q2.C7 AQUAREN a fait un diagnostic relativement exhaustif de la situation des ouvrages dans son	AQUAREN	

Questions de recherche	Constatations	Sources	Conclusions
	périmètre et à estimer le niveau d'investissement nécessaire.		sites et de mieux préparer la DSP. Cependant, sans un inventaire technique exhaustif, il sera difficile à l'OFOR de maîtriser le patrimoine des sites donnés en exploitation. (Q2.C7, Q2.C9)
	Q2.C8 L'opérateur AQUAREN a été choisi par l'OFOR sans aucune procédure de mise en concurrence et a bénéficié d'un agrément et d'un mandat d'exploitation après qu'il ait signé des contrats avec les comités de pilotage.	OFOR/DCE, AQUAREN, OFOR/DT, comités de pilotage, DRH	Le non-respect des procédures de mise en place de la gérance du périmètre et de délivrance de l'agrément pourrait conduire à la nullité des contrats signés par AQUAREN. (Q2.C8)
	Q2.C9 L'inventaire du périmètre donné en exploitation à AQUAREN n'a pas été effectué par l'OFOR	DCE, DT, AQUAREN, comités de pilotage, DRH Compte d'exploitation AQUAREN, bilan et perspectives	- Le non-paiement des factures d'eau peut creuser le déficit financier de Aquaren et entraver la rentabilité du périmètre. (Q2.C11) - Le déficit de suivi sur le terrain pourrait occasionner des malversations et engendrer également des retards dans l'exécution des projets et les données d'exploitation transmises par le gérant pourraient ne pas être conformes à la réalité. (Q2.C12, Q2.C13)
	Q2.C10 AQUAREN a des difficultés pour recouvrer les factures face au refus de paiement par certains particuliers et usagers communautaires	AQUAREN, comités de pilotage (Dioulou, brin)	OFOR est tributaire des DRH, des comités de pilotage ou des fermiers pour avoir des informations sur l'état de fonctionnement des forages. (Q2.C14)
	Q2.C11 L'analyse des documents financiers de AQUAREN montre qu'il y a un déficit annuel de 2 599 121 FCFA sur le périmètre		
	Q2.C12 Déficit de suivi et de vérification des travaux sur le terrain et des données d'exploitation transmises par AQUAREN	DCE, DT, Rapports d'activités de Mumelle Massette Octobre 2016, Février 2018, OFOR/RESE, AQUAREN, comités de pilotage Diouloulou et Brin	
	Q2.C13 AQUAREN ne transmet pas régulièrement ses rapports mensuels à OFOR		
	Q2.C14 L'OFOR n'a pas des technologies lui permettant d'avoir les informations de terrain à temps réel portant sur la fonctionnalité des points d'eau.	USAID/GATR, USAID/ACCES	

Questions de recherche	Constatations	Sources	Conclusions
	Q2.C15 Non-respect des procédures de mise en place des comités de pilotage avec l'absence d'implication des autorités administratives et l'existence de deux circulaires contradictoires (l'un donnant la présidence au représentant du Maire et l'autre au sous-préfet)	Sous-Préfet de Nyassia et rapport sur la gestion transitoire, consultant chargé du suivi de la gestion transitoire, comité de pilotage de Brin.	- La non implication des autorités administratives a conduit au refus du visa des PV des comités de pilotage et à des difficultés pour ouvrir des comptes bancaires. (Q2.C15, Q2.C17, Q2.C18) - Les comités de pilotage ne maîtrisent pas leurs rôles et responsabilités dans la gestion transitoire et le choix des membres des comités de pilotage pourrait être guidé par des considérations politiques. (Q2.C16) - Presque tous les termes du contrat entre AQUAREN et les comités de pilotage ne sont pas respectés par les deux parties. Par exemple, la non définition du partage des responsabilités dans les contrats peut créer une ambiguïté entre le Gérant et les comités de pilotage. Et, en cas de problème, il sera difficile de situer les niveaux de responsabilités. - Par ailleurs, Juridiquement, le terme « Redevance » mentionné dans les contrats ne cadre pas avec la pratique actuelle car ne correspond pas forcément aux « Fonds pour renouvellement et grosses réparations ». (Q2.C19)
	Q2.C16 Non fonctionnement des comités de pilotages dû entre autres à leur manque de compétences	OFOR, SS-préfet, comités de pilotage de Diouloulou, de Brin, AQUAREN	
	Q2.C17 Inexistence d'un comité de pilotage à Thionk Essyl. Le forage était en arrêt depuis 5 ans, mais a bénéficié d'une remise à niveau du réseau grâce à Mumelle Massete		
	Q2.C18 AQUAREN et les comités de pilotage visités ne disposent pas de copies des contrats signés avec le gérant et des PV de mise en place des comités de pilotage		
	Q2.C19 Non-respect des clauses de l'article 8 du contrat entre AQUAREN et les comités de pilotage	Comités de pilotage de Brin et Diouloulou, OFOR/DCE, copie des contrats, AQUAREN, OFOR/DCE, AQUAREN,	
	Q2.C20 L'évaluation / Capitalisation de la gestion transitoire à Ziguinchor (trimestrielle et annuelle) ainsi que l'accompagnement du consultant chargé du suivi de la gestion transitoire ne sont pas encore faits	Sous-préfet Nyassia, DRH Ziguinchor, Consultant chargé de la mise en place de la gestion transitoire, OFOR/DCE	

Questions de recherche	Constatations	Sources	Conclusions
	Q2.C21 Déficit dans l'accompagnement de AQUAREN avec la non remise en l'état des forages qui lui sont confiés pour exploitation	AQUAREN, DRH, USAID/GATR	- Dans la mesure où aucune évaluation n'a été faite, OFOR ne serait pas en mesure de conclure que la gestion transitoire a atteint ses objectifs. (Q2.C20) - L'absence d'accompagnement de l'OFOR a conduit à des difficultés financières et techniques à AQUAREN avec comme conséquence une gestion déficitaire de son périmètre. Cette situation pourrait entraîner une rupture du service d'approvisionnement en eau. (Q2.C21, Q2.C22) - Compte tenu du fait que les anciens présidents des ASUFOR sont toujours signataires des comptes, les soldes disponibles pourraient être utilisés à d'autres fins. (Q2.C24)
	Q2.C22 Manque d'entretien des ouvrages dû aux difficultés financières et techniques que traverse AQUAREN	AQUAREN, comités de pilotage de Diouloulou, comités de pilotage de Brin, OFOR/DCE, AQUAREN, USAID/GATR	
	Q2.C23 Manque de formation des comités de pilotage sur leurs rôles et responsabilité et sur l'utilisation du matériel informatique qui leur a été remis	AQUAREN, comités de pilotage de Diouloulou, comités de pilotage de Brin,	
	Q2.C24 Les anciennes ASUFOR disposent de fonds dans leurs comptes bancaires alors qu'elles n'existent plus	Comités de pilotage Brin, comités de pilotage Diouloulou, PV de passation de service de Diouloulou	

Annex II: Recommendations Matrix

Constatations	Recommandations	Commentaires	Responsable de l'action	Responsable suivi	Date limite	Niveau de Priorité		
						1	2	3
Q 1 : Capacités institutionnelles et managériales de l'OFOR ?								
Dans quelle mesure OFOR a atteint ses objectifs dans le domaine institutionnel et managérial (gestion des contrats avec le secteur privé) ? Quelles sont les forces et faiblesses de l'OFOR dans ces domaines ?								
Management institutionnel								
Les arrêtés pris par le MHA pour permettre à l'OFOR de s'appuyer sur les DRH, de transférer tous les projets initialement exécutés par la DH et de procéder à la construction d'ouvrages neufs ne sont pas pris en compte ni par la loi, ni par le décret créant l'OFOR	Engager la réflexion avec toutes les parties prenantes pour procéder à une étude organisationnelle et institutionnelle afin d'améliorer l'intervention de l'OFOR sur tout le territoire national	Ces arrêtés ont été pris pour accompagner l'OFOR en attendant les ressources nécessaires pour prendre en charge le fonctionnement des services déconcentrés	MHA/CTJ	MHA/DAGE	En cours			X
	Evaluer le fonctionnement des services déconcentrés		MHA/CTJ	MHA/DAGE	En cours			X
Les Conditions d'utilisation des DRH par l'OFOR ne sont pas clairement définies dans l'arrêté n° 01917MHA/DAGE du 12 février 2015 portant rattachement des services déconcentrés à la DH	Clarifier comment OFOR doit s'appuyer sur les DRH pour mener ses activités sur le terrain	Les attributions de chaque partie prenante sont clairement définies dans le projet de décret d'organisation du MHA en cours de validation	MHA/CTJ	MHA/DAGE	En cours			X
Le secteur de l'eau ne dispose pas de cadre de régulation	Mettre sur pied une autorité administrative indépendante chargée de réguler le secteur de l'eau et de l'assainissement	Attendre la finalisation des réformes engagées dans le secteur de l'Eau	MHA/SG	MHA/CT	A l'horizon 2020			X
Système de Contrôle interne, Gouvernance, Finance et Reporting								

Constatations	Recommandations	Commentaires	Responsable de l'action	Responsable suivi	Date limite	Niveau de Priorité		
						1	2	3
Les missions de contrôle interne des exercices précédents de l'OFOR n'étaient pas basées sur une cartographie des risques	Elaborer et valider la cartographie des risques de l'OFOR en collaboration avec l'IAAF du MHA	Une cartographie des risques a été élaborée et validée par la Direction générale de l'OFOR en vue de l'obtention de la certification ISO 9001 version 2015	OFOR/Audit interne	MHA/IAAF	30 Septembre 2018	X		
Non formalisation des liens fonctionnels entre le service de CI de l'OFOR et l'inspection interne du MHA	Formaliser les liens entre le service CI et l'inspection interne dans le manuel de procédures du MHA en cours d'élaboration		MHA/IAAF	OFOR/Audit interne	30 Septembre 2018	X		
Missions de contrôle et vérification de l'OFOR non encore effectuées par l'Inspection interne du MHA	Suivre le processus de cartographie des risques avec l'Inspection interne afin que cette dernière puisse démarrer les missions de contrôles et de vérifications de l'OFOR		MHA/IAAF	MHA/SG	30 Septembre 2018	X		
Insuffisance du budget de fonctionnement de l'OFOR qui dépend des subventions de l'Etat	Désagréger les besoins de fonctionnement de l'OFOR et les transmettre au MEFP via le Ministère de tutelle	L'OFOR à terme ne doit pas forcément dépendre des subventions de l'Etat	OFOR/DAF	OFOR/SG	30 Juin 2018			X
OFOR ne dispose pas d'un plan de financement	Sensibiliser l'Etat à mettre les ressources financières nécessaires prévues dans le contrat de performance	Le contrat de performance qui intègre le plan de financement et de développement a été signé à posteriori après la mission de l'USAID. Toutefois l'Etat n'a pas honoré ses engagements en	MHA/DAGE	OFOR/DG	En continue			X

Constatations	Recommandations	Commentaires	Responsable de l'action	Responsable suivi	Date limite	Niveau de Priorité		
						1	2	3
		termes d'allocations des ressources financières						
Risque que les tarifs appliqués au niveau des différents DSP ne couvrent pas les charges engagées par l'OFOR	Sensibiliser l'Etat à renoncer au prix patrimoine (les audits, les renouvellements, le développement et la densification du réseau et les charges relatives au fonctionnement de l'OFOR) pour tenir compte du pouvoir d'achat en milieu rural	Le gap correspondant au prix du patrimoine devrait être compensé par l'Etat	MHA/DAGE	OFOR/DG	En continue			X
Management des contrats et des compétences								
Le comité technique, composé de l'OFOR, l'USAID et la DCFE s'est réuni sans la présence de la DCFE contrairement aux dispositions de la lettre d'exécution du projet Mumelle Massete	i) Elaborer et mettre à la disposition des parties prenantes un calendrier de tenue des réunions du Comité technique, ainsi que les PV et les feuilles de présence des réunions	Les réunions ont souvent été tenues cependant l'indisponibilité des PV ont fait qu'il n'a pas toujours été aisé de justifier la tenue de ces dernières. Aussi la DCFE faute d'indisponibilité n'a pas pu assister à toutes les réunions	OFOR/SG	USAID/GATR	Après la signature de la prochaine LE		X	
			OFOR/SG	USAID/GATR	Immédiatement après chaque réunion		X	
	ii) Elargir le comité technique à la Direction de la Programmation Budgétaire		MEPF/DCFE	USAID/GATR	Avant l'élaboration de la prochaine LE	X		
Harmonisation insuffisante des différentes interventions de l'USAID au niveau de l'OFOR	Signer une convention cadre avec l'OFOR qui intègre toutes les interventions des projets financés par l'USAID		USAID/MD	MHA/DAGE	Avant la signature de la prochaine LE	X		

Constatations	Recommandations	Commentaires	Responsable de l'action	Responsable suivi	Date limite	Niveau de Priorité		
						1	2	3
Insuffisance du personnel de l'OFOR compte tenu de ses missions	Mettre à la disposition de l'OFOR les ressources financières pour lui permettre de recruter le personnel nécessaire	Ceci nécessite que le MHA prenne des dispositions pour la réalisation de cette recommandation	OFOR/DG	MHA/DAGE	31 Décembre 2019	X		
Absence de représentations de l'OFOR sur le terrain	Mettre à la disposition de l'OFOR les ressources financières pour lui permettre de recruter le personnel nécessaire	Ceci nécessite que le MHA prenne des dispositions pour la réalisation de cette recommandation	OFOR/DG	MHA/DAGE	31 Décembre 2019	X		
Lenteurs dans la mise en place des DSP dues à l'approbation tardive des contrats, les recours des candidats, la revue a priori de la DCMP et l'inexistence de dossier type à l'époque pour les DSP.	Sensibiliser le MEFP sur le respect des délais de validation ou à défaut instaurer une approbation tacite des contrats		Cabinet du MHA	Ministre et OFOR/DG	En continue			X
	Relever le seuil d'approbation du montant des marchés par le MEFP		ARMP	Ministre et OFOR/DG	En continue			X
Non-respect des délais relatifs aux demandes d'avance faites par OFOR à l'USAID	Former le personnel de l'OFOR chargé de suivre les projets sur les procédures de l'USAID		USAID/OFM	USAID/GATR	Dès la signature de la LE	X		
Les fonds virés par l'USAID ne sont pas liquidés dans les 90 jours	Former le personnel de l'OFOR chargé de suivre les projets et les procédures de l'USAID		USAID/OFM	USAID/GATR	Dès la signature de la LE	X		
Lenteurs dans le traitement des demandes d'exonération des droits et taxes faites par OFOR auprès des Douanes	Sensibiliser le MEFP pour que la douane puisse diligenter les demandes		Cabinet du MHA	OFOR/DG	Au fil de l'eau	X		
	S'assurer de l'exhaustivité des dossiers qui constituent la demande d'exonération		OFOR/DAF	OFOR/SG	Au fil de l'eau		X	
	Faire un suivi régulier de la demande d'exonération auprès des Douanes		OFOR/DAF	OFOR/SG	Au fil de l'eau		X	
Q 2 : Collaboration avec les opérateurs privés ?								
Dans quelle mesure OFOR a été capable de travailler avec le secteur privé pour atteindre ses objectifs dans la gestion des points d'eau ?								
Relations entre OFOR et AQUAREN								

Constatations	Recommandations	Commentaires	Responsable de l'action	Responsable suivi	Date limite	Niveau de Priorité		
						1	2	3
AQUAREN a été choisi sans aucune procédure de mise en concurrence et a bénéficié d'un agrément et d'un mandat d'exploitation postérieurement à la signature des contrats.	Respecter les procédures de contractualisation avec les gérants à l'avenir	La procédure existe au niveau de l'OFOR et il fallait l'appliquer à la zone sud	OFOR/DCE	OFOR/SG	Au fil de l'eau		X	
Absence d'inventaire du périmètre donné en exploitation à AQUAREN	Systématiser à l'avenir, l'inventaire avant la prise de service du gérant	L'inventaire doit être effectué périodiquement	OFOR/DCE	OFOR/SG	Au fil de l'eau	X		
Absence d'accompagnement de l'OFOR à AQUAREN avec la non remise en l'état des forages qui lui sont confiés pour exploitation	Mentionner de manière explicite les obligations contractuelles de l'OFOR dans le contrat de gérance	Notamment la remise à niveau des installations, le suivi périodique	OFOR/DCE	OFOR/SG	Au fil de l'eau	X		
Déficit de suivi et de vérification des données d'exploitation transmises par AQUAREN à OFOR	Systématiser la revue périodique des données d'exploitation et au besoin apporter les corrections nécessaires		OFOR/DCE	OFOR/SG	En continue	X		
AQUAREN a des difficultés pour recouvrer les factures face au refus de paiement par certains particuliers et usagers communautaires	Sensibiliser les populations sur la nécessité de payer les factures pour assurer la continuité du service	L'OFOR doit assister les gérants pour le règlement des factures impayées	AQUAREN	OFOR/DCE	En continue	X		
	Pour les particuliers, systématiser les coupures d'eau		AQUAREN	OFOR/DCE	En continue	X		
	Pour les administrations, étudier avec l'OFOR les mécanismes de paiement par l'Etat		AQUAREN	OFOR/DCE	En continue	X		
	Pour les usagers communautaires, solliciter la médiation des autorités administratives		AQUAREN	OFOR/DCE	En continue	X		
	Accompagner les gérants dans le recouvrement des factures impayées		OFOR/DCE	AQUAREN	En continue	X		
AQUAREN a réalisé un déficit annuel de 2 599 121 FCFA sur le périmètre	Mettre en péréquation les sites du périmètre délégué	Nécessité d'accompagnement de l'OFOR vis-à-vis des gérants	OFOR/DCE	OFOR/SG	En continue	X		
	Valider le plan d'investissements proposé par AQUAREN		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Juillet 2018	X		

Constatations	Recommandations	Commentaires	Responsable de l'action	Responsable suivi	Date limite	Niveau de Priorité		
						1	2	3
	Subventionner les branchements sociaux pour booster la consommation		OFOR/DCE	OFOR/SG	30 Septembre 2018	X		
	Identifier les causes du déficit d'AQUAREN		AQUAREN	OFOR/DCE	30 Juin 2018	X		
	Définir un plan d'actions pour résorber le déficit d'AQUAREN		AQUAREN	OFOR/DCE	31 Juillet 2018	X		
Manque d'entretien des ouvrages résultant des difficultés financières et techniques que traverse AQUAREN	Mettre en œuvre le plan d'investissements proposé par AQUAREN	Nécessité de l'accompagnement de l'OFOR vis-à-vis des gérants	OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Juillet 2018	X		
	Fixer les rôles et responsabilités de chaque acteur dans l'entretien des ouvrages		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Juillet 2018	x		
	Accompagner les gérants dans le contrôle de la qualité de l'eau		OFOR/DCE	OFOR/SG	En continue		X	
AQUAREN ne transmet pas régulièrement ses rapports mensuels à OFOR	Systématiser la transmission des rapports financiers et techniques à OFOR	Pousser OFOR à avoir une plateforme en ligne pour le reporting	AQUAREN	OFOR/DCE	Mensuel	X		
	Simplifier le modèle de reporting		AQUAREN	OFOR/DCE	31 Mai 2018	X		
L'OFOR n'a pas de technologies lui permettant d'avoir les informations de terrain à temps réel portant sur la fonctionnalité des points d'eau.	Mettre en place un dispositif de suivi et de contrôle de l'exploitation	En cours avec la Banque Mondiale	OFOR/DEP	OFOR/SG	31 Janvier 2019		X	
L'évaluation / Capitalisation de la gestion transitoire à Ziguinchor (trimestrielle et annuelle) ainsi que l'accompagnement du consultant chargé du suivi de la gestion transitoire ne sont pas encore faits	Programmer dans les plus brefs délais l'évaluation de la gestion transitoire incluant l'évaluation de l'exécution des contrats entre le gérant et les COPIL et les relations OFOR-AQUAREN- bénéficiaires	Si le reliquat de Mumelle Massete permet de prendre en charge les évaluations	OFOR/DCE	OFOR/SG	30 Juin 2018	X		
Relations entre AQUAREN et les comités de pilotage								
	Informers/Sensibiliser les autorités administratives sur la gestion transitoire	Il existe 2 circulaires pour 2 modes de	OFOR/DCE	OFOR/SG	En continue	x		

Non-respect des procédures de mise en place des COPIL avec l'absence d'implication de certaines autorités administratives	Renforcer l'implication des autorités administratives et locales dans la gestion de l'exploitation	gestion : modalités de mise en place des COPIL et 2 ^e mise en place des comités tripartites pour le contrôle de gestion des ASUFOR	OFOR/DCE	OFOR/SG	En continue	x		
	Soumettre les PV des COPIL des arrondissements de Nyassia et de Tendouck pour validation par les sous-préfets		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Aout 2018	x		
Non fonctionnement des comités de pilotages résultant entre autres à leur manque de compétence	Définir le profil des présidents et secrétaires des comités de pilotage		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Décembre 2018	x		
	Organiser des assemblées de renouvellement des membres des COPIL		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Décembre 2018	x		
AQUAREN et les comités de pilotage visités ne disposent pas d'exemplaires des contrats signés avec le gérant et des PV de mise en place des comités de pilotage	Mettre à disposition les copies des PV visés par l'Autorité Administrative et des contrats signés approuvés par l'OFOR		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Juillet 2018	x		
Non intégration dans les contrats, du tableau précisant la responsabilité de la gestion des opérations entre le Gérant et les comités de pilotage.	Annexer le tableau précisant la responsabilité de la gestion des opérations entre le Gérant et les comités de pilotage dans les contrats signés		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Juillet 2018	x		
	Evaluer l'exécution du contrat entre AQUAREN et les COPIL		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Juillet 2018	x		
Non versement des redevances telles que stipulées dans les contrats aux comités de pilotage, à l'exception de ceux de Karthiack et Bessire.	Accompagner les COPIL qui sont légalement reconnus à ouvrir des comptes	Expliquer le terme redevance dans les contrats	OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Juillet 2018	x		
	Procéder aux versements des redevances dans les comptes ouverts par les COPIL		AQUAREN	OFOR/DCE	30 Septembre 2018	X		
Aucun COPIL ne dispose de compte bancaire tel que stipulé dans les contrats.	Soumettre les PV des COPIL des arrondissements de Nyassia et de Tendouck pour validation par les sous-préfets.		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Juillet 2018	x		
	Soumettre toute la documentation aux COPIL pour leur permettre d'ouvrir des comptes		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Juillet 2018	x		

	Accompagner les COPIL qui sont légalement reconnus à ouvrir des comptes		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Aout 2018	x		
Manque de formation des comités de pilotage sur leurs rôles et responsabilités et sur l'utilisation du matériel informatique qui leur a été remis par OFOR	Recycler les COPIL sur leurs rôles et responsabilités		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Décembre 2018	x		
	Assurer un suivi régulier des COPIL		OFOR/DCE	OFOR/SG	En continue	x		
	Faire l'état des lieux du matériel informatique remis aux COPIL		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Juillet 2018	x		
	Remettre le matériel informatique aux ayants droits		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Juillet 2018	x		
Certaines anciennes ASUFOR disposent de fonds dans leurs comptes bancaires alors qu'elles n'existent plus	Identifier les fonds disponibles dans les comptes bancaires des anciennes ASUFOR		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Aout 2018	x		
	Discuter avec les parties prenantes de l'utilisation ultérieure de ces fonds		OFOR/DCE	OFOR/SG	31 Aout 2018	x		

Annex III: OFOR's Strengths, Weaknesses, Threats and Opportunities Table

Forces	Faiblesses
- Autonomie au plan du fonctionnement, de l'organisation, du système financier et budgétaire car l'OFOR est un EPICS - Double tutelle MHA et MEFP (elle permet à l'OFOR de traiter directement avec les agents du MEFP sans passer par le MHA) - Existence d'un bon environnement interne (Culture de contrôle, manuel de procédure, cartographie des risques, bonne séparation des tâches entre l'ordonnateur et le comptable) - Existence d'un système de planification à travers les budgets - Suivi budgétaire - Compétence du personnel - Rapports techniques et financiers envoyés périodiquement à la DCFE - Les leçons apprises de Mumelle Massete vont être reversées dans le G2G - Qualité des dossiers soumis par OFOR est bonne - Management courageux de l'ancien DG (Approcher les élus - Travailler main dans la main avec les Maires, réunion de clarification avec les autorités locales (CRD, CLD) – Gérer la question du tarif de l'eau avec tactique).	- Lenteurs dans la passation des marchés dues aux approbations tardives et l'obtention de l'exonération des droits de douanes, des impôts et taxes - OFOR n'a pas de représentant au niveau des régions et doit utiliser les DRH pour mener ces activités sur le terrain. - Non existence de liens formels entre OFOR et les DRH - Durée du projet mal appréciée par l'OFOR (il fallait prendre en compte les difficultés en Casamance relatives à l'hivernage, l'accessibilité et la sensibilité de la zone) - Délai de liquidation des fonds relativement court pouvant occasionner des lenteurs dans la disponibilité des fonds en provenance de l'USAID - Non application systématique des mesures coercitives prévues dans les contrats - Le Responsable de l'Audit interne et du système de management qualité de l'OFOR n'a pas reçu de missions de contrôle et vérification de l'Inspection interne de son Ministère de tutelle - Les missions d'audit interne des exercices précédents ne sont pas basées sur la cartographie des risques car cette dernière n'était pas élaborée - OFOR n'a pas de plan de renouvellement de tous ses ouvrages - Dans le schéma initial, l'OFOR ne devrait pas intégrer les projets de la Direction de l'Hydraulique ; aussi elle devrait faire l'Assistante à Maitrise d'Ouvrage Délégué au lieu de construire lui-même contrairement à la loi portant sa création
Opportunités	Menaces
▪ OFOR est très attrayant et prisé par tous les PTF parce que le secteur de l'eau dans le monde rural est très sensible	▪ Recul politique par rapport à la réforme ▪ Existence de poches de résistance : les forages étaient gérés par les associations communautaires qui mettaient en place leurs hommes ▪ Existence de zones intouchables : ces dernières ne veulent pas payer l'eau et ne sont pas assujettis aux

- Objectifs du développement durable : l'eau est une référence pour l'atteinte des objectifs du Développement Durable (ODD) : une porte d'entrée pour les PTF
 - OFOR offre une visibilité aux PTF sur le territoire national ; en effet, le PTF peut se comparer aux autres dans le domaine de l'hydraulique
 - Plan Sénégal Emergent (PSE) : PTA découle du plan stratégique qui est commandé par la lettre de politique sectorielle du MHA commandé par le PSE et le résultat sera versé dans la calèche du PSE
 - PUMA qui fait des forages au niveau des frontières et leur ouvrage seront versés dans le patrimoine de l'OFOR de même que le PUDC
- mêmes règles que les autres et ceci peut provoquer un effet de contagion
- Défaillance des entreprises titulaires des marchés
 - Retrait des PTF
 - OFOR va avoir des difficultés car les redevances qu'il va percevoir des DSP ne seront pas suffisantes pour couvrir ses charges de fonctionnement afin d'arrêter de recevoir la subvention de l'Etat
 - Etude tarifaire dans le milieu rural est disponible ; elle mentionne que les tarifs préposés ne sont pas suffisants pour assurer la rentabilité.

Annex IV: OFOR's Identified Needs

N°	BESOINS
1	Renforcement des capacités du personnel de l'OFOR
2	Equipement du futur siège de l'OFOR et des agents zonaux
3	Visites d'imprégnation des projets similaires dans d'autres pays
4	Véhicules pour aller sur le terrain
5	Remise à niveau des infrastructures et renforcement du réseau
6	Recrutement du personnel
7	Augmentation du budget de fonctionnement

Annex V: List of Interviewees

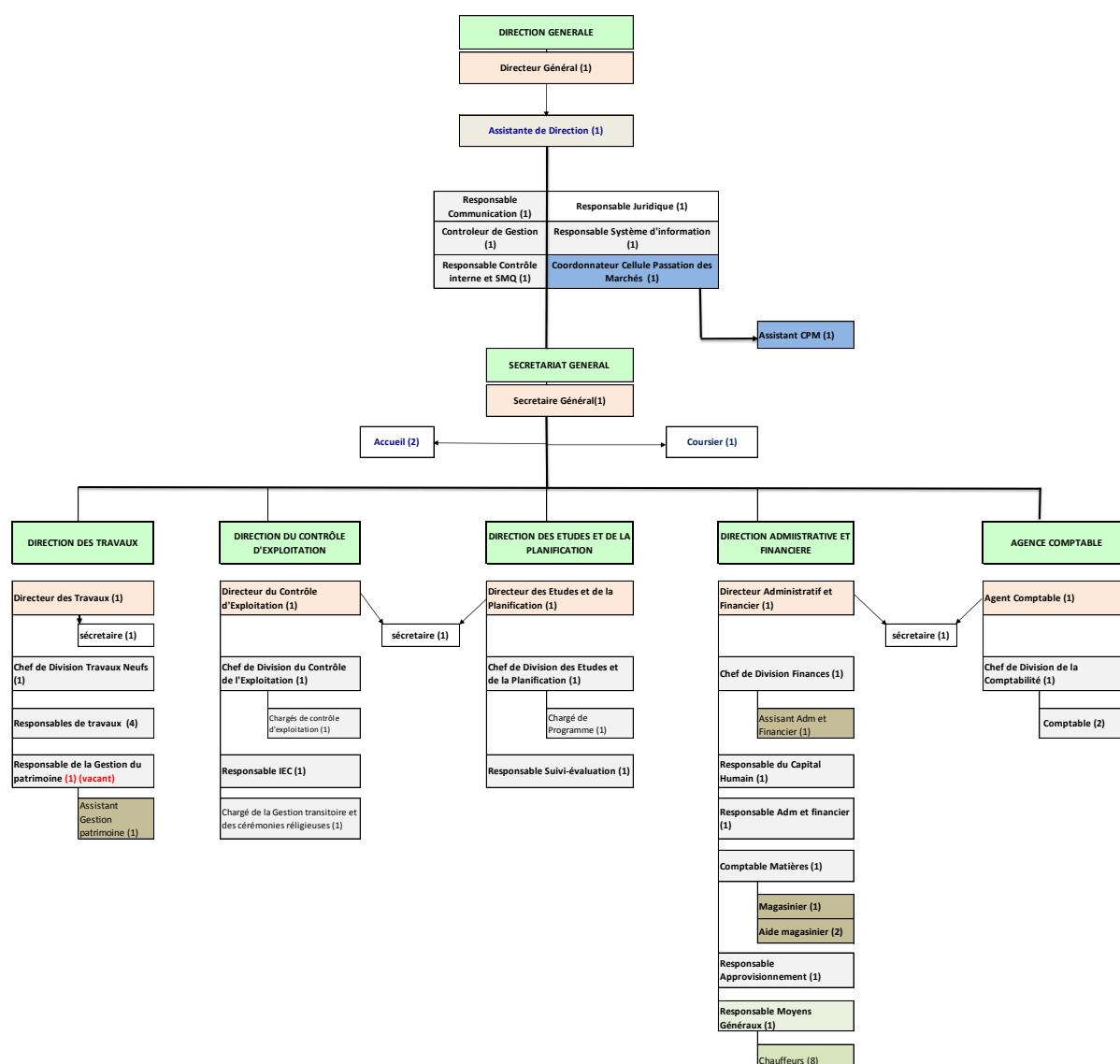
N	Nom et prénom	Structure	Fonction	Contact
1	Amadou Bèye Ndiaye	OFOR	Secrétaire Général	sg@forages-ruraux.sn
2	Adama Sow	OFOR/ Division du Contrôle de l'Exploitation	Chef de la division	cdce@forages-ruraux.sn
3	Réana Diagne	OFOR	Responsable Suivi-évaluation	rese@forages-ruraux.sn
4	Mamadou Diokh	OFOR	Responsable Gestion transitoire	
9	Lamine Ka	OFOR/Division d'Etudes et de la Planification	Chef de la division	dep@forages-ruraux.sn
5	Mme Ndiaye	OFOR/DAF	Directrice	
6	Papa Moussa Ndaiye	OFOR/ Division des Finances	Chef de la division	ctrlfinancier@forages-ruraux.sn
7	Moundor Madioum	OFOR/Division des travaux	Chef de la division	dt@forages-ruraux.sn
8	Awa Diagne	OFOR	Contrôleur interne	
9	Ousmane Kane	OFOR	Responsable des passations des marchés	
10	Abdoulaye Boly	USAID/EGO	WASH Specialist/Mission Environment Officer	aboly@usaid.gov 77 710 33 78
12	Xavier Preciado	USAID/EGO	Deputy EGO	xpreciado@usaid.gov
13	Emilie Reyes	USAID/PRM		emreyes@usaid.gov
14	Elisabeth Callendar	USAID/PRM		ecallendar@usaid.gov
15	Francis Carayol	USAID/OFM		fcarayol@usaid.gov
16	Oumou Dia	USAID	Resident Legal Advisor	odia@usaid.gov
17	Aliou Boly	Africa Lead	COP	Aliou_Boly@dai.com
18	Mingue Niasse	Africa Lead	Charge de Programme	Mingue_Niasse@dai.com
19	Gabriel Regallet	Accès	COP	gregallet@NRCE.COM
20	Mamadou Dioukhane	MHA	DAGE	modoudiouxh@yahoo.fr
21	Lassana Sakho	ONAS	Ex DG OFOR	dg@onas.sn
22	Mme Diedhiou	MHA	Inspection interne	annajacob1980@yahoo.fr
23	Amadou Diallo	CC PEPAM	Directeur	projeau@gmail.com
24	Harouna Kalidou Gaye	Direction de l'hydraulique	Directeur	hakagay@gmail.com
25	Alpha Diagne	DCFE	Directeur	alphadiagne@gmail.com 776051014
26	Corine Niox	CTB	Charge de Programme	corine.niox@btcctb.org
27	Laurent Fremolle	UE	Charge de Programme	laurent.fremolle@eeas.europa.eu
28	Oumar Diallo	Banque Mondiale	Coordonnateur WASH	odiallo@worldbank.org
29	Mahecor Ndiaye	BAD		M.H.NDIAYE@afdb.org
30	Ange Mbaye	AQUAREN Ziguinchor	Directeur	mbayange@gmail.com
31	Paul Talon	Comités de pilotage de Diouloulou	Président	

N	Nom et prénom	Structure	Fonction	Contact
32		AQUAREN Diouloulou		
33	Boubacar Dieme	Direction Régionale de l'hydraulique de Ziguinchor	Chef de Brigade des Puits et Forages	baboucardieme@gmail.com
35		AQUAREN Thionk Essil		
36		Comité de pilotage de Brin		
37	El H. Djiby Bocoum	Sous-préfecture de Nyassia	Sous-préfet de Nyassia	Gabriel198024@gmail.com
38	Mamadou Kane	OFOR	Responsable Capital Humain	

Annex VI: List of Documents Reviewed

Type de document	Date
Lettre d'exécution N°685-011-18	Novembre 2015
Plan de S&E du projet Mumelle Maasette	Avril 2016
Report of Pre- Award survey	October 2015
Report of Pre- Award Survey Follow up	August 2016
Rapport Semestriel	Mai 2016
Rapport mensuel	Mai, Juin, Juillet, Aout, Septembre, Octobre, Novembre, Décembre 2016
Rapport mensuel	Janvier, février 2017
Etat des activités du projet	Juin 2017
Rapport mensuel	Février 2018
Rapports de liquidation	Juin, septembre et novembre 2017
Rapport de liquidation	Février 2018
Manuel des Procédures de Contrôle Administratif et Commercial	Novembre 2015
Manuel des Procédures Administratives, Financières et Comptables	Octobre 2015
Plan stratégique de développement 2017-2021	
Modèle de contrat DSP	
Modèle de contrat de la gestion transitoire	
Audit de conformité et d'efficacité de la gestion de la trésorerie	Novembre 2017
Cartographie des risques de l'OFOR	Mars 2018
Note d'information-Congés	Janvier 2017, Mai 2017
Contrat de Performance Etat-OFOR	2017-2019
Loi N°2014-13 portant sur la création de l'OFOR	Février 2014
Organigramme de l'OFOR	2018
Présentation du Plan de formation 2018	
Planning Audit CI	Mars 2016
Programme des Audits annuels	Mai 2016
Rapport de capitalisation de la mission pour la gestion transitoire de 10 sites de forage dans la zone du sud	Juin 2017
Atelier de développement stratégique et de renforcement d'équipe	Mars 2015
Support de formation de l'équipe du gérant sur la gestion technique, organisationnelle et financière des forages	Mars 2017
Support de formation des membres des comités de pilotage sur la gestion transitoire	2017
Rapport de performance annuelle 2017	Février 2018
Base de données rapport mensuels	
Maquette Evaluation ZIG	
Un an de gestion transitoire dans la région de Ziguinchor : Bilan et Perspectives	Mars 2018
Gestion transitoire- Rapport d'exploitation trimestriel provisoire	Juillet 2017
Rapport d'exploitation Brin	Octobre 2017
Rapport d'exploitation Diouloulou	Octobre 2017
Gestion transitoire- Rapport mensuel de la gestion du forage de Diouloulou	Avril, Mai 2017
Fiche synoptique Ebinako, Balingore, Bassire, Brin, Diégoune, Diouloulou, Enampore, Karthiack, Nyassia, Tendouck, Thionck Essil,	Mars 2018

Annex VII: OFOR Organogram



Annex VIII: Decree Creating OFOR



MINISTRE DE L'HYDRAULIQUE ET DE L'ASSAINISSEMENT

Loi portant création de l'Office de Gestion des Forages ruraux (OFOR)

EXPOSE DES MOTIFS

L'Etat du Sénégal a investi d'importants moyens pour mettre à la disposition des populations rurales des infrastructures adéquates afin d'assurer leur approvisionnement en eau potable de façon durable.

C'est ainsi que le Sénégal affiche, pour le sous-secteur de l'hydraulique rurale, les performances parmi les plus élevées en Afrique, en référence aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

En dépit de ces performances, la gestion des systèmes d'alimentation en eau potable en milieu rural reste confrontée à des contraintes majeures :

- l'insuffisance notoire des ressources financières, matérielles et humaines des services techniques de l'Etat, pour faire face aux besoins de maintenance et de gestion efficace et efficiente du patrimoine ;
- l'inadéquation du statut administratif des services de l'Etat avec les exigences d'une bonne gestion du patrimoine d'hydraulique rurale ;
- la faiblesse du système de comptabilité publique des immobilisations du patrimoine hydraulique constitué par l'ensemble des systèmes d'alimentation en eau potable.

Au regard de ces constats et des enseignements de plusieurs études, l'Etat a initié une réforme du sous-secteur visant à atteindre les objectifs ci-après :

- la mobilisation des ressources financières, matérielles et humaines appropriées et suffisantes ;
- la mise en place d'un dispositif de gestion performante du patrimoine de l'hydraulique rurale et des systèmes d'alimentation en eau de nature à assurer la qualité, l'accessibilité, l'équité et la pérennité du service ;
- l'amélioration du cadre institutionnel tenant compte des nouvelles orientations stratégiques du sous-secteur pour une gestion plus efficace et efficiente du service public de l'eau potable en milieu rural assurant une meilleure implication des collectivités locales, des usagers et du secteur privé.

En vue d'atteindre ces objectifs, les pouvoirs publics ont retenu la création d'un établissement public à caractère industriel et commercial doté d'une autonomie administrative et de gestion, dénommé Office de Gestion des Forages ruraux (OFOR), chargé d'organiser la gestion des systèmes d'alimentation en eau potable et du patrimoine de l'hydraulique rurale.

Tel est l'objet du présent projet de loi.

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple-Un But-Une Foi

Loi n° 2014-13

portant création de l'Office des
Forages ruraux (OFOR)

L'Assemblée nationale a adopté

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article premier :- Il est créé un établissement public à caractère industriel et commercial dénommé Office des Forages ruraux (OFOR), régi par les dispositions de la loi n° 90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique.

Article 2 :- L'OFOR est placé sous la tutelle technique du Ministère chargé de l'Hydraulique rurale et sous la tutelle financière du Ministère chargé des finances.

Article 3 :- L'OFOR a pour missions :

- la gestion du patrimoine de l'hydraulique rurale permettant d'assurer le service de l'eau potable en milieu rural notamment les ouvrages ou équipements de captage, de production, de traitement, de stockage, de transport et de distribution, les véhicules, les équipements et engins d'ateliers ou de chantiers et les terrains, bâtiments, annexes et autres dépendances ;
- l'exercice par délégation, de la responsabilité de la gestion du service public de l'eau potable en milieu rural ;
- l'assistance aux collectivités locales dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage des travaux d'hydraulique rurale ;
- le suivi, le contrôle, l'audit de l'exploitation des infrastructures d'hydraulique rurale et de la qualité du service de l'eau ;
- l'accompagnement des acteurs du sous-secteur notamment les usagers, les collectivités locales, les autorités, les opérateurs, par le renforcement de capacités, l'appui-conseil, la communication et la mise en place de mécanismes de financement appropriés.

Article 4 :- Les règles d'organisation et de fonctionnement de l'OFOR sont fixées par décret.

Article 5 :- L'Etat transfère à l'OFOR la gestion physique, comptable et financière des biens du domaine public nécessaires à la réalisation de son objet.

Article 6 :- Le transfert de la propriété des biens et droits immobiliers du domaine privé de l'Etat à l'OFOR est autorisé dans la mesure où ils sont nécessaires à la réalisation de son objet.

L'Etat met à la disposition de l'OFOR les moyens humains, matériels, techniques et financiers nécessaires à la réalisation de son objet.

Article 7 :- Les ressources financières de l'OFOR

- des dotations budgétaires de l'Etat ;
- du Fonds national de l'hydraulique (FNH) ;
- des redevances prélevées sur le produit de la facturation de l'eau dont le niveau est fixé par décret ;
- des recettes générées par l'exploitation de biens meubles et immeubles transférés ou acquis et de prestations de services ;
- des dons reçus après avis du Conseil d'administration ;
- et de toutes autres ressources autorisées par les lois et règlements.

Les ressources de l'OFOR assurent son équilibre financier et sont affectées exclusivement à l'exécution de ses missions.

Article 8 :- Sont abrogées toutes les dispositions antérieures contraires à la présente loi.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 28 février 2014



Macky SALL

Par le Président de la République

Le Premier Ministre



Aminata TOURE

Annex IX: Decision Connecting Decentralized Services to the Department of Hydraulics


REPUBLIQUE DU SENEGAL
 Un Peuple – Un But – Une Foi

**MINISTRE DE L'HYDRAULIQUE
ET DE L'ASSAINISSEMENT**

12.02.2015* 01917
 N° MHA/DAGE
 Dakar, le
 Analyse: Arrêté portant rattachement de services déconcentrés à la Direction de l'Hydraulique.

Le Ministre de l'Hydraulique et de l'Assainissement,

Vu la Constitution ;
 Vu la loi n° 2014-13 du 28 février 2014 portant création de l'Office des forages ruraux (OFOR) ;
 Vu le décret n° 2014-535 du 24 avril 2014 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'Office des forages ruraux (OFOR) ;
 Vu le décret n° 2014- 843 du 06 juillet 2014 portant nomination du Premier Ministre ;
 Vu le décret n° 2014- 849 du 06 juillet 2014 relatif à la composition du Gouvernement ;
 Vu le décret n° 2014-853 du 09 juillet 2014 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères ;
 Vu le décret n° 2014-877 du 22 juillet 2014 relatif aux attributions du Ministre de l'Hydraulique et de l'Assainissement;

A R R E T E

Article premier : les Divisions régionales de l'Hydraulique, les Brigades des Puits et Forages et les Subdivisions de Maintenance sont rattachées à la Direction de l'Hydraulique.

Article 2 : Ces services déconcentrés peuvent être utilisés en tant que de besoin par l'Office des Forages ruraux dans la période transitoire de mise en place des délégations de service public.

Article 3 : Le présent arrêté qui prend effet à compter de sa date de signature sera enregistré, communiqué et publié partout où besoin sera.

Applications
 • PM/SGG
 • MEF/DGP
 • MEF/DGCT
 • MHA/SG
 • MHA/DC
 • DAGE
 • DH
 • DA
 • DCFRE
 • ONAS
 • OLAD
 • APREN
 • SONES
 • OFOR
 • SDR
 • UC-PEFAM
 • Cellule CMVS/OMVS
 • MHA/DRH/SPF/SM
 • Archives
 • Chrono.

DIRECTION DE L'HYDRAULIQUE
 01917
 12.02.2015

Mansour FAYE

Annex VII : Example of Interministerial Statement Setting Water Rates in the Notto-Diosomone-Palmarin areas of Gorom Lamsar

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

22.12.2017* 22632

Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement

**Arrêté interministériel n°
fixant le tarif de l'eau dans le périmètre affermé couvert
par la délégation de service public du système de transfert
d'eau du Notto-Diosmone-Palmarin et des unités de
potabilisation du Gorom Lamsar (NDP-GL)**

**LE MINISTRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN,
LE MINISTRE DE L'HYDRAULIQUE ET DE L'ASSAINISSEMENT,**

VU la Constitution ;
VU la loi n° 81-13 du 04 mars 1981 portant Code de l'eau ;
VU la loi n° 90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique ;
VU la loi n° 2008-59 du 24 septembre 2008 portant organisation du service public de l'eau potable et de l'assainissement collectif des eaux usées domestiques ;
VU la loi n° 2012-31 du 31 décembre 2012 portant Code général des impôts, modifiée ;
VU la loi n° 2014-13 du 28 février 2014 portant création de l'Office des Forages ruraux ;
VU le décret n° 2014-535 du 24 avril 2014 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'Office des Forages ruraux (OFOR) ;
VU le décret n° 2014-1212 du 22 septembre 2014 portant Code des marchés publics ;
Vu le décret n° 2017-142 du 25 janvier 2017 portant transfert des missions et du patrimoine de la Direction de l'Exploitation et de la Maintenance (DEM) à l'Office des Forages ruraux (OFOR) ;
VU le décret n° 2017-1531 du 06 septembre 2017 portant nomination du Premier Ministre ;
VU le décret n° 2017-1533 du 07 septembre 2017 fixant la composition du Gouvernement ;
VU le décret n° 2017-1546 du 08 septembre 2017 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères ;
VU le décret n° 2017-1569 du 13 septembre 2017 relatif aux attributions du Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan ;
VU le décret n° 2017-1570 du 13 septembre 2017 relatif aux attributions du Ministre de l'Hydraulique et de l'Assainissement ;
Sur la note de présentation du Directeur général de l'Office des Forages ruraux,

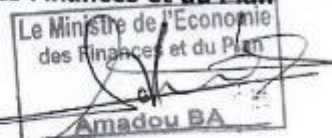
ARRESENT :

Article premier. - Le tarif de l'eau dans les périmètres délégués à l'Entreprise SEOH, couvrant le système de transfert d'eau du Notto-Diosmone-Palmarin et des unités de potabilisation du Gorom-Lamsar (NDP-GL), est fixé ainsi qu'il suit :

GRILLE TARIFAIRE DANS LE NOTTO-DIOSMONE-PALMARIN ET LE GROM-LAMSAR (EN F CFA / M³)							
CODE	CATEGORIE	Tarif HT Eau	Tarif HT Assaint.	Total HT	TVA 18%	Surtaxe municipale	Total TTC
AD	Abonnés domestiques Tranche unique	275,00	0,00	275,00	0	0	275,00
BF	Bornes fontaines Tranche unique	300,00	0,00	300,00	54	3,25	357,25
AC	Activités commerciales Tranche unique	400,00	0,00	400,00	72,00	3,25	475,25
AB	Abreuvoirs Tranche unique	200,00	0	200,00	0,00	0	200,00
AM	Activités maraichères Tranche unique	200,00	0	200,00	0,00	0	200,00

Article 2. - Le Directeur général de l'Office des Forages ruraux est chargé de l'exécution du présent arrêté qui prend effet à compter de sa date de signature et qui sera enregistré, publié et communiqué partout où besoin sera.

**Le Ministre de l'Economie,
des Finances et du Plan**

Le Ministre de l'Economie
des Finances et du Plan

Amadou BA

Amadou BA

**Le Ministre de l'Hydraulique
et de l'Assainissement**


Mansour FAYE

Ampliations :

- PR/SG
- PM/SGG
- MEFP
- MHA/Toutes structures
- SEOH
- Archives/Chrono

Annex X: Example of an Order Transferring a DH Project to OFOR

N° 000157
MHA/SEHR/CAB


REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTERE DE L'HYDRAULIQUE ET DE L'ASSAINISSEMENT

Dakar, le 15 FEB. 2017

Le Ministre,

Objet: Transfert du suivi du projet BID-UEMOA à l'OFOR.

Monsieur le Ministre,

J'ai décidé de confier les tâches opérationnelles d'Hydraulique rurale de mon département à l'OFOR, pour permettre à la Direction de l'Hydraulique de mieux se concentrer dans les tâches régaliennes de planification et de contrôle de structures sous tutelle.

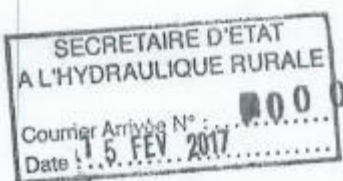
A cet effet, je vous informe que désormais l'OFOR assure avec l'AGETIP maître d'œuvre du projet, le suivi du projet d'hydraulique rurale financé par la BID par l'entremise de l'UEMOA et vous demande de bien vouloir en informer nos partenaires notamment la BID et l'UEMOA.

Je vous prie de croire, **Monsieur le Ministre**, à l'assurance de ma considération distinguée.



Mansour FAYE

A
Monsieur Amadou BA,
Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan
DAKAR


SECRETARE D'ETAT
A L'HYDRAULIQUE RURALE
Courrier Arrivé N° 000069
Date 15 FEB. 2017

Annex XI: Example of a Contract Signed Between AQUAREN, a COPIL and OFOR



CONTRAT DE GESTION TRANSITOIRE

Entre,

Le Comité de pilotage du forage de **DIOULOULOU** ayant son siège à **Diouloulou**, représenté par son président(te), Monsieur **Paul Emilien TALON** Ci-après dénommé le CP

Et :

Monsieur **Ange Alexandre MBAYE** représentant l'Entreprise **AQUAREN** Ci-après dénommée "le gérant"

Il a été arrêté et convenu ce qui suit :

ARTICLE 1 : OBJET

Le présent contrat a pour objet de définir les modalités et conditions de réalisation du contrat de gérance signé entre le Comité de pilotage et le gérant et portant sur la production, la distribution et la vente d'eau.

Au titre du présent contrat les deux parties désignent le Comité de pilotage et le Gérant.

ARTICLE 2 : ENTREE EN VIGUEUR ET NATURE DU CONTRAT

Le présent contrat entrera en vigueur au moment de sa signature par les deux parties.

ARTICLE 3 : DUREE DU CONTRAT

Le contrat est conclu pour une durée d'un (01) an à compter de sa date de signature. Il prend automatiquement fin à l'issue sans aucune formalité ou à l'installation effective du fermier. Aux termes de sa durée les parties peuvent soit opter une tacite reconduction ou établir un autre contrat.

ARTICLE 4 : RESILIATION DU CONTRAT

Le Comité de pilotage peut résilier le contrat en se fondant sur les motifs suivants :

- Retard sans motif du Gérant de plus de dix (10) jours ouvrables pour la mise à disposition des rapports techniques et financiers ;
- Retard sans motif de plus de 15 jours ouvrables pour le versement de la redevance
- Déclaration de faillite ou de liquidation judiciaire du Gérant ;

La résiliation se fera par simple courrier adressé au Gérant par le comité de pilotage. Elle sera effective après le respect d'un préavis de deux (2) mois.

La résiliation ne peut donner lieu à une indemnisation.

ARTICLE 5 : INVENTAIRE ET CONSISTANCE DES INSTALLATIONS

Les installations visées par le présent contrat comprennent les ouvrages de production, de stockage et de distribution d'eau (réseau de canalisations principales et secondaires ainsi que tous les points de distribution d'eau existants : bornes

fontaines, branchements communautaires, branchements privés, abreuvoirs, potences à charrette).

Aucune modification ne peut être apportée par le gérant aux installations sans l'accord écrit du comité de pilotage.

Les installations effectuées et/ou renouvelées pendant la durée du contrat restent une propriété exclusive de l'OFOR.

ARTICLE 6 : AGREMENT DU GERANT

Le gérant doit être titulaire de l'agrément délivré par l'OFOR certifiant de sa capacité technique et de gestion du personnel. Le certificat d'agrément est joint en annexe du présent contrat.

ARTICLE 7: MODALITES D'EXPLOITATION

Le gérant doit mettre en œuvre, sous sa responsabilité, tous les moyens techniques et humains permettant d'exploiter les installations pour satisfaire la demande en eau en quantité et en qualité conforme aux normes en vigueur, dans la limite de la capacité des installations.

ARTICLE 8 : DISTRIBUTION D'EAU POTABLE

Le Gérant doit garantir la continuité du service de l'eau à cet effet, il doit s'acquitter des tâches suivantes :

- Relever quotidiennement le compteur horaire et les compteurs volumétriques.
- Alerter immédiatement le Comité de pilotage et les autorités en cas d'impossibilité d'exploiter les installations (problèmes d'accès, de casse, de délestages, etc.).
- Assurer la distribution de l'eau aux points de distribution publics (bornes fontaines, potences à charrettes, abreuvoirs) pour la revente par les fontainiers, et distribuer et vendre l'eau au volume aux branchements privés et communautaires au prix fixé;
- Signer un contrat d'abonnement avec les propriétaires des branchements particuliers ou communautaires;
- Signer un contrat d'abonnement spécial pour les revendeurs aux bornes fontaines (fontainiers) et des éleveurs;
- Emettre les factures des branchements particuliers et communautaires, et à destination des fontainiers ;
- Encaisser les recettes de la vente de l'eau, recouvrer les factures des fontainiers sur la base du relevé de compteur de distribution et les factures des branchements particuliers et communautaires ;
- Présenter au comité de pilotage au plus tard le dixième jour de chaque mois le compte d'exploitation du mois précédent du périmètre mis en gestion transitoire.

ARTICLE 9 : CONTROLE D'EXPLOITATION

Dans l'objectif d'assurer le suivi des indicateurs, le gérant doit :

- Etablir un état mensuel des volumes produits et distribués et des recettes ;

- Produire les rapports techniques et financiers mensuels ;
- Mettre à disposition de l'OFOR toutes les informations nécessaires à sa mission de contrôle ;
- Tenir les comptes, un journal de caisse et de banque, enregistrer et archiver les justificatifs originaux de dépenses et de recettes ;
- Calculer mensuellement les indicateurs d'exploitation : prix moyen de vente du m³, volume distribué/volume produit, taux de recouvrement des factures, taux de raccordement aux BP, etc. ;

Toutes ces informations doivent être mises à la disposition du Comité de pilotage par le biais d'un rapport mensuel. Le rapport du mois doit être disponible le dixième jour du mois n+1.

ARTICLE 10 : GESTION DES OPERATIONS

La responsabilité de la gestion des opérations (maintenance, renouvellement, extension de réseau, etc) est partagée entre le gérant et le Comité de pilotage selon le tableau de répartition.

Le Comité de pilotage finance la totalité des activités de maintenance et le gérant assure la supervision des travaux.

ARTICLE 11 : PRIX DE VENTE ET REDEVANCE

Le prix de vente du m³ d'eau est fixé à :

- Branchement particulier et communautaire : 3.50 F/m³
- Borne fontaine, station à charrette..... 7.50 F/m³
- Agriculture et Elevage..... 3.50 F/m³
- Branchement touristique : 5.50 F/m³

Une redevance fixée à 80 F/m³ produit sera versée au comité de pilotage conformément au compte d'exploitation.

ARTICLE 12 : CONCILIATION

Tous différends relatifs à l'exécution ou à l'interprétation du présent contrat que les parties ne seront pas parvenues à résoudre entre elles seront portés pour amiable conciliation devant L'OFOR.

Si le différend persiste les parties feront recours aux juridictions compétentes du pays.

ARTICLE 13 : DROIT APPLICABLE

Le droit applicable est le droit de la République du Sénégal.

ARTICLE 14 : RENEGOCIATION DES ELEMENTS FINANCIERS

Compte tenu du caractère estimatif des prévisions ayant permis de constituer les volumes commercialisés, les parties peuvent s'entendre sur une renégociation du prix du mètre cube à appliquer et du montant de la redevance.

- Le contrat est arrivé à son échéance ;

- Une des parties en fait une demande motivée ;
- Les charges d'exploitation ne peuvent plus assurer la pérennité de l'exploitation ;
- Les volumes d'eau commercialisés s'écartent de plus ou moins 15% des volumes prévisionnels ;

ARTICLE 15 : SIGNATURE DU CONTRAT

Le présent contrat est signé en trois (03) exemplaires par le Comité de pilotage et le Gérant avec les destinataires suivants :

- Le Comité de pilotage ;
- Le Gérant ;
- L'Office des Forages Ruraux.

Fait à Dakar, le 03 Avril 2017

Le Gérant
AQUAREN Suar
RC: SN ZGR 2817 B 541
NINEA: 00634652 2P2**Le Président du Comité de pilotage**

Approuvé par le Directeur Général
de l'Office des Forages Ruraux (OFOR)



Institution Agricole
63, Rond point VDN - Quartier Fatick
Dakar - Sénégal
Le Directeur Général**Lansana Gagny SAIGIO**

Annex XII: Example of Minutes Establishing a Steering Committee

REPUBLIQUE DU SENEGAL

MINISTERE DE L'HYDRAULIQUE
ET DE L'ASSAINISSEMENT

OFFICE DES FORAGES RURAUX

BRIGADE DES Puits ET FORAGES DE ZIGUINHOR

PROCES - VERBAL
DE L'ASSEMBLEE GENERALE CONSTITUTIVE
DU COMITE DE PILOTAGE DU SYSTEME D'EAU
POTABLE DE : BALINGORE

Lieu : BALINGORE Date : 10-03-2017

Ordre du jour :

1. Constitution du Comité de pilotage
2. Formation du bureau

Participants

-Monsieur..... Sous-Préfet de ou son représentant

-Monsieur Bahourou Méné Chef de la Brigade des Puits et Forages de

-Monsieur Mamadou Sarr Maire de la Commune de ou son représentant

A l'issue de l'examen de l'ordre du jour, il a été décidé de manière souveraine et démocratique par l'Assemblée ce qui suit :

1. **Constitution d'un comité de pilotage, Association regroupant tous les usagers du forage de BALINGORE**

N°	Noms et Prénoms	Profession	Adresse
1.	Cheikh Atab SAGNA	Délégué	Baleve
2.	Sana Dieme	Délégué	Dianack
3.	Djibril Galy	Délégué	KADIK
4.	Landing Benoit	Délégué	Bakinta
5.	Yssa Bedian	Délégué	ESTEKOM
6.	ARONA Sana	Délégué	Djirouk
7.	Dumar Babji	Délégué	Berlinpande
8.	Mamadou Sahar Badji	Délégué	Kabaline

9.	Sana Badji	Délégué	Kindiang
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			

2. Composition du Bureau

Le comité de pilotage a élu en son sein le bureau suivant :

Fonction	Prénoms et nom	Adresse
Président(e)	Yaya Boudou	Sahin yore
Secrétaire Général	Mamadou Dieme	Dianokh
Trésorier (e)	Aissatou SANE	Bahimbande

Le Président



Le Secrétaire



Le Trésorier



Le Maire de la Commune

De



Le Chef de la Brigade

des Puits et Forage de



Le Sous-préfet de ...Toucoule

Annex XIII: AQUAREN's Review and Perspectives on Transition management report

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peuple - un But - une Foi

MINISTERE DE L'HYDRAULIQUE ET DE L'ASSAINISSEMENT

OFFICE DES FORAGES RURAUX

UN AN DE GESTION TRANSITOIRE DANS LA REGION DE ZIGUINCHOR

BILAN ET PERSPECTIVES

MARS 2018

TABLE DES MATIERES

1.	BILAN DE LA PREMIERE ANNEE DE GESTION TRANSITOIRE A ZIGUINCHOR	1
1.1.	Contexte de la gestion transitoire à Ziguinchor	1
1.2.	Résultats d'exploitation des 11 sites durant dix mois.	1
1.3.	Difficultés et contraintes rencontrées – Solutions proposées.....	1
1.4.	Budget de remise à niveau et de renforcement des 11 SAEP.....	2
2.	PROPOSITION D'UNE APPROCHE POUR LA GESTION TRANSITOIRE A ZIGUINCHOR	2
2.1.	Concept de la gestion transitoire	2
2.2.	Recommandations pour la deuxième année de gestion transitoire.....	2
2.2.1.	Rec n°1 : Concevoir la gestion Transitoire comme un programme.....	2
2.2.2.	Rec n°2 : Généraliser et réaménager de la procédure de gestion Transitoire	2
2.2.3.	Rec n°3 : Principes de conduite de la réhabilitation/renforcement des SAEP du périmètre	2
2.2.4.	Rec n°4 : Dispenser le gérant des provisions et les remplacer par le cautionnement.....	3
2.2.5.	Rec n°5 : Réaménager le plan de financement de la gestion transitoire.....	3
3.	ELEMENTS D'AMELIORATION DU PARTENARIAT GERANT-OFOR	3
ANNEXE.....		4
	Compte d'exploitation, indicateurs techniques et financiers des 11 SAEP	4

Note rédigée par la société

AQUAREN

Forages – Hydraulique – Assainissement – Energie – Aménagements Hydro agricoles –Construction métallique

RC : SN.ZGR.2017.541 -- NINEA : 00634652 2P2

Tél. : (+221) 33 992 57 65 / 77 574 15 59 E-mail : mbayange@gmail.com – aquarenzig@gmail.com

Escale Ziguinchor, Immeuble Oulaye DIALLO, près de la CNCAS – Sénégal

1. Bilan de la première année de gestion transitoire à Ziguinchor

1.1. Contexte de la gestion transitoire à Ziguinchor

L'OFOR a consacré le premier trimestre de l'année 2017 à la préparation de l'implémentation en phase test de la gestion transitoire dans la région de Ziguinchor. Pour conduire le processus, l'OFOR a enrôlé la société AQUAREN basé à Ziguinchor pour la gestion technique et commerciale de **11 systèmes d'approvisionnement en eau potable (SAEP)** à savoir : Diouloulou, Ebinako, Diégonne, Bassire, Karthiack, Thionck Essyl, Tendouck, Balingore, Brin, Nyassia, Enampore.

1.2. Résultats d'exploitation des 11 sites durant dix mois.

Le tableau ci-dessous fournit les données d'exploitation technique et commerciale sur l'ensemble du périmètre constitué par les onze SAEP.

	Nombre de Points d'eau (u)	Accroissement nbre de Point d'eau %	Volume Produit (m3)	Volume Commercialisé (m3)	Rendement Technique %	Recettes prévisionnelles (F CFA)	Total Encaissé (F CFA)	Recouvrement Période %
AVRIL	2 201	0,00%	17 060	12 445	72,95%	3 917 750	2 867 300	73,19%
MAI	2 212	0,50%	20 878	14 752	70,66%	4 524 350	3 919 750	80,40%
JUIN	2 227	1,18%	21 048	14 839	70,50%	4 637 650	4 142 800	83,56%
JUILLET	2 227	1,18%	17 142	11 609	67,72%	3 647 400	3 093 700	83,84%
AOÛT	2 227	1,18%	15 013	9 027	60,13%	2 830 500	2 342 050	83,68%
SEPTEMBRE	2 568	16,67%	19 620	12 195	62,16%	3 785 890	3 282 100	84,17%
OCTOBRE	2 647	20,26%	21 033	13 415	63,78%	4 141 900	3 494 470	84,20%
NOVEMBRE	2 710	23,13%	23 120	17 587	76,07%	5 334 350	4 280 350	83,55%
DÉCEMBRE	2 729	23,99%	23 221	18 228	78,50%	5 475 290	5 106 430	84,94%
JANVIER	2 773	25,99%	23 410	18 766	80,16%	5 418 250	4 588 110	84,91%
Total	2 773	25,99%	201 545	142 863	70,88%	43 713 330	37 117 060	84,91%
Moyenne	2 773	25,99%	20 154	14 286	70,26%	4 371 333	3 711 706	82,64%

1.3. Difficultés et contraintes rencontrées – Solutions proposées

Dans le tableau ci-après, les difficultés/contraintes rencontrées ainsi que les solutions sont présentées :

Volet	Contraintes – Difficultés	Solutions
Techniques	Forages à eau saumâtre	Renouvellement des forages concernés
	Pompe ou Groupe Electrogène défectueux	Renouvellement des équipements concernés
	Charges d'exhaure élevées	Electrification et automatisation de l'exhaure
	Locaux Techniques vétustes	Réhabilitation des locaux techniques
	Capacités pompage/stockage ont atteint leur limite % au développement futur de la ville ou le château d'eau est loin de la zone à eau douce	Construction d'une nouvelle station de pompage/stockage
	Insuffisance d'organes (vanne, compteur, vidange)	Remise à niveau des réseaux
	Demande en branchements insatisfaite	Extension, densification et branchements
	Gestion environnementale et qualité de l'eau	Mesures de suivi et chloration de l'eau
Ressources humaines	Faiblesse de l'expérience ou qualification	Recyclage et formation modulaire
Ressources logistiques	Insuffisance des moyens de déplacement	Acquisition de nouvelles unités
	Insuffisance des moyens informatiques	
Financières	Compte d'exploitation prévisionnelle inadaptée	Le restructurer et le réévaluer
	Provision pour renouvellement et grosses Réparations insoutenable	Prise en charge du renouvellement par l'OFOR
	Usagers Institutionnels qui ne paient pas	Implication de l'OFOR, Elus, Administratif

Un an de gestion transitoire dans la région de Ziguinchor – Bilan et perspectives

1.4. Budget de remise à niveau et de renforcement des 11 SAEP

Le coût des solutions proposées a été évalué pour chaque SAEP et donc sur l'étendue du périmètre.

	Diouloulou	Ebinako	Diégoune	Bassire	Karthiack	Thionck Essyl
Réhabilitation de station pompage	2 900 000	9 750 000	31 650 000	4 900 000	15 220 000	23 400 000
Renouvellement de station pompage	186 100 000	-	-	-	-	-
Réhabilitation/renforcement réseau	57 660 000	26 120 000	49 800 000	2 040 000	9 980 000	44 467 000
Réhabilitation/construction points d'eau	51 222 000	8 500 000	24 462 000	2 724 000	16 965 000	57 875 000
Suivi et gestion environnementale	7 440 000	2 940 000	7 440 000	2 940 000	7 440 000	7 440 000
Plan quinquennal de dévelopmt du SAEP	6 500 000	6 500 000	6 500 000	6 500 000	6 500 000	6 500 000
Total	311 822 000	53 810 000	119 852 000	19 104 000	56 105 000	139 682 000

	Tendouck	Balingore	Brin	Nyassia	Enampore	Périmètre
Réhabilitation de station pompage	35 500 000	37 650 000	25 055 000	47 725 000	13 000 000	246 750 000
Renouvellement de station pompage	-	-	-	-	159 090 000	345 190 000
Réhabilitation/renforcement réseau	13 440 000	52 390 000	49 550 000	63 464 000	22 940 000	391 851 000
Réhabilitation /construction points d'eau	16 227 000	18 973 000	17 804 000	33 592 000	35 025 000	283 369 000
Suivi et gestion environnementale	7 440 000	7 440 000	7 440 000	7 440 000	7 440 000	72 840 000
Plan quinquennal de dévelopmt du SAEP	6 500 000	6 500 000	6 500 000	6 500 000	6 500 000	71 500 000
Total	79 107 000	122 953 000	106 349 000	158 721 000	243 995 000	1 411 500 000

2. Proposition d'une approche pour la gestion transitoire à Ziguinchor

2.1. Concept de la gestion transitoire

La gestion transitoire a pour objectif de préparer les SAEP à la mise sous délégation de service public. En soi, c'est un mécanisme qui, à travers l'exploitation des SAEP par un privé, cherche :

- La caractérisation technique et commerciale des SAEP,
- Le diagnostic et la réhabilitation/renforcement des SAEP.

2.2. Recommandations pour la deuxième année de gestion transitoire

2.2.1. Rec n°1 : Concevoir la gestion Transitoire comme un programme

Pour plus d'efficacité, la **gestion transitoire** doit être conçue comme un **programme** comprenant des objectifs, un budget, une durée, etc.

2.2.2. Rec n°2 : Généraliser et réaménager de la procédure de gestion Transitoire

Il s'agira d'enrôler au fur et à mesure l'ensemble des forages en service et ceux qui seront livrés. Cependant, la procédure de mise sous gérance devrait être réaménagée comme suit :

- dissocier la procédure de prise de fonction du gérant de celle relative à l'installation du comité de pilotage ; le contrat à signer avec le comité étant alors transformé en cahier des charges.
- Par conséquent, la mission du gérant serait établie et administrée par trois documents : l'agrément de l'OFOR, le mandat de l'OFOR et le cahier des charges (actuel contrat de gérance).
- Le comité de pilotage dans sa fonction de représentation devient un **observatoire local**.

2.2.3. Rec n°3 : Principes de conduite de la réhabilitation/renforcement des SAEP du périmètre

1) Segmenter les travaux en :

- travaux sur lesquels le gérant a le monopole et administrés par un bordereau officiel des prix, ordres de service. Le gérant soumet mensuellement son décompte ;
- travaux à passer en marché et auxquels le gérant peut soumissionner.

- 2) **Dégager à priori une masse financière pour la réhabilitation/renforcement** des SAEP de Ziguinchor extrapolé à partir de l'évaluation du budget de remise à niveau de l'an 1 des 11 SAEP.

2.2.4. Rec n°4 : Dispenser le gérant des provisions et les remplacer par le cautionnement

L'hypothèse d'un périmètre globalement déficitaire en zone sud a motivé la mise en place de la gestion transitoire. Cette première année de gérance a montré cet état déficitaire du périmètre (voir annexe).

Ainsi, avant l'effectivité de la réhabilitation/renforcement des SAEP et l'obtention d'un périmètre sous gérance disposant d'une masse critique de rentabilité, les flux financiers ne couvriront pas la totalité des charges et nous placent donc dans l'impossibilité de capitaliser. Sinon, cela équivaldrait à demander au gérant de subventionner l'exploitation du périmètre.

Par conséquent, **le concept de la gestion transitoire nécessite deux mesures d'accompagnement :**

- 1) libérer le gérant des provisions de renouvellement et les imputer à l'OFOR ;
- 2) Supprimer le principe des provisions à transférer individuellement aux comités de pilotage et le remplacer par un cautionnement global auprès de l'OFOR pour couvrir le risque d'indisponibilité des fonds de maintenance et permettre ainsi la mutualisation des comptes d'exploitation.

2.2.5. Rec n°5 : Réaménager le plan de financement de la gestion transitoire

De manière générale, nous suggérons de **réajuster la répartition des charges de gestion transitoire**. Le tableau ci-après fournit le plan de répartition des charges proposé pour la gestion transitoire :

N°	Charges des SAEP	Description des charges	Source de financement
1	Production/distribution	Energie, salaires, consommables	Gérant
2	Maintenance	Maintenance préventive et curative	Gérant
3	Gouvernance	Fonctionnement du gérant et frais de réunion avec les services Techniques, les Comités de pilotage)	Gérant
4	Diagnostic sommaire et mesures d'urgence	Diagnostic sommaire et actions urgentes devant accompagner la prise de service du gérant	Gérant
5	Diagnostic approfondi et plan quinquennal de développement du SAEP	Diagnostic approfondi, reconstitution des réseaux et plan quinquennal de développement des infrastructures	OFOR
6	Suivi et gestion environnementale	Activités de suivi piézométrique et qualité de l'eau, éducation des usagers en WASH et réforme, réalisation de piézomètre	OFOR
7	Renouvellement	Equipements, ouvrages, réseaux, points d'eau	OFOR
8	Réhabilitation/Renforcement	Travaux de réhabilitation ou renforcement	OFOR

3. Eléments d'amélioration du partenariat gérant-OFOR

Cette amélioration sera fondée sur l'élargissement du mandat confié au gérant en vue d'un partenariat gagnant-gagnant. Le tableau ci-dessous montre comment ce mandat peut être envisagé.

N°	Mandat	Gain de l'OFOR	Gain du gérant
1	Gérance de SAEP	Caractérisation des SAEP	Meilleure maîtrise du métier
2	Travaux de branchements	Amélioration de l'accès à l'eau	Elargissement de l'assiette clientèle
3	Formation du personnel	Disponibilité de personnel	Efficience dans la gestion des ouvrages
4	Diagnostic approfondi et plan de développement des infrastructures	Disponibilité de dossier de planification pour chaque SAEP	Meilleure exploitation des SAEP
5	Suivi et gestion environnementale	Connaissance et amélioration de qualité de la ressource	Conformité aux cahiers des charges de OFOR (eau de qualité partout et pour tous)
6	Plateforme WEB de monitoring	Les informations à temps réel	Interventions rapides et efficaces

Un an de gestion transitoire dans la région de Ziguinchor – Bilan et perspectives

Annexe

Compte d'exploitation, indicateurs techniques et financiers des 11 S&EP

Déduction	Déchet	Dégâts	Base	Maximax	Théor. Essai	Tendex	Baignoire	Bm	Messia	Exemple	Pénalité
-----------	--------	--------	------	---------	--------------	--------	-----------	----	--------	---------	----------

COMPTED'EXPLOITATION

Montre d'horaires	396 abonnés	318 abonnés	235 abonnés	158 abonnés	331 abonnés	502 abonnés	244 abonnés	278 abonnés	114 abonnés	47 abonnés	150 abonnés	2773 abonnés
Production	2 871 m3	2 277 m3	2 860 m3	1 044 m3	2 075 m3	4 409 m3	2 407 m3	2 030 m3	1142 m3	419 m3	830 m3	2227 m3
Valeur commercialisée	2 355 m3	2 033 m3	996 m3	872 m3	2 021 m3	2 951 m3	1 921 m3	990 m3	937 m3	335 m3	480 m3	15 861 m3
Bénéfices												
Revenus Prévisionnels (1)	834 355 fda	608 960 fda	239 435 fda	305 025 fda	616 740 fda	775 716 fda	576 390 fda	396 483 fda	236 325 fda	82 025 fda	148 880 fda	4732 834 fda
Moyens Investis (2)	718 355 fda	594 390 fda	265 601 fda	289 770 fda	604 355 fda	680 427 fda	228 430 fda	289 567 fda	216 590 fda	78 125 fda	139 880 fda	404 894 fda

Charges financières

Charges de décharge	305 833 fda	220 130 fda	197 940 fda	74 970 fda	177 395 fda	330 315 fda	99 571 fda	87 000 fda	97 700 fda	23 005 fda	67 235 fda	1 741 607 fda
Charges salariales	335 075 fda	267 520 fda	175 715 fda	170 821 fda	220 518 fda	294 693 fda	199 040 fda	196 825 fda	198 425 fda	67 026 fda	155 297 fda	2 255 000 fda
Charges loyers et divers	104 398 fda	99 665 fda	62 341 fda	35 146 fda	63 334 fda	116 879 fda	47 308 fda	53 788 fda	34 620 fda	18 519 fda	46 421 fda	681 353 fda
Sous total charges directes (3)	745 306 fda	587 212 fda	435 395 fda	286 391 fda	461 737 fda	802 494 fda	339 895 fda	337 692 fda	270 365 fda	108 539 fda	267 553 fda	4 638 142 fda

Charges de maintenance courante

Charges de maintenance courante (4)	56 550 fda	24 554 fda	33 733 fda	75 420 fda	73 247 fda	104 213 fda	51 000 fda	50 000 fda	20 417 fda	26 177 fda	51 177 fda	517 208 fda
Provisions maintenance courante												
Pour Gros Réparations/Renov (5)	229 888 fda	124 598 fda	57 700 fda	88 721 fda	153 634 fda	234 126 fda	180 468 fda	121 540 fda	91 357 fda	35 624 fda	51 174 fda	1 468 655 fda

Solde 1 (Prest Equilibré) = (1)-(3)	39 632 fda	35 588 fda	-142 301 fda	24 088 fda	154 383 fda	-36 776 fda	235 355 fda	-1 259 fda	-36 161 fda	-36 125 fda	-124 108 fda	234 592 fda
Solde 2 (Moyen Equilibré) = (1)-(3)+(4)	1 902 fda	4 367 fda	-175 394 fda	-1 332 fda	81 737 fda	-139 989 fda	185 355 fda	-51 259 fda	-56 071 fda	-52 302 fda	-173 279 fda	-382 175 fda
Solde 3 (Grand Equilibré) = (1)-(3)+(4)+(5)	-227 996 fda	-182 594 fda	-233 634 fda	-90 055 fda	-71 899 fda	-361 116 fda	5 698 fda	-122 808 fda	-147 409 fda	-87 925 fda	-204 453 fda	-1 851 170 fda
Solde 4 (Prest Equilibré) = (2)-(3)	47 248 fda	7 008 fda	-169 961 fda	17 835 fda	142 398 fda	-194 070 fda	-111 375 fda	46 026 fda	-51 886 fda	-30 625 fda	-120 873 fda	-433 238 fda
Solde 5 (Moyen Equilibré) = (1)-(3)+(4)	-104 198 fda	-17 947 fda	-230 699 fda	-7 397 fda	69 752 fda	-298 263 fda	-162 375 fda	-90 036 fda	-72 221 fda	-56 902 fda	-173 248 fda	-1 130 566 fda
Solde 6 (Grand Equilibré) = (1)-(3)+(4)+(5)	-334 086 fda	-192 144 fda	-261 393 fda	-96 101 fda	-88 833 fda	-532 401 fda	-342 821 fda	-269 575 fda	-163 804 fda	-92 425 fda	-280 423 fda	-2 999 121 fda

INDICATEURS TECHNIQUES ET FINANCIERS

Taux de recouvrement	97,1%	98,4%	90,5%	97,9%	98,1%	78,4%	89,5%	86,1%	93,3%	94,6%	97,3%	82,5%
Rendement technique	82,1%	91,2%	35,6%	87,7%	97,8%	64,6%	81,1%	48,5%	55,3%	79,2%	57,2%	71,2%
Consommation spécifique moyenne	5,9 m3/mois	6,3 m3/mois	4,2 m3/mois	5,5 m3/mois	6,1 m3/mois	5,9 m3/mois	7,9 m3/mois	36 m3/mois	82 m3/mois	69 m3/mois	32 m3/mois	5,7 m3/mois
Charges d'exploitation par abonné	1 993 fda/abonné	1 807 fda/abonné	1 854 fda/abonné	1 778 fda/abonné	1 395 fda/abonné	1 393 fda/abonné	1 215 fda/abonné	2 372 fda/abonné	2 214 fda/abonné	1 786 fda/abonné	1 601 fda/abonné	

Consommation spécifique décharge	0,173 fda/m3	0,170 fda/m3	0,116 fda/m3	0,121 fda/m3	0,144 fda/m3	0,149 fda/m3	0,237 m3/m3	0,248 m3/m3	0,492 m3/m3	0,093 fda/m3	0,121 fda/m3	
Coût d'exploitation au m3 produit	106 fda/m3	101 fda/m3	69 fda/m3	72 fda/m3	86 fda/m3	89 fda/m3	41 fda/m3	43 fda/m3	86 fda/m3	55 fda/m3	79 fda/m3	78 fda/m3

Coût de Production hors provisions	286 fda/m3	261 fda/m3	164 fda/m3	284 fda/m3	238 fda/m3	206 fda/m3	162 fda/m3	191 fda/m3	255 fda/m3	322 fda/m3	374 fda/m3	232 fda/m3
Coût déduction des provisions	348 fda/m3	304 fda/m3	471 fda/m3	351 fda/m3	385 fda/m3	307 fda/m3	203 fda/m3	393 fda/m3	310 fda/m3	415 fda/m3	666 fda/m3	326 fda/m3

Rapport Provisions au m3 produit	80,0 fda	80,0 fda	20,2 fda	85,0 fda	74,0 fda	53,1 fda	75,0 fda	83,0 fda	80,0 fda	85,1 fda	80,0 fda	63,0 fda
Rapport Provisions au m3 déchargé	97,6 fda	86,5 fda	57,9 fda	102,6 fda	76,0 fda	73,3 fda	93,9 fda	173,3 fda	97,5 fda	105,6 fda	106,7 fda	92,0 fda
Rapport Provisions recouvrement	32,0%	29,3%	21,7%	29,7%	26,4%	38,5%	79,0%	99,2%	41,8%	45,6%	36,6%	36,3%

Coût de Production avec provisions	386 fda/m3	361 fda/m3	384 fda/m3	379 fda/m3	332 fda/m3	251 fda/m3	237 fda/m3	277 fda/m3	335 fda/m3	407 fda/m3	434 fda/m3	298 fda/m3
Coût de déduction avec provisions	440 fda/m3	391 fda/m3	529 fda/m3	453 fda/m3	341 fda/m3	307 fda/m3	267 fda/m3	555 fda/m3	408 fda/m3	525 fda/m3	772 fda/m3	419 fda/m3

Annex XIV: Statement Of Work



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**CAPITALISATION DE LA COLLABORATION
USAID-OFOR MUMELLE MASSETTE
CADRE DE TRAVAIL**

CAPITALISATION DE LA COLLABORATION USAID-OFOR MUMELLE MASSETTE

CADRE DE TRAVAIL

Contracted under AID-685-C-15-00003

USAID Senegal Monitoring and Evaluation Project

CONTENTS

Acronymes.....	lxv
1. Detail du cadre de travail	1
2. Description de l'activité.....	1
3. Sources d'informations existantes.....	2
4. but de la tâche, audience et utilisations prévues	2
5. exigences de la tâche	3
7. desagregation par Genre et effet différentiel de genre.....	3
8. Approches.....	3
10. forces et Limites.....	6
11. livrables	6
12. Composition de l'équipe.....	7
13. Participation du personnel et des partenaires de l'USAID	9
14. planification et Logistique	10
15. DISSEMINATION	10
16. exigences du rapport	10
16. Documents de référence joints.....	11
17. Autorisations	12
Annexe I: BUDGET.....	13
Annexe II: Matrice de la revue des documents	14
Annexe III: matrice de « cheminement vers les réponses ».....	15
Annexe IV: diagramme GANTT.....	16
Annexe V: CVs.....	20
Annexe VI : déclaration de Conflit d'Interet.....	Error! Bookmark not defined.

ACRONYMES

APD	Avant Projets Détaillés
AEP	Approvisionnement en Eau Potable
BAD	Banque Africaine de Développement
COR	Contract Officer's Representative
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement
EGO	<i>Economic Growth Office</i>
EPIC	Etablissement Public Industriel et Commercial
G2G	<i>Gouvernement to Gouvernement</i>
LOE	Level of Effort
MEP	Monitoring and Evaluation Project
MHA	Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement
PTF	Partenaire Technique et Financier
OFOR	Office des Forages Ruraux
SAEP	Services d'Approvisionnement en Eau Potable
S&E	Suivi et Evaluation
UE	Union Européenne
USAID	United States Agency for International Development

I. DETAIL DU CADRE DE TRAVAIL

Gestionnaire de la tâche/ USAID	Abdoulaye Boly
COR/AOR de l'activité	Abdoulaye Boly
Gestionnaire de la tâche/MEP	Safyatou Diallo
Titre de l'activité	Mumelle Massette G2G with OFOR
Période de l'activité	November 2016 to May, 2018
Award/Contract #	685- 011-18
Financement	\$ 750,000.00 Soit 350.000.000 f CFA
Partenaires d'exécution	OFOR
Couverture géographique	Multiple Régions - Sénégal
Tâche	Capitalisation de l'activité Mumelle Massette mise en œuvre avec OFOR
Date de début- date de fin	Mars – Juin 2018

2.DESCRPTION DE L'ACTIVITE

Face aux nombreux défis du système d'approvisionnement en eau potable dans le monde rural, l'Etat du Sénégal a mis en œuvre la réforme de l'hydraulique rurale à travers l'opérationnalisation de l'Office des Forages Ruraux (OFOR) en 2014. Etant un établissement public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), l'OFOR est placé sous la tutelle technique du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement (MHA), et financière du Ministère de l'Economie des Finances et du Plan (MEFP). OFOR a entre autres missions : la gestion du patrimoine de l'hydraulique rurale du Sénégal ; l'exercice par la délégation de la responsabilité de la gestion du service public de l'eau potable en milieu rural ; l'assistance aux collectivités locales dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage des travaux hydraulique rurale ; le suivi, l'audit, le contrôle de l'exploitation des infrastructures d'hydraulique rurale et de la qualité du service de l'eau ; et l'accompagnement des acteurs du sous-secteur notamment les usagers, les collectivités locales, les autorités et les opérateurs privés.

Sa vision à long terme est de fournir à chaque foyer, un point d'eau potable avec pour objectif principal de fournir à la population du monde rural une eau de qualité. Pour ce faire, l'OFOR est soutenu par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dont l'USAID pour l'amélioration de l'accès en eau potable dans les zones rurales. En effet, l'USAID a octroyé une subvention d'une valeur de \$750.000 dollars US (soit 350.000.000 f CFA) à l'OFOR pour la mise en œuvre d'un projet pilote intitulé « Mumelle Massette » dans la région de Ziguinchor. Cette collaboration entre le gouvernement du Sénégal et l'USAID est régie par une lettre d'exécution relative au remboursement des coûts signée le 12 novembre 2015 pour une durée de 18 mois, cependant le projet a connu une extension jusqu'à Mai 2018. D'autres régions notamment Kédougou, Kolda, Matam, Sédhiou, Tambacounda sont concernées par le projet particulièrement pour la réalisation des études Avant Projets détaillés (APD) portant sur la remise à niveau des systèmes d'Approvisionnement en Eau Potable (AEP).

L'objectif de ce projet est de soutenir le développement institutionnel de l'OFOR d'une part, et d'assurer une pérennité et une continuité des systèmes d'approvisionnement en eau potable (SAEP) d'autre part. Le développement institutionnel consiste à renforcer les capacités de l'OFOR sur le plan managérial, organisationnel et financier à travers différentes activités dont l'acquisition d'équipements (informatique, matériel de bureau etc.). Le volet pérennité et continuité met l'accent sur l'alimentation en eau potable des populations des zones visées, par le biais de la réalisation d'études APD, la remise à niveau et l'optimisation des SAEP dans la région de Ziguinchor.

Après 27 mois de mise en œuvre du projet, USAID a commandité cette capitalisation pour tirer les leçons de cette phase pilote en prélude du prochain accord de gouvernement à gouvernement (G2G). Le but est de faire l'état des lieux de l'OFOR au niveau institutionnel et managérial afin de donner des orientations utiles sur les gaps ou faiblesses à considérer pour réussir la mise en œuvre du prochain accord G2G MHA-USAID.

3. SOURCES D'INFORMATIONS EXISTANTES

L'USAID a fourni à l'équipe de recherche les documents suivants :

Type de document	Date
Lettre d'exécution N°685-011-18	Novembre 2015
Plan de S&E du projet Mumelle Maasette	Avril 2016
Report of Pre- Award survey	October 2015
Report of Pre- Award survey Follow up	August 2016
Rapport Semestriel	Mai 2016
Rapport mensuel	Mai 2016
Rapport mensuel	Juin 2016
Rapport mensuel	Juillet 2016
Rapport mensuel	Août 2016
Rapport mensuel	Septembre 2016
Rapport Semestriel (Juillet à Décembre)	Décembre 2016
Rapport mensuel	Octobre 2016
Rapport mensuel	Novembre 2016
Rapport mensuel	Janvier 2017
Rapport mensuel	Février 2017
Etat des activités du projet	Juin 2017
Rapport mensuel	Février 2018
Rapports de liquidation	Juin, septembre et novembre 2017
Rapport de liquidation	Février 2018

Tout autre document supplémentaire sera fourni à l'équipe MEP au moins trois semaines avant le démarrage effectif de ce travail de capitalisation.

4. BUT DE LA TACHE, AUDIENCE ET UTILISATIONS PREVUES

L'USAID a commandité cette étude, en vue de recueillir, d'une part des informations sur les capacités de l'OFOR pour mettre en œuvre le prochain G2G, et d'autre part, déterminer les progrès réalisés par

l'OFOR sur le plan institutionnel et dans la gestion des systèmes d'eau par les opérateurs privés. L'accent sera mis sur les progrès réalisés par l'OFOR sur le plan institutionnel et managérial (Gestion des contrats avec les partenaires) en relevant les forces et les faiblesses d'une part et d'autre part, sur les aspects concernant la pérennité et continuité des activités notamment avec la délégation de l'approvisionnement en eau potable aux opérateurs privés.

L'audience des résultats de cette capitalisation sont l'USAID, l'OFOR, Le Ministère de l'Hydraulique, les autres partenaires de l'OFOR y compris les PTF (Union Européenne, Banque Africaine de Développement, Banque Mondiale etc.) qui seront consultés lors des entrevues. Les leçons tirées de cette expérience vont permettre à l'USAID de voir dans quelle mesure améliorer l'approche G2G et créer une approche cohérente entre tous les accords G2G qui seront signés avec le gouvernement du Sénégal.

Un atelier de formulation des recommandations sera organisé avec l'OFOR, le Ministère de l'Hydraulique et l'Assainissement et l'USAID et va mettre l'accent sur les points à améliorer identifiés lors de cette étude.

Après la finalisation du rapport, un atelier de partage des constatations, des conclusions et des recommandations sera organisé par l'USAID à l'endroit des parties prenantes y compris les PTF.

5. EXIGENCES DE LA TACHE

Cette étude cherche à répondre aux questions suivantes :

3. Dans quelle mesure OFOR a atteint ses objectifs dans le domaine institutionnel et managérial (gestion des contrats avec le secteur privé) ? Quelles sont les forces et faiblesses de l'OFOR dans ces domaines ?
4. Dans quelle mesure OFOR a été capable de travailler avec le secteur privé pour atteindre ses objectifs dans la gestion des points d'eau ?

Les constats, conclusions et recommandations fourniront des informations à considérer par l'OFOR pour améliorer la mise en œuvre du prochain G2G.

7. DESAGREGATION PAR GENRE ET EFFET DIFFERENTIEL DE GENRE

Cette étude prendra en compte les effets potentiels spécifiques au genre en termes d'accès aux services de l'OFOR. L'équipe de recherche va examiner s'il existe de différences dans la distribution de l'eau pour les hommes et les femmes et s'il existe des différences entre les sexes en termes d'accès, de participation, d'avantages, etc. Toutes les données également seront désagrégées, si possible, selon le genre.

8. APPROCHES

I. Design

La principale source de données proviendra essentiellement des principales parties prenantes de l'activité tels que l'OFOR, l'USAID, Accès, les opérateurs privés et d'autres partenaires techniques et

financiers (UE, BAD, Banque Mondiale etc.). L'équipe de recherche interviewer également Africa Lead, qui était chargé de fournir une assistance technique à l'OFOR pour son renforcement institutionnel.

Les consultants vont faire l'état des lieux des capacités institutionnelles de l'activité à travers un examen de la documentation et des interviews avec l'équipe de l'USAID, de l'OFOR, les opérateurs privés et les autres parties prenantes.

L'équipe de recherche interviewer entre autres :

- Le staff de l'USAID (OFM, PRM, RLO, EGO)
- Le staff de l'OFOR
- La Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE) du Ministère de l'hydraulique
- Les Directions nationale et régionale de l'hydraulique
- L'Union Européenne
- La Coopération Technique Belge (CTB)
- La Banque Mondiale
- La Banque Africaine de Développement
- Africa Lead
- La Coordination du PEPAM
- Le Projet Accès
- AQUADEV
- Les comités de pilotage

L'équipe de recherche élaborera et soumettra pour approbation un plan de travail avec la méthodologie proposée dans les cinq premiers jours suivant le démarrage effectif des travaux. Une partie centrale du plan de travail sera le renseignement de la matrice de « cheminement vers les réponses » qui soutiendra la création de la méthodologie qui sera utilisée basée sur les questions de recherche. Ci-dessous un premier draft de la matrice :

Questions de recherche	Type de réponses/Evidences nécessaires (Cocher une ou plusieurs, selon le cas)		Méthode de collecte de données e.g. Documents, observation structurée, Entretiens avec des informateurs clés, mini-survey		Méthode de sélection ou d'échantillonnage (Si nécessaire)	Méthodes d'Analyse des données e.g. Distributions des fréquences, analyse des tendances, tableaux croisés, analyse de contenu
			Sources de données	Méthode		
I. Dans quelle mesure OFOR a atteint ces objectifs dans le domaine a. Institutionnel et b. managérial (Gestion des contrats avec le secteur privé) c. Quelles sont les forces et faiblesses		Oui/Non	-USAID - OFOR - DAGE - CC / PEPAM -AQUADEV - Comités de pilotage - Africa Lead - Accès - Banque Mondiale - BAD -CTB - UE	- Entretiens avec les informateurs clés (Individuel/Groupe) - Revue des documents	Pas nécessaire	Qualitative, aucune comparaison statistique est nécessaire
	X	Description				
		Comparaison				
	X	Explication (attribution)				

de l'OFOR dans ces domaines ?			- Directions nationale et régionale de l'hydraulique			
2. Dans quelle mesure OFOR a été capable de travailler avec le secteur privé pour atteindre ces objectifs.		Oui/Non	-USAID - OFOR - DAGE - CC / PEPAM -AQUADEV - Comités de pilotage - Africa Lead - Accès - Banque Mondiale - BAD -CTB - UE	- Entretiens avec les informateurs clés (Individuel/Groupe) - Revue des documents - Visites de sites	Pas nécessaire	Qualitative, aucune comparaison statistique n'est nécessaire
	X	Description				
		Comparaison				
	X	Explication (attribution)				

Les informations ci-dessous devront être incluses dans la méthodologie de l'équipe :

- Examen les documents avant la réunion de planification technique
- L'équipe est encouragée à utiliser au moins trois méthodes de collecte de données pour répondre à chacune des questions identifiées afin de trianguler les données. Les méthodes de collecte de données sont les suivantes : revue bibliographique, entretiens avec des informateurs clés et les focus groups.
- Le questionnaire d'enquête et les éléments d'observation seront analysés à l'aide d'un logiciel statistique.
- Le sexe, la localisation géographique et la répartition des rôles (bénéficiaires, exécutants, prestataires de services) doivent être inclus dans l'analyse des données, le cas échéant.

2. Méthode de collecte des données

La méthodologie de collecte de données à utiliser par l'équipe de capitalisation comprendra deux phases :

Phase 1 : Revue de la littérature

L'équipe examinera un large éventail de documents y compris la lettre d'exécution, , le plan de suivi-évaluation, les rapports mensuels et semestriels, les rapports d'audits etc. pour comprendre le projet et les activités mises en œuvre.

Phase 2 : La collecte de données qualitative

L'équipe de recherche effectuera des visites de sites dans la région du sud. Dans le cadre de ses recherches qualitatives, elle utilisera les instruments de recherche suivants :

- **Entretiens avec les informateurs clés** : Questions ouvertes pour interroger les parties prenantes de l'activité : le partenaire d'exécution (OFOR), les autorités nationales et locales participantes et les représentants de l'USAID et les autres PTF de l'OFOR.
- **Focus ou discussion de groupes** : Les focus ou discussions de groupes avec AQUADEV et les comités de pilotage à Diouloulou et Thionk Essil dans la région de Ziguinchor.

D'autres sources de données, telles que les données secondaires disponibles à l'OFOR ou tout document du gouvernement du Sénégal seront également considérées.

Tous les interviews et les groupes de discussion seront enregistrés et transcrits pour analyse.

10. FORCES ET LIMITES

Les points forts et les limites de cette capitalisation dépendront de la conception finale proposée par l'équipe de consultants en collaboration avec l'USAID et MEP. Le plan de travail détaillé élaboré par l'équipe de recherche ainsi que le rapport de l'étude décriront les points forts et les limites méthodologiques de cette capitalisation. Le tableau ci-dessous est un outil suggéré pour souligner les forces et les limites de la méthodologie utilisée pour chaque question de recherche.

QUESTIONS DE RECHERCHE	METHODE DE COLLECTE DE DONNEES	SOURCE(S) DE DONNEES	FORCES	LIMITES

11. LIVRABLES

Les livrables de cette capitalisation incluent :

- Le plan de travail : Le plan de travail détaillé indiquant la méthodologie, l'analyse des données, le calendrier détaillé et les outils de collecte de données. Le plan de travail sera soumis au COR de MEP et au point focal technique au sein de l'équipe Croissance Economique pour approbation avant le travail sur le terrain.
- Rapport de progrès (ou d'étape) : Un bref rapport écrit sur les progrès de la collecte des données sur le terrain, couvrant les principales activités prévues, l'état d'avancement et les contraintes rencontrées au cours du processus de collecte des données.
- Revue des données / Présentation des constatations préliminaires : Une discussion, qui pourrait inclure une présentation PowerPoint, pour passer en revue les conclusions initiales de l'équipe de recherche avec des évidences et les données recueillies.
- Présentation initiale : Présentation PowerPoint des constatations et conclusions de l'étude. La présentation ne doit pas comporter plus de 15 diapositives. D'autres présentations pourraient être organisées afin d'impliquer les acteurs tels que les représentants du gouvernement, les partenaires d'exécution ou les PTF concernés.
- Atelier(s) de recommandation(s) : Un atelier sera organisé avec le MHA, l'OFOR et l'USAID pour développer, discuter et valider les recommandations. Durant l'atelier, l'accent sera mis sur les points faibles de l'OFOR identifiés lors de la présentation initiale des constatations et des conclusions.
- Soumission du projet (draft) du rapport : L'équipe soumettra un projet de rapport en français au COR de MEP et au point focal technique au sein de l'équipe Croissance Economique qui fourniront des commentaires pour la révision et la finalisation du rapport dix jours après la soumission du rapport.
- Rapport final : Ce sera un document électronique qui comprendra une table des matières, une méthodologie, des constatations, des conclusions, les leçons apprises et les recommandations. Un rapport final de 20-page sera soumis en français et en anglais avec une analyse claire des données et

des évidences, les conclusions subséquentes suscitées par l'analyse des données et des évidences, les conclusions tirées par les résultats, et les recommandations (le cas échéant) générées à partir des conclusions. Les autres détails du rapport doivent être joints en annexe.

12. COMPOSITION DE L'EQUIPE

L'équipe de recherche sera dirigée par M. Mamadou Fall, spécialiste en diagnostic organisationnel et audit des institutions gouvernementales. Il sera appuyé par M. Madické Niang, spécialiste en S&E des projets en eau et assainissement. Les deux experts seront supervisés par la gestionnaire de la tâche au sein de MEP, en l'occurrence Mme Safyatou Diallo. Elle voyagera avec l'équipe et appuiera la préparation de la logistique et veillera à la conformité du travail de terrain avec les standards de qualité de MEP. Mme Sadio Coulibaly Savané, adjointe au chef de projet, appuiera l'équipe de recherche en qualité de conseillère technique et M. Nicholas Welch assistera l'équipe dans l'analyse des données issues des entretiens. Tous les membres confirmés de l'équipe sont tenus de fournir une déclaration signée attestant qu'ils n'ont aucun conflit d'intérêts ou décrivant tout conflit d'intérêts existant.

TACHES/ LIVRABLES ET LOE

Dates	Tâches/Livrables	LOE estimé (en jour)		
		Mamadou Fall	Madické Niang	Total
19 mars	Signature du SOW	-	-	-
20-21 février au 21 mars	Processus de contractualisation avec les consultants	-	-	-
22-23 mars	Revue documentaire et finalisation de la matrice « réponses aux questions avec les données secondaires »	2	2	4
26 mars	Team Planning Meeting	1	1	2
27 au 29 mars	Développement du plan de travail détaillé incluant la matrice G2A, le plan d'échantillonnage, le plan d'analyse des données, le calendrier du travail de terrain et les outils, l'examen des résultats du contrôle de la conformité	3	3	6
30 mars	Présentation du plan de travail détaillé et les outils	-	-	

Dates	Tâches/Livrables	LOE estimé (en jour)		
		Mamadou Fall	Madické Niang	Total
	à l'USAID/ EGO ; commentaires de l'USAID			
30 mars	Finalisation du plan de travail et des outils	1	1	2
3 avril	Approbation du plan de travail	-	-	
3, 5-9 avril	Interviews avec USAID/EGO, OFOR et les autres parties prenantes à Dakar	4	4	8
10 avril	Départ pour Ziguinchor	-	-	
11-12 Avril	Collecte de données sur le terrain	2	2	4
13 Avril	Retour à Dakar	1	1	2
3-15 avril	Transcriptions des entretiens	-	-	
16-20 Avril	Analyse des données, préparation des constatations préliminaires, préparation du draft de la présentation	5	5	10
23 avril	Restitution et consensus sur les constats	1	1	2
24 avril	Présentation des constatations préliminaires à l'USAID/EGO, MHA et OFOR	1	1	2
25 avril	Intégration des commentaires de l'USAID	1	1	2
26-27 avril	Finalisation de l'analyse des données et consolidation de la table des constatations et conclusions	2	2	4
30 avril	Approbation de la table des constatations, conclusions	-	-	-

Dates	Tâches/Livrables	LOE estimé (en jour)		
		Mamadou Fall	Madické Niang	Total
2 mai	Préparation de l'atelier de recommandations	1	1	2
3 mai	Atelier de recommandations	1	1	2
4-11 mai	Rédaction du draft de rapport	6	4	10
14-15 mai	Révision du draft du rapport par MEP	-	-	-
16 mai	Intégration des commentaires de MEP	1	1	2
17-18 mai	Copie-édition, format + examen technique du rapport provisoire	-	-	-
21 mai	Soumission du draft de rapport à l'USAID	-	-	-
31 mai	Réception des commentaires de l'USAID	-	-	-
1-4 juin	Intégration des commentaires de l'USAID	2	1	3
13 juin	Soumission du rapport final	-	-	-
TBD	Préparation de l'Atelier de partage	1	-	1
TBD	Atelier de partage	1	-	1
Total LOE		37	32	69

13. PARTICIPATION DU PERSONNEL ET DES PARTENAIRES DE L'USAID

L'USAID / Sénégal et l'OFOR donneront leurs feedbacks sur le premier draft du SOW et sur les questions de recherche. L'USAID participera également à un premier briefing avec l'équipe de recherche au cours de la première journée de la réunion de planification de l'équipe. Le but de cette séance est de permettre à l'équipe de consultants de comprendre les objectifs de cette étude et de clarifier toutes les attentes de l'USAID par rapport à cette étude. Les constats découlant de la revue documentaire seront également discutés en vue de prioriser les objectifs de travail de terrain. Une fois le plan de travail et le développement de l'outil de collecte terminés, EGO devra participer à la présentation du plan de travail et des outils dans les bureaux du MEP. Dans le cadre de cette capitalisation USAID / EGO sera

également interviewé, avec l'OFOR, la DAGE du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement et toute autre partie prenante. À la fin du travail sur le terrain, il est prévu que l'USAID participe à une revue des données avec l'équipe de recherche. Ensuite, une présentation des constats et conclusions préliminaires de l'étude sera faite à EGO et OFOR. Le MEP réunira les parties prenantes pour un atelier de recommandations qu'il facilitera afin de parvenir à un accord entre USAID, OFOR, MHA / DAGE et tout autre acteur concerné sur des recommandations pratiques pour améliorer les futurs accords G2G. Les parties prenantes devront consacrer une journée entière pour prendre part à cet atelier.

14. PLANIFICATION ET LOGISTIQUE

MEP-Sénégal se chargera de préparer toute la logistique nécessaire pour le travail de terrain. MEP-Sénégal demandera à l'Equipe EGO de l'USAID / Sénégal d'envoyer des lettres pour introduire l'équipe de recherche à toutes les parties prenantes. Suivant ces introductions, tous les rendez-vous seront planifiés par le personnel du MEP Sénégal et les membres de l'équipe.

Comme le travail de terrain se fera à Ziguinchor, MEP s'assurera que tous les membres de l'équipe soient au courant de la situation en matière de sécurité. Une stratégie de sécurité sera définie et discutée avec l'équipe avant leur départ à Ziguinchor. MEP demandera au Bureau Croissance Economique de s'enquérir au niveau du bureau de la sécurité de l'ambassade des Etats-Unis la situation actuelle en matière de sécurité à Ziguinchor et les zones les plus sûres que l'équipe pourrait visiter. En outre, l'équipe de recherche sera invitée à faire une visite de courtoisie aux autorités locales (Gouverneur, préfet, sous-préfet et commandant de la base militaire). A cet effet, USAID/EGO devra fournir une lettre d'introduction de l'équipe aux autorités administratives et leur demander de fournir une escorte militaire si nécessaire.

15. DISSEMINATION

À la fin du travail de terrain, l'équipe de recherche présentera les premiers constats au Bureau Croissance Economique de l'USAID, puis à un plus grand auditoire au sein de la Mission de l'USAID. Suite à ces présentations, un atelier sera organisé avec OFOR et toute autre partie prenante impliquée dans l'Activité Mumelle Massette. D'autres réunions d'informations potentielles avec le gouvernement du Sénégal, et d'autres donateurs seront discutées avec l'USAID afin de maximiser les leçons apprises et les recommandations développées par cette étude. L'équipe de recherche produira un rapport qui sera partagé avec le bureau Croissance Economique de l'USAID, ainsi qu'avec le MHA, l'OFOR et les autres bailleurs de fonds.

16. EXIGENCES DU RAPPORT

Le rapport de capitalisation, une fois rédigé et finalisé, sera traduit en anglais. Le rapport lui-même ne devrait pas dépasser 20 pages au total, à l'exclusion des annexes. Le rapport sera formaté selon les exigences standard de l'USAID en matière de branding et sera formellement soumis au DEC à la suite de son approbation. Des exemplaires supplémentaires du rapport final en français seront mis à la disposition de tous les intervenants participant à l'atelier de présentation préliminaire des constats. Les copies en anglais seront partagées avec les bureaux de l'USG au sein de l'USAID Sénégal et toute autre agence du Gouvernement américain que cette étude pourrait intéresser.

16. DOCUMENTS DE REFERENCE JOINTS

Veuillez cocher tout ce qui s'applique ci-dessous :

☒	Budget
☒	Matrice de la revue bibliographique
☐	Cadre de résultats
☒	Matrice de « Cheminement vers les réponses »
☒	Diagramme de Gantt
☒	CVs
☐	Déclaration de Conflit d'intérêts

17. AUTORISATIONS

The undersigned hereby authorize the following items (checked below) for the Statement of Work (SOW) described above:

☐
☐
☐

Completion of the SOW, as described above;

SOW staffing, as described above;

Concurrence with Contracting Officer's Travel Approval for the Consultant(s), requested above (if received prior to review).

[COR to either sign below or indicate approval in a return email]

Office Directeur

Date

Contracting Officer's Representative (COR)
Fatou Thiam, or designate

Date

ANNEXE I : BUDGET

ANNEXE II : MATRICE DE LA REVUE DES DOCUMENTS

Modèle d'Examen de document existant pour les équipes de recherche de MSI					
N° de la question	Question de recherche	Constatations pertinentes / Réponses partielles dans les documents existants	Titre du Document	Page	Gaps à combler par le travail de terrain
Q1					
Q2					

ANNEXE III : MATRICE DE « CHEMINEMENT VERS LES REPONSES »

Questions de recherche	Type de réponse/Evidence nécessaire (Check one or more, as appropriate)		Méthode de collecte de données e.g. documents, observation structurée, entretiens avec les informateurs clés, mini-enquête		Méthode de sélection ou d'échantillonnage (Si nécessaire)	Méthodes d'analyse des données e.g. Distributions des fréquences, analyse de tendance, tableaux croisés, analyse de contenu
			Source de données	Méthode		
I.	☐	Oui/Non				
	☐	Description				
	☐	Comparaison				
	☐	Explication (attribution)				

ANNEXE IV: DIAGRAMME GANTT

Le tableau ci-dessous est illustratif et devrait être complété en fonction des sous-tâches, livrables et dates planifiés pour cette tâche.

Etapas	Mars		Avril				Mai				Juin	
	19-25 mars	26 – 31 mars	1-8 avril	9-15 avril	16- 22 avril	23-30 avril	1- 6 mai	7-13 mai	14- 20 mai	21- 31 mai	1-10 juin	11- 17 juin
Signature du SOW												
Processus de contractualisation avec les consultants												
Revue documentaire et finalisation de la matrice « réponses aux questions avec les données secondaires »												
Team Planning Meeting												
Développement du plan de travail détaillé incluant la matrice G2A, le plan d'échantillonnage, le plan d'analyse des données, le calendrier du travail de terrain et les outils, l'examen des résultats du contrôle de la conformité												
Présentation du plan de travail détaillé et les outils à l'USAID/ EGO ; commentaires de l'USAID		*										

Etapas	Mars		Avril				Mai				Juin	
	19-25 mars	26 – 31 mars	1-8 avril	9-15 avril	16- 22 avril	23-30 avril	1- 6 mai	7-13 mai	14- 20 mai	21- 31 mai	1-10 juin	11- 17 juin
Finalisation du plan de travail et des outils												
Approbation du plan de travail												
Interviews avec USAID/EGO, OFOR et les autres parties prenantes à Dakar												
Départ pour Ziguinchor												
Collecte de données sur le terrain												
Retour à Dakar												
Transcriptions des entretiens												
Analyse des données et Préparation des constatations préliminaires												
Restitution et consensus sur les constats												
Présentation des constatations préliminaires à l'USAID/EGO et OFOR						*						
Intégration des commentaires de l'USAID												

Etapas	Mars		Avril				Mai				Juin	
	19-25 mars	26 – 31 mars	1-8 avril	9-15 avril	16- 22 avril	23-30 avril	1- 6 mai	7-13 mai	14- 20 mai	21- 31 mai	1-10 juin	11- 17 juin
Finalisation de l'analyse des données et consolidation de la table des constatations et conclusions												
Approbation de la table des constatations, conclusions												
Préparation de l'atelier de recommandations												
Atelier de recommandations							*					
Rédaction du draft de rapport												
Révision du draft du rapport par MEP												
Intégration des commentaires de MEP												
Copie-édition, format + examen technique du rapport provisoire												
Soumission du draft de rapport à l'USAID										*		
Réception des commentaires de l'USAID												

Etapas	Mars		Avril				Mai				Juin	
	19-25 mars	26 – 31 mars	1-8 avril	9-15 avril	16- 22 avril	23-30 avril	1- 6 mai	7-13 mai	14- 20 mai	21- 31 mai	1-10 juin	11- 17 juin
Intégration des commentaires de l'USAID												
Soumission du rapport final												*
Préparation de l'Atelier de partage (TBD)												
Atelier de partage (TBD)												

* Livrable

ANNEXE V: CVS

Mamadou Fall – Expert-Comptable

Résumé

Avec une expérience pratique de plus de 18 ans, Monsieur FALL est spécialiste en diagnostic organisationnel. Il a eu à effectuer différentes missions en diagnostic organisationnel pour le compte pour de ministères au Sénégal et en Mauritanie. Il est Expert-Comptable diplômé de France (Paris) et a eu à mener des missions de contrôle interne, d'élaboration de manuel de procédures, de cartographie des risques, et de conseil pour des Ministères, des sociétés commerciales, des agences, des projets et programmes financés par les Partenaires Techniques et Financiers comme la Banque Mondiale, l'USAID, le PNUD, le Fonds Mondial, le Fonds Hollandais, l'Agence Française de Développement (AFD), le Millénium Challenge Corporation (MCC), et l'OFOR etc., De plus, Mr FALL est formateur dans de grandes écoles de la place telles le CESAG, l'Institut Supérieur de Management de Dakar (ISM), à l'Ecole Supérieure de Commerce de Dakar (Supdeco). Monsieur FALL a soutenu son mémoire d'expertise comptable à Paris sur « l'audit des procédures de passation, d'exécution et de paiement des marchés publics dans l'espace UEMOA ».

Education

Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières (DESCF) Institut universitaire de technologie de Grenoble II, France, 2007
Diplôme d'Études Comptables et Financières (DECF), Institut universitaire de technologie de Grenoble II, France, 2006
Diplôme d'Études Financières et Comptables (DEFC), Institut national des techniques économiques et comptables (Intec), France, 2006

Expérience

USAID/ MEP- Sénégal, consultant en audit organisationnel 2017

Evaluation du mécanisme de financement du Projet d'amélioration de la santé de la mère et de l'enfant et du système d'information sanitaire et social : volet contrôle interne et finance

Office des Forages Ruraux (OFOR), Consultant, 2017

- Elaboration d'un tableau de bord
- Contrôle et vérification du respect des procédures de passation des marchés

Agence de Développement Municipal : Financement Banque mondiale / Fonds Nordiques / BCI, Consultant en diagnostic organisationnel, 2016 - 2017

- Diagnostic de la structure organisationnelle et du cadre institutionnel
- Diagnostic de la stratégie et de la gouvernance
- Diagnostic des processus métiers et supports

Il s'agit de faire une analyse approfondie de la structure organisationnelle afin de déceler les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (organigramme, processus décisionnels, métiers et supports, compétences, stratégie, gouvernance, système d'information, efficience de l'organisation, missions et fonctions, etc.)

Inspection interne du Ministère de l'Education Nationale de la République islamique de la Mauritanie : Financement Banque mondiale, consultant en diagnostic organisationnel, 2017

- Diagnostic institutionnel
- Diagnostic organisationnel
- Diagnostic technique
- Accompagnement à la mise en œuvre des recommandations

Cette mission portait sur la revue des textes législatifs et réglementaires qui régissent l'Inspection interne du Ministère de l'Economie et des Finances de la Mauritanie afin d'identifier les éventuels dysfonctionnements et de proposer des axes d'améliorations. Aussi, l'analyse de la structure organisationnelle notamment la revue de l'organigramme, les rôles et responsabilités, les qualifications et les compétences des inspecteurs internes ministériels, l'organisation et la conduite des missions. Enfin, le diagnostic technique s'intéressait sur la qualité des outils de travail notamment les guides de conduite des missions, la lettre de mission, la revue de qualité, le manuel de procédures, la cartographie des risques, les logiciels utilisés, la documentation des travaux, les dossiers de travail, la revue indépendante etc.

Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) Sénégal, Consultant en audit, 2016 – 2017

- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés (appels d'offres, Demandes de renseignement et de prix, ententes directes, prestations intellectuelles)
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Agence Nationale de l'Aménagement du territoire (ANAT), Consultant en audit, 2016 – 2017

- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés (appels d'offres, Demandes de renseignement et de prix, ententes directes, prestations intellectuelles)
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Ministère de L'Environnement et du Développement Durable, Consultant en audit, 2014

- Audit des états financiers du projet de Renforcement et de Coordination des Acquis (PRCA) ; Financement Fonds Hollandais
- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés (appels d'offres, Demandes de renseignement et de prix, ententes directes, prestations intellectuelles)
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Mission de supervision Banque Mondiale : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche, Consultant, 2013

- Projet de Gouvernance et de Financement de l'Enseignement Supérieur axé sur les résultats (PGF/SUP) Universités du Sénégal (UCAD, Thiès, Bambey, Ziguinchor) et (ISEP, ANAQ, DGES)

- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Millennium Challenge Account Sénégal (MCA), Consultant, 2012

- Revue des lignes directrices de passation de marché du Programme MCC
- Vérification des marchés (passation, exécution et paiement)
- Matérialité des dépenses - Revue des litiges

Audit des états financiers du Fonds d'Entretien Routier Autonome (FERA) du Sénégal, Consultant, 2011

- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés (appels d'offres, Demandes de renseignement et de prix, ententes directes, prestations intellectuelles)
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Ministère de la culture du Sénégal, Consultant, 2011

- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés (appels d'offres, Demandes de renseignement et de prix, ententes directes, prestations intellectuelles)
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal, Consultant, 2011

- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés (appels d'offres, Demandes de renseignement et de prix, ententes directes, prestations intellectuelles)
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Projet Africain de lutte d'Urgence Contre le criquet pèlerin (AELP), Consultant, 2011

- Financement Banque Mondiale
- Revue des directives de passation des marchés
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Synthèse et rapport

Société Africaine de Raffinage (SAR), Consultant, 2011

- Diagnostic économique et financier

Audit du Projet OMVS/GEF accord de don IDA, Consultant, 2008 – 2011

- Financement Banque Mondiale
- Revue des directives de passation des marchés
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Synthèse et rapport

Inspection interne du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement du Sénégal : Financement USAID, consultant en diagnostic organisationnel, 2010

- Diagnostic institutionnel
- Diagnostic organisationnel
- Diagnostic technique
- Accompagnement à la mise en œuvre des recommandations

Cette mission portait sur la revue des textes législatifs et réglementaires qui régissent l'Inspection interne du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement afin d'identifier les éventuels dysfonctionnements et de proposer des axes d'améliorations. Aussi, l'analyse de la structure organisationnelle notamment la revue de l'organigramme, les rôles et responsabilités, les qualifications et les compétences des inspecteurs internes ministériels, l'organisation et la conduite des missions. Enfin, le diagnostic technique s'intéressait sur la qualité des outils de travail notamment les guides de conduite des missions, la lettre de mission, la revue de qualité, le manuel de procédures, la cartographie des risques, les logiciels utilisés, la documentation des travaux, les dossiers de travail, la revue indépendante etc.

Conseil National de Lutte Contre le Sida (CNLS) Sénégal, Consultant, 2010

- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés (appels d'offres,
- Demandes de renseignement et de prix, ententes directes, prestations intellectuelles)
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Ministère de l'Economie et des Finances du Burkina Faso, Consultant, 2010

- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Ministère de la Défense du Burkina Faso, Consultant, 2010

- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés (appels d'offres,
- Demandes de renseignement et de prix, ententes directes, prestations intellectuelles)
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme du Burkina Faso, Consultant, 2010

- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés (appels d'offres, Demandes de renseignement et de prix, ententes directes, prestations intellectuelles)
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Ministère des transports du Burkina Faso, Consultant, 2010

- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés (appels d'offres, Demandes de renseignement et de prix, ententes directes, prestations intellectuelles)
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Ministère des Infrastructures et du Désenclavement du Burkina Faso, Consultant, 2010

- Revue du cadre législatif et réglementaire des marchés publics
- Vérification du dispositif organisationnel des marchés publics
- Revue du plan de passation des marchés et des dossiers de marchés (appels d'offres, Demandes de renseignement et de prix, ententes directes, prestations intellectuelles)
- Revue de l'exécution des marchés (paiements, garanties, réceptions, etc.)
- Revue des litiges
- Synthèse et rapport

Industries Chimiques du Sénégal (ICS), Consultant, 2007

- Diagnostic économique et financier

Agence de Développement Municipal, Consultant, 2017

- Cartographie des risques

Projet Pôle de Développement de la Casamance (PPDC), Consultant, 2016-2017

- Financement Banque Mondiale
- Cartographie des risques et audit interne

Résumé

M. Madické Niang est titulaire d'un Master en double Marketing et Management des Affaires Internationales obtenu à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar mais aussi en Commerce et Management des Affaires Internationales délivré par l'Université Lille1 en France. Il capitalise plus de 08 années d'expérience dans le domaine de la consultance. M. Niang, en tant qu'Economiste-statisticien, chercheur associé à l'Initiative Prospective Agricole et Rurale (IPAR), a été vacataire de cours en économétrie, en traitement et analyse de données à l'Ecole Supérieure d'Economie Appliquée (ESEA ex ENEA) avant d'occuper, successivement, les postes de Consultant Expert en Suivi-Evaluation pour l'Assistance Technique du Programme d'Amélioration des Services de l'Eau Potable en milieu Rural et enfin Consultant Expert en Suivi-Evaluation pour l'Assistance Technique du Programme PEPAM-UE en appui du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement (MHA) pour le passage au Contrat de Réforme Sectoriel (CRS) de l'UE.

Il a eu à effectuer plusieurs recherches et Consultations parmi lesquelles on peut citer entre autres: l'élaboration du plan de S&E et Apprentissage SENWASH avec MEP-Sénégal pour le compte de l'USAID, l'Etude des lieux de la situation de Mendicité des Enfants dans la région de Ziguinchor dans le cadre d'un projet de CHILDFUND mais également l'Etude sur la Mendicité des Enfants dans les régions de Dakar et Thiès dans le cadre du projet «Understanding Children's work» (UCW) de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Par ailleurs, en tant que Consultant, M. Niang a eu à assurer l'étude, le suivi évaluation, l'analyse des données et la rédaction des rapports de plusieurs structures et projets comme l'USAID (Feed the Future/Naatal Mbay USAID), le Cabinet Environnement, Déchets, Eaux (EDE) concernant l'étude de la « Définition des services d'eau en milieu rural au Sénégal : Etude de la demande » pour le compte de l'OFOR, la Direction de la protection des droits de l'enfant et de l'Unicef Sénégal, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) etc...

Education

- **2010-2011** : Master en double diplômes en Marketing et Management des Affaires Internationales (MMAI) délivré par l'UCAD/ESP, Sénégal et en Commerce et Management des Affaires Internationales (CMAI) délivré par l'Université Lille1, France
- **2009-2010** : Master en Marketing et Management, ISM, Sénégal.
- **2007-2007** : Master en méthodes Econométriques et Statistiques, UCAD, Sénégal
- **2002-2005** : Ingéniorat en Planification économique et gestion des organisations, ENEA, Sénégal
- **2001-2003** : Brevet de Technicien Supérieur en Informatique et Réseaux, CFPT Sénégal/Japon
- **1999-2000** : DUES1 en Mathématiques et Physique (MP), Faculté des sciences et techniques de l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD), Dakar, Sénégal
- **1998-1999** : Baccalauréat série S1, option mathématique et physique, Lycée SLL, Dakar, Sénégal

Recherches et consultations

- **2017** : Etude mis à jour de la situation de référence – Volet Genre du projet Feed the Future/Naatal Mbay USAID - sur l'autonomisation des femmes dans l'agriculture dans sa zone d'intervention (Vallée du fleuve Sénégal, Bassin arachidier et Casamance avec l'Initiative Prospective Agricole et Rurale (IPAR).
- **2017** : Evaluation midline du second phase de l'étude sur la situation de référence du projet Feed the Future/Naatal Mbay USAID dans sa zone d'intervention (Vallée du fleuve Sénégal, Bassin arachidier et Casamance).

- **2016 : Elaboration du Plan de Suivi & Evaluation et Apprentissage du Projet Eau et Assainissement SENWASH de l'USAID/Sénégal** avec MEP-Sénégal
- **2016 : Etude sur la situation de référence (baseline) – Volet Genre du projet Feed the Future/Naatal Mbay USAID** dans sa zone d'intervention (Vallée du fleuve Sénégal, Bassin arachidier et Casamance avec l'Initiative Prospective Agricole et Rurale (IPAR), Direction d'enquêtes, Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2016 : « Définition des services d'eau en milieu rural au Sénégal : étude de la demande »** pour l'Office des Forages Ruraux du Sénégal (OFOR) et pour le compte du Cabinet Environnement, Déchets, Eaux (EDE International), ARTELIA (France), SHER (Belgique). En cours Direction d'enquêtes, Analyse des données et Rédaction du rapport (auteur)
- **2015 : Etude sur la situation de référence (baseline) du projet Feed the Future/Naatal Mbay USAID** dans sa zone d'intervention (Vallée du fleuve Sénégal, Bassin arachidier et Casamance avec l'Initiative Prospective Agricole et Rurale (IPAR). Direction d'enquêtes, Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2015 : Etude sur la révision de la grille tarifaire des services d'eau potable et d'assainissement en milieu urbain** au Sénégal, pour le compte du cabinet Environnement, Déchets, Eaux (Sénégal) et ARTELIA (France) Directeur des enquêtes, Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2014-15 : Etude sur « Mesurer le développement durable pour l'après-2015 au Sénégal »** dans le cadre du programme Post-2015 Data test Country level experiences pour le compte de IPAR rapport avec NPSIA, Southern Voice and CPD (Bangladesh). Co-auteur
- **2014-15 : « Etude sur les coûts de protection des enfants vulnérables dans les départements de Guédiawaye et de Kolda »** pour le compte de la Direction de la protection des droits de l'enfant et de l'Unicef Sénégal. Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2014 : Etude d'évaluation d'impact des ouvrages l'assainissement réalisés dans les quartiers périphériques dans la région de Dakar** dans le cadre du projet Global Partnership for output-based aid (GPOBA) pour le compte d'Impact Evaluation Group (IEG) de la Banque Mondiale. Direction d'enquêtes, Analyse des données et Rédaction du rapport (auteur)
- **2013-14 : Etude de la situation de référence du projet d'amélioration de l'accès à l'eau et à l'assainissement dans trois zones rurales du PEPAM-UE « Kolda, Sédhiou, Tambacounda » et élaboration du Plan de Suivi-Evaluation du projet** pour le compte du cabinet Environnement, Déchets, Eaux (EDE). Direction d'enquêtes, Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2013 : Projet de recherche sur l'« Emploi des jeunes ruraux et migration en Afrique de l'Ouest (EJMAO) »** pour le compte de l'Initiative Prospective Agricole et Rurale (IPAR). En cours Direction d'enquêtes, Elaboration, Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2013 : Projet de recherche sur les « Stratégies d'adaptation des ménages ruraux (SAMER) »** pour le compte de l'Initiative Prospective Agricole et Rurale (IPAR). en cours Direction d'enquêtes, Elaboration, Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2012 : Consultant à l'« Etude de base sur la filière foyers améliorés et les consommations en combustibles domestiques dans les régions de Diourbel, Kaffrine et Fatick »** pour le compte pour du PERACOD /GTZ composante FASEN. Elaboration, Analyse des données et Rédaction du rapport (auteur)
- **2011-12 : Consultant à l'« Etude sur la satisfaction des mères ou gardiennes d'enfants bénéficiaires du cash transfert »** pour le compte de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) Elaboration, Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2011 : Consultant socioéconomique pour l'« Audit environnemental de l'usine Mamelles Jaboot »** pour le compte du Cabinet LQT Consulting. Elaboration, Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2010 : Consultant à l'« Etude de base du Programme d'Alphabétisation et d'Apprentissage de Métiers pour la Lutte contre la Pauvreté « PALAM/VOLIP »** du Ministère de la famille en

partenariat avec la Banque Islamique de Développement. Et pour le compte du Cabinet MS&Associés. Elaboration, Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)

- **2010** : Consultant à l'étude de l'«**Etat des lieux de la situation de mendicité des enfants dans la région de Ziguinchor** » dans le cadre d'un projet de CHILDFUND pour le compte du Cabinet MS&Associés. Elaboration, Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2010** : Consultant à l'«**Etude sur les conditions de travail dans le secteur agricole au Sénégal** » dans le cadre du projet WIND de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) pour le compte du Cabinet MS&Associés. Elaboration, Analyse des données et Rédaction du rapport (auteur)
- **2009-10** : Consultant à l'étude Unicef pour l'«**Analyse de la situation des ménages ruraux de la région de Kolda en vue d'un projet test de Transfert Monétaire (cash transfert)** » dans le cadre de la mise en place du programme de Protection Sociale de l'UNICEF dans la région de Kolda. Cette recherche a été menée en marge de l'étude sur «**l'impact des changements climatiques et la vulnérabilité des ménages ruraux** » commanditée par la Banque Mondiale et exécutée par FAFO et ENEA. Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2009** : Consultant pour l'appui à la mise en place d'un système de suivi-évaluation pour le programme Initiative Think Tank (ITT) du CRDI, des Fondations William & Flora Hewlett et de Bill & Melinda Gates. Analyse des données et Rédaction du rapport (auteur)
- **2009** : Consultant à l'«**Etude sur les transferts d'argent et le développement local au Sénégal** » pour le compte du centre de recherche italien CESPI dans le cadre du projet d'une fondation de quatre banques italiennes FONDAZIONI 4 AFRICA SENEGAL. Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2008-09** : Co-auteurs et chargé du traitement et de l'analyse des données de l'étude de recherche sur le «**Changements structurels sur l'agriculture et le milieu rural au Sénégal**» dans le cadre de la seconde phase du programme RuralStruc de la Banque Mondiale. Elaboration, Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2008** : Consultant à l'«**Etude sur la Petite restauration publique dans les régions de Dakar et de Thiès** », commanditée par le Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (FONDEF) Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2008** : Consultant à l'étude sur la **mendicité des enfants dans les régions de Dakar**, Sénégal dans le cadre du projet «Understanding Children's Work » (UCW) de l'Organisation internationale du travail (OIT). Analyse des données
- **2008** : Consultant à l'étude sur la **mendicité des enfants dans les régions de Thiès, Sénégal dans le cadre du projet «Understanding Children's Work »** (UCW) de l'Organisation internationale du travail (OIT). Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2007** : «**Analyse des déterminants des importations de riz au Sénégal** » pour l'obtention du master en méthodes statistiques et économétriques CREFDES/ Faculté des Sciences économiques de l'UCAD Sénégal. Analyse des données et Rédaction du rapport (auteur)
- **2006-07** : Consultant pour le PERACOD (Programme de Promotion de l'Electrification Rurale et de l'Approvisionnement Durable en Combustibles Domestiques) de la coopération technique allemande (GTZ) pour le compte du cabinet Ecolink : «**Analyse des flux en bois énergie** ». Analyse des données et Rédaction du rapport (auteur)
- **2006** : Consultant pour la formation à la **création de bases de données, au traitement et à l'analyse de données** des agents du PERACOD/GTZ dans le cadre du renforcement des capacités. Formation à la carte
- **2006** : Consultant dans la première phase de l'étude sur l'«**Implications structurelles de la libéralisation sur l'agriculture et le développement rural au Sénégal. (1950 – 2006)** » dans le cadre du programme RuralStruc de la Banque Mondiale. Analyse des données
- **2006** : Consultant pour l'«**étude de marché et l'élaboration d'un projet sur la production et la commercialisation de plats cuisinés** », pour African Development Fondation (ADF) Sénégal pour le compte de l'ENEA Rédaction du rapport (auteur)

- **2005** : Participation à l' « étude sur les Pires formes de travail des enfants (PFTE) sur le Sénégal », commanditée par le Bureau international du travail (BIT) et réalisée pour le compte de l'ENEA. Participation à la collecte des données
- **2005** : « **Etude socioéconomique et d'impact de l'exploitation du sel du lac Rose sur les populations environnantes dans la CR de Sangalkam** » pour les besoins de la présentation d'un mémoire de fin de formation à l'ENEA, pour l'obtention d'un diplôme d'ingénieur en planification économique et de gestion des organisations. (Réalisé en binôme). Analyse des données et Rédaction du rapport (auteur)
- **2004** : « **Etude sur la distribution de l'engrais dans le Bassin Arachidier au Sénégal** » pour les besoins d'un pré mémoire à l'ENEA et en collaboration avec l'ISRA (Institut Sénégalais de Recherches Agricoles) et l'Université du Connecticut (USA) sous la supervision de Mr Hathie, Ph.D. Analyse des données et Rédaction du rapport (auteur)
- **2003** : Participation à l'élaboration d'un **Plan Local de Développement (PLD)**, ENEA pour le compte de la Communauté Rurale de Latmingué, Sénégal, dans le cadre du stage de seconde année de formation à l'ENEA. Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2003** : Participation à l'élaboration d'une étude de faisabilité de la mise en place d'un **Groupement d'Epargne et de Crédit (GEC)**, ENEA pour le compte de la Communauté Rurale de Médina Sabakh, Sénégal, dans le cadre du stage technique de seconde année de formation à l'ENEA. Analyse des données et Rédaction du rapport (co-auteur)
- **2002** : Participation à l'élaboration d'une **étude monographique et de diagnostic d'un milieu sur le plan spatial, socioéconomique et de la dynamique organisationnelle** au niveau du village de Campement, Sénégal, ENEA dans le cadre du stage de première année de formation à l'ENEA.

ANNEX XV: CONFLICT OF INTEREST STATEMENTS

Divulgarion de Conflit d'intérêt pour les Membres de l'Equipe d'Evaluation de l'USAID

Nom	Mamadou FALL	
Titre		
Organisation		
Rôle dans l'Evaluation ?	☒ Chef d'équipe Membre d'équipe	
Numéro d'attribution de l'Evaluation (autre instrument du contractant)	AID-685-C-15-00003	
Projet (s) de l'USAID évalué (Inclure le nom du projet, le nom des chargés de mise en œuvre et le numéro du marché le cas échéant)		
J'ai un conflit d'intérêt réel ou potentiel à divulguer.	Oui:	Non: ☒
Si la réponse est oui, je divulgue les faits suivants : <i>Parmi les conflits d'intérêts réels ou potentiels, on peut trouver les suivants (la liste n'est pas exhaustive)</i> 1. La présence d'un membre de la famille immédiate ou d'un membre proche de la famille comme employé de l'unité d'exploitation de l'USAID qui gère le projet en cours d'évaluation ou de l'organisation de mise en œuvre dont les projets sont en cours d'évaluation. 2. L'existence d'un intérêt financier direct, ou qui d'un intérêt significatif / matériel quoique indirect, dans les organismes d'exécution dont les projets sont en cours d'évaluation ou dans le résultat de l'évaluation. 3. L'existence d'un intérêt direct ou significatif/matériel, quoique indirect, actuel ou passé, dans le projet (ou les projets) en cours d'évaluation, y compris une participation à la conception du projet ou avec des versions précédentes du projet. 4. Expérience actuelle ou antérieure de travail avec l'USAID ou recherché en cours d'un emploi avec l'unité opérationnelle de l'USAID qui gère l'évaluation ou l'organisation de mise en œuvre dont le (s)projet (s) est en train d'être évalué 5. Expérience en cours ou passée avec une organisation qui peut être vue comme un concurrent industriel de l'organisation de mise en œuvre dont les projets sont en train d'être évalués 6. Les idées préconçues à l'égard des individus, groups et organisations ou des objectifs des projets et organisations particuliers en cours d'évaluation qui pourraient fausser l'évaluation.		

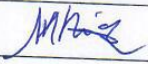
Je certifie (1) que j'ai rempli ce formulaire de divulgation de façon complète et au meilleur de ma capacité et (2) que je vais mettre à jour ce formulaire de divulgation rapidement si les circonstances pertinentes changeaient. Si j'obtiens l'accès à des informations confidentielles d'autres entreprises, alors j'accepte de protéger leurs renseignements d'une utilisation ou d'une divulgation non autorisée aussi longtemps qu'ils restent confidentiels et de m'abstenir d'utiliser les informations à des fins autres que celles pour lesquelles elles ont été fournies.

Signature	
Date	30/03/2018

Divulcation de Conflit d'intérêt pour les Membres de l'Equipe d'Evaluation de l'USAID

Nom	Madické XIANG	
Titre	Consultant Independent	
Organisation		
Rôle dans l'Evaluation ?	Chef d'équipe	Membre d'équipe ☒
Numéro d'attribution de l'Evaluation (autre instrument du contractant)	AID-685-C-15-00003	
Projet (s) de l'USAID évalué (Inclure le nom du projet, le nom des chargés de mise en œuvre et le numéro du marché le cas échéant)		
J'ai un conflit d'intérêt réel ou potentiel à divulguer.	Oui:	Non: ☒
Si la réponse est oui, je divulgue les faits suivants : <i>Parmi les conflits d'intérêts réels ou potentiels, on peut trouver les suivants (la liste n'est pas exhaustive)</i> 1. La présence d'un membre de la famille immédiate ou d'un membre proche de la famille comme employé de l'unité d'exploitation de l'USAID qui gère le projet en cours d'évaluation ou de l'organisation de mise en œuvre dont les projets sont en cours d'évaluation. 2. L'existence d'un intérêt financier direct, ou qui d'un intérêt significatif / matériel quoique indirect, dans les organismes d'exécution dont les projets sont en cours d'évaluation ou dans le résultat de l'évaluation. 3. L'existence d'un intérêt direct ou significatif/matériel, quoique indirect, actuel ou passé, dans le projet (ou les projets) en cours d'évaluation, y compris une participation à la conception du projet ou avec des versions précédentes du projet. 4. Expérience actuelle ou antérieure de travail avec l'USAID ou recherché en cours d'un emploi avec l'unité opérationnelle de l'USAID qui gère l'évaluation ou l'organisation de mise en œuvre dont le (s)projet (s) est en train d'être évalué 5. Expérience en cours ou passée avec une organisation qui peut être vue comme un concurrent industriel de l'organisation de mise en œuvre dont les projets sont en train d'être évalués 6. Les idées préconçues à l'égard des individus, groupes et organisations ou des objectifs des projets et organisations particuliers en cours d'évaluation qui pourraient fausser l'évaluation.		

Je certifie (1) que j'ai rempli ce formulaire de divulgation de façon complète et au meilleur de ma capacité et (2) que je vais mettre à jour ce formulaire de divulgation rapidement si les circonstances pertinentes changeaient. Si j'obtiens l'accès à des informations confidentielles d'autres entreprises, alors j'accepte de protéger leurs renseignements d'une utilisation ou d'une divulgation non autorisée aussi longtemps qu'ils restent confidentiels et de m'abstenir d'utiliser les informations à des fins autres que celles pour lesquelles elles ont été fournies.

Signature	
Date	30 Mars 2018