

## CHAPITRE 5B

# La gestion quotidienne d'un service d'assainissement

Sophie Oddo, Julien Gabert, Thomas Le Jeune, Cléo Lossouarn, Frédéric Naulet



## OBJECTIFS DU CHAPITRE

- Connaître les tâches liées à la gestion administrative, technique et financière d'un service d'assainissement.
- Savoir élaborer et utiliser les outils de gestion administrative, technique et financière.

Une fois les objectifs pour le service d'assainissement et les relations avec le maître d'ouvrage formalisés dans un document (voir [chapitre 5A](#)), l'opérateur de service, qu'il soit public (gestion directe), privé ou associatif (gestion déléguée), s'engage à mettre en œuvre les tâches qui lui incombent.

**C'est à cet opérateur de service que s'adresse ce chapitre.**

La gestion d'un service d'assainissement implique d'effectuer au quotidien les tâches administratives, techniques et financières permettant d'assurer le suivi interne du service et de garantir une bonne relation avec les usagers.

**Des outils de gestion** peuvent être mobilisés pour que chaque tâche soit réalisée dans le respect des bonnes pratiques prédéfinies, et dans la durée.

Afin d'être réellement utilisés et mis à jour par le personnel de terrain, les outils de gestion doivent rester simples. Un outil efficace est un outil facilement appropriable et qui fait gagner du temps.

Ce chapitre clarifie les tâches liées à l'exploitation quotidienne d'un service d'assainissement. Il doit permettre d'élaborer et d'utiliser des outils garantissant le bon fonctionnement des infrastructures, leur entretien ainsi que la bonne gestion administrative et financière du service (voir le schéma ci-dessous).

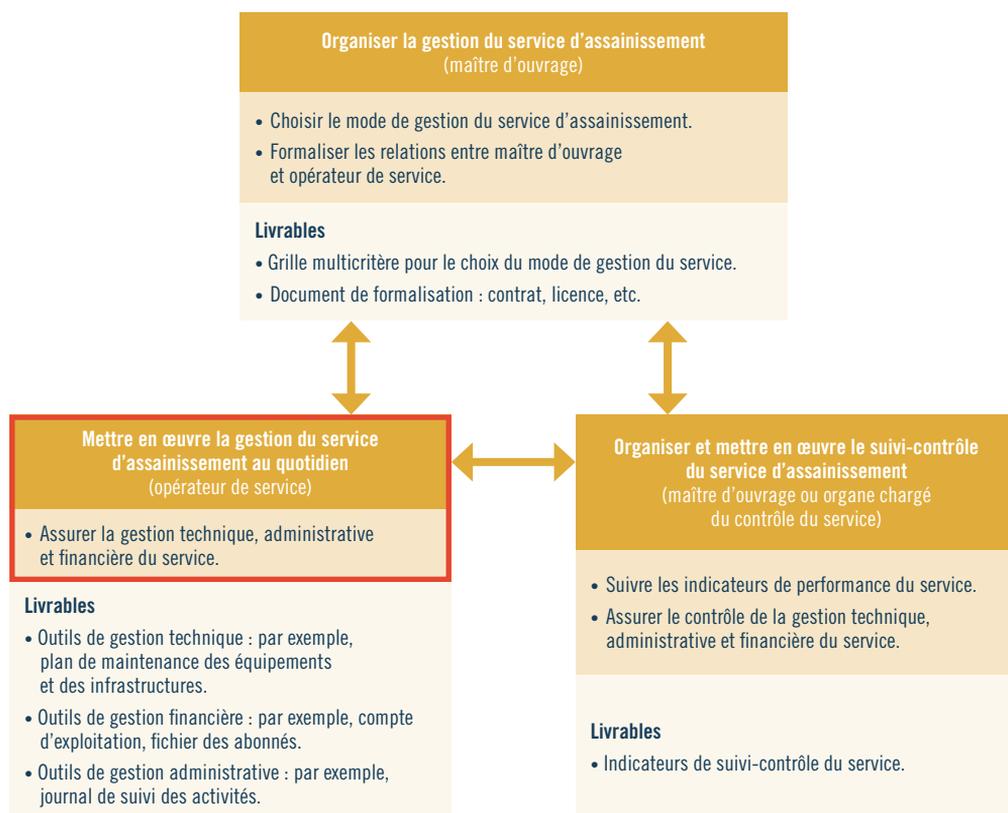


FIGURE N° 1

### Mise en œuvre de la gestion d'un service d'assainissement

## I. ASSURER LA GESTION ADMINISTRATIVE

La gestion administrative d'un service concerne son organisation et les tâches à remplir pour satisfaire aux obligations administratives et réglementaires.

Qu'il s'agisse d'un bloc sanitaire, d'un parc de véhicules de vidange, d'une station de traitement ou d'un réseau d'égouts, ces tâches sont les suivantes.

- **Tenir à jour le classeur administratif** : ce classeur doit contenir les documents encadrant l'intervention de l'opérateur de service tels que la délibération du conseil municipal (régie), la délibération sur le choix de l'opérateur (gestion déléguée), la reconnaissance légale de l'entreprise (gestion du service par un opérateur privé) ou encore l'accord des parties prenantes dans le cas d'une gestion communautaire. Il pourra être complété par le règlement d'hygiène et d'assainissement de la commune, s'il existe, ainsi que par des décrets municipaux. Peuvent y être joints des textes d'envergure nationale tels que le Code de l'assainissement et les décrets d'application, les lettres de politiques et stratégies nationales d'assainissement, etc.
- **Organiser les moyens humains du service** : même si le service est mis en œuvre par un nombre restreint d'employés (quelques vidangeurs pour un service de vidange manuel desservant une petite localité par exemple), les liens entre les différentes catégories d'employés doivent être clarifiés par un organigramme. Les fonctions et responsabilités de chacun sont précisées dans des fiches de postes. Une grille de salaires doit être établie pour tous les postes. Elle doit mentionner les éventuelles primes à verser aux employés. Enfin, il faut prévoir les contrats de travail et les comptes rendus d'entretiens annuels.
- **Organiser le suivi contractuel**. Plusieurs types de contrats sont à prévoir en fonction de la taille du service d'assainissement et de son fonctionnement :
  - ceux pour chacun des employés ;
  - celui, éventuel, de délégation de service public ;
  - ceux passés avec d'éventuels prestataires dans le but d'effectuer des tâches régulières et dont la réalisation nécessite des compétences non disponibles en interne (curage annuel de lits de séchage d'une station de traitement des boues par exemple). Dans le cas d'une prestation ponctuelle, comme une réparation exceptionnelle sur une infrastructure, celle-ci ne fera pas toujours l'objet d'un contrat car l'expert pourra être rémunéré sur présentation d'une simple facture ;
  - ceux passés avec les fournisseurs en consommables, notamment dans le cas d'un service couvrant un large périmètre et pour lequel un fournisseur en gros offre des prix intéressants.

Un tableau de suivi des différents contrats (échéances, modalités de paiement, avants, etc.) facilite cette gestion.

Le tableau suivant détaille chacune des tâches liées à la gestion administrative du service et précise les outils sur lesquels s'appuyer. La colonne « Qui effectue ces tâches ? » est précisée à titre indicatif : en fonction du contexte, plusieurs tâches peuvent être prises en charge par la même personne (dans le cas d'un petit bloc sanitaire, l'entretien et la tenue du journal d'activités peuvent être effectués par une seule et même personne).

**TABLEAU N° 1**

**La gestion administrative d'un service d'assainissement**

Tâches à effectuer	Qui effectue ces tâches ?	Outils à mobiliser	Modèle disponible dans la boîte à outils
Tenir à jour le classeur administratif.	Comptable Secrétaire	Règlement d'assainissement de la localité. Documents de reconnaissance légale de l'opérateur de service. Documents administratifs issus des réunions (procès-verbaux ou délibérations dans le cas d'une régie). Bail éventuel ou tout autre document de propriété (location ou achat d'un terrain ou d'un bâtiment). Délibération sur le choix de l'opérateur (gestion déléguée).	
Organiser les moyens humains.	Chef de service Secrétaire	Organigramme de fonctionnement du service. Fiche de poste qui décrit les conditions d'embauche et précise pour chaque employé l'intitulé du poste, les tâches à effectuer, les responsabilités et la durée de la mission. Fiche d'entretien annuel de chaque employé. Grille des salaires pour chaque type de poste.	√
Organiser le suivi contractuel.	Chef de service Comptable	Contrats de travail du personnel. Tableau de suivi du paiement des salaires. Contrat de délégation de service public (y compris annexes et avenants) et rapports successifs de suivi. Contrats passés avec des fournisseurs pour l'achat de consommables, de pièces détachées ou d'équipements. Contrats passés avec d'éventuels prestataires. Tableau de suivi des contrats.	√

Quelle que soit la taille du service, le personnel assurant la gestion administrative (chef de service, comptable et secrétaire) doit être formé en amont à l'élaboration, à l'utilisation et à la mise à jour des documents formant le cadre administratif du service (voir chapitre 6).

## II. ASSURER LA GESTION FINANCIÈRE

Quels que soient le maillon et la technologie d'assainissement, la gestion financière d'un service d'assainissement s'appuie avant tout sur le budget prévisionnel qui fournit une vision à court terme des dépenses et recettes (voir les [chapitres 9A, 9B et 9C](#) pour les détails de l'élaboration d'un budget prévisionnel).

Au quotidien, les tâches liées à la gestion financière se divisent en quatre actions principales :

- encaisser les recettes ;
- réaliser les dépenses ;
- suivre le résultat d'exploitation ;
- anticiper le renouvellement des infrastructures.

La gestion financière implique des actions complexes qui requièrent une expertise en comptabilité. C'est le cas de la mise à jour du compte d'exploitation<sup>1</sup> ou encore de l'élaboration des documents de planification financière, tels que le budget prévisionnel ou un plan d'affaires, sur lesquels s'appuie la gestion comptable.

L'opérateur du service d'assainissement doit prévoir d'inclure dans son équipe un personnel compétent en matière de gestion financière (comptable), ou faire régulièrement appel à des prestations de service en comptabilité.

Le tableau suivant détaille chacune des tâches à effectuer et précise à chaque fois les outils sur lesquels s'appuyer.

---

<sup>1</sup> Le compte d'exploitation est un document de suivi comptable : il établit le bilan des dépenses et des recettes réelles du service à un temps T (mensuellement ou annuellement).

TABLEAU N° 2

## La gestion financière d'un service d'assainissement

Tâches à effectuer	Qui effectue ces tâches ?	Outils à mobiliser	Fréquence de réalisation	Modèle disponible dans la boîte à outils
Encaisser les recettes du service.	Comptable	Fichier des usagers (suivi des facturations et des paiements). Journal de suivi des recettes et des dépenses. Carnets de reçus et factures. Reçus des paiements effectués par les usagers. Compte en banque.	Quotidienne	√
Réaliser les dépenses du service.	Comptable Secrétaire	Journal de suivi des recettes et des dépenses. Devis réalisés par les éventuels fournisseurs en consommables. Factures et reçus. Caisse de trésorerie pour les petites dépenses (petites réparations, achat de consommables, etc.). Compte en banque pour sécuriser les recettes et effectuer les dépenses importantes (grosses réparations, extension du service, etc.).	Quotidienne	√
Suivre mensuellement le résultat d'exploitation du service par rapport aux prévisions.	Comptable Chef de service	Compte d'exploitation mensuel (à comparer aux mois précédents et aux prévisions).	Mensuelle	√
Mettre à jour l'inventaire patrimonial. Anticiper et suivre le renouvellement des infrastructures.	Comptable Chef de service	Inventaire des équipements et infrastructures. Plan de renouvellement des équipements (intégré au budget prévisionnel et au plan d'affaires) et fichier de suivi des opérations de renouvellement.	Annuelle	√

## ÉTUDE DE CAS

### Outils de gestion de la station de traitement des boues de Tanjombato (Madagascar)

Dans la commune de Tanjombato, un service de vidange de fosses a été mis en place et une station de traitement des boues construite dans le quartier d'Andafiatsimo. Celle-ci est constituée de biodigesteurs qui traitent les boues déposées par les vidangeurs du quartier. La gestion du service a été déléguée à un opérateur économique local. Le contrat de délégation de service, signé par la commune et cet opérateur, décrit les outils de gestion que ce dernier doit mettre en place et remplir régulièrement.

- **Registre client** : le délégataire y consigne les renseignements concernant les clients, les dates de vidange ainsi que les montants des services effectués.
- **Conditions d'accès au service public** : le délégataire doit afficher le tarif de la vidange.
- **Registre des relevés** : le délégataire doit tenir un cahier dans lequel il note les relevés des volumes de boues déposées à la station, de la température des digesteurs et du compteur de gaz (gaz produit et gaz utilisé dans la station).
- **Fiche de pré-visite** : lorsqu'ils vont établir un devis chez un client, les vidangeurs remplissent cette fiche en deux exemplaires, dont l'un est remis au client et l'autre au délégataire (qui la garde en prévision d'un éventuel litige lors du paiement).
- **Facture de la vidange**, faite en deux exemplaires : une pour le client et une autre pour les vidangeurs. Elle sera visée par le client pour montrer que la vidange a bien été effectuée, puis par l'opérateur de la station pour prouver que les boues ont été déposées dans la station.
- **Cahier de suivi** : c'est un registre rempli par l'opérateur de la station de traitement qui contient des informations sur les clients, le volume de boues déposées, le prix de la vidange, les numéros des fiches de pré-visite et des factures ainsi que les remarques d'ordre général. Il permet au délégataire de contrôler et de confronter les données enregistrées dans le registre client, ainsi que les fiches de pré-visite et les factures.

Source : *La gestion, l'exploitation et l'entretien de la filière « boues de vidange » : contrat de délégation entre la commune de Tanjombato et le délégataire*, 2015 (document non publié).

### III. ASSURER LA GESTION TECHNIQUE

Même les technologies d'assainissement les plus simples doivent faire l'objet d'une utilisation et d'un entretien attentif afin d'en garantir le fonctionnement continu et prolonger leur durée de vie.

Si les technologies d'assainissement propres à chaque maillon impliquent un fonctionnement différent, les tâches liées à leur entretien peuvent être regroupées en sept actions principales, communes à toutes les technologies :

- maîtriser les procédures de fonctionnement et d'entretien de l'infrastructure ou de l'équipement ;
- maîtriser les procédures garantissant la sécurité des employés du service et des usagers ;
- vérifier la disponibilité du matériel de fonctionnement et de maintenance ;
- effectuer des inspections régulières et consigner les éventuels dysfonctionnements ;
- réaliser les tâches d'entretien de façon régulière ;
- consigner dans un journal le détail des activités réalisées, les principales données techniques (nombre de personnes fréquentant le bloc sanitaire, volume de boues vidangées, volume d'eaux usées traitées, etc.) ainsi que tous les actes d'entretien ;
- planifier et budgétiser les activités d'entretien afin d'éviter les grosses pannes (vidange de certains équipements d'une station de traitement ou encore révision d'un camion de vidange par exemple).

Chacune de ces actions doit être détaillée dans un manuel d'exploitation (ou un plan de maintenance), outil permettant d'organiser les activités de fonctionnement et d'entretien du service. Il peut être ébauché dès les études techniques. Le prestataire en charge de ces dernières pourra préciser les éléments suivants :

- dessins techniques des infrastructures et équipements ;
- procédures de fonctionnement et d'entretien (tâches à réaliser en précisant leur fréquence ainsi que le type d'outils et de pièces détachées nécessaires) ;
- procédures assurant la sécurité des employés du service et des usagers ;
- compétences à mobiliser pour le fonctionnement et l'entretien (préciser si besoin la nécessité de recourir ou non à une expertise spécifique) ;
- budget prévisionnel des postes de fonctionnement pour la première année d'exploitation du service (voir le [chapitre 9A](#) pour le détail des postes de fonctionnement).

Lors de la mise en fonctionnement du service, le manuel d'exploitation pourra être complété en précisant la répartition des tâches de fonctionnement et d'entretien entre les différents employés ainsi que les outils à utiliser pour effectuer chacune de ces tâches. Un exemple de manuel d'exploitation est disponible dans la [boîte à outils](#).



Les personnes chargées des tâches de gestion technique d'un service d'assainissement doivent être formées au fonctionnement de l'infrastructure ainsi qu'aux procédures à suivre pour en assurer l'entretien dans le respect des règles de sécurité.

Il arrive parfois que le personnel change régulièrement, faisant perdre au service les bénéfices offerts par la formation. C'est pourquoi il faut renouveler les formations pour chaque nouvelle personne qui intègre l'équipe.

Les tâches et outils utiles à la bonne gestion technique sont présentés ci-dessous pour chacun des trois maillons de la filière d'assainissement : « accès », « évacuation » et « traitement ».

## 1. Maillon « accès » (blocs sanitaires publics)

Ce tableau regroupe les tâches à effectuer pour la bonne gestion technique de blocs sanitaires publics (écoles, marchés, centres de santé, gares routières, etc.). Pour plus d'information sur la gestion des blocs sanitaires publics, se référer au [chapitre 8D](#).

TABLEAU N° 3

### La gestion technique de blocs sanitaires publics

Tâches à effectuer	Qui effectue ces tâches ?	Outils à mobiliser	Fréquence de réalisation	Modèle disponible dans la boîte à outils
Maîtriser les procédures de gestion technique. Maîtriser les procédures de sécurité (pour les employés et les usagers du service).	Tous les employés du service.	Guide de fonctionnement et d'entretien de chaque type d'équipement, ou manuel d'exploitation. Affichage des règles de sécurité à respecter dans les locaux du service.	Rappel des procédures tous les ans.	√
Assurer l'approvisionnement en consommables pour les usagers (savon, papier toilette, eau) et pour l'entretien du bloc sanitaire.	Employé chargé du nettoyage des locaux.		Quotidienne	
Nettoyer les blocs sanitaires et le dispositif de lavage des mains.	Employé chargé du nettoyage des locaux.	Check-list des activités de nettoyage à réaliser.	Quotidienne	

Tâches à effectuer	Qui effectue ces tâches ?	Outils à mobiliser	Fréquence de réalisation	Modèle disponible dans la boîte à outils
Vérifier la disponibilité du matériel d'entretien et de lavage des mains.	Employé chargé du nettoyage des locaux.	Inspection visuelle.	Quotidienne	
Vérifier le bon fonctionnement du bloc sanitaire (solidité de la dalle ou des toilettes, niveau de remplissage des fosses, propreté des trous de défécation, état des murs, du toit et des dispositifs d'aération, fonctionnement du dispositif de lavage des mains et de l'évacuation des eaux usées vers le puisard, etc.).	Employé chargé de l'entretien des locaux (le cas échéant, il peut s'agir de la personne qui assure le nettoyage des locaux).	Inspection visuelle. Journal de suivi des activités : – consigner les vérifications effectuées ; – consigner les éventuelles observations en précisant l'emplacement du défaut observé, son origine, les points à surveiller, la date et le nom de la personne chargée de l'inspection.	Hebdomadaire	✓
Vérifier la qualité de l'eau.	Laboratoire agréé par le maître d'ouvrage.	Analyses physico-chimiques par un laboratoire spécialisé, à répertorier dans le journal de suivi des activités.	Annuelle	
Réparer et réhabiliter les blocs.	Employé chargé de l'entretien du bloc pour les réparations courantes. Pour certaines tâches complexes, faire appel à une expertise externe peut s'avérer nécessaire (intervention sur les canalisations d'alimentation du bloc ou sur la fosse septique par exemple).	Journal de suivi des activités : – consigner les interventions réalisées dans les locaux ; – préciser, pour chaque intervention, sa localisation, son origine, les éventuelles pièces de rechange utilisées et les points à surveiller pour garantir l'efficacité des réparations ; – préciser l'éventuel recours à un artisan extérieur pour faire les réparations.	Mensuelle et en cas de panne	✓
Vidanger (si le bloc sanitaire n'est pas raccordé à un réseau d'égouts).	Appel à une entreprise de vidange ou au service de vidange municipal s'il y en a un.	Consigner dans le journal de suivi des activités la date de la vidange. Planifier la vidange dans le budget prévisionnel.	Mensuelle	Pour le modèle de budget prévisionnel, se référer aux chapitres 9A et 9B.

## 2. Maillon « évacuation »

### 2.1 Service d'assainissement non collectif

Les tâches à effectuer pour la bonne gestion technique d'un service de vidange sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU N° 4

#### La gestion technique d'un service de vidange

Tâches à effectuer	Qui effectue ces tâches ?	Outils à mobiliser	Fréquence de réalisation	Modèle disponible dans la boîte à outils
<p>Maîtriser les procédures de gestion technique.</p> <p>Maîtriser les procédures de sécurité pour les employés et les usagers du service.</p>	Tous les employés du service.	<p>Guide de fonctionnement et d'entretien de chaque type d'équipement (pompe manuelle, camion de vidange, motopompe, charrette-citerne, etc.) ou manuel d'exploitation.</p> <p>Affichage des règles de sécurité à respecter dans les locaux du service.</p>	Rappel des procédures tous les ans.	√
Approvisionner en consommables.	Conducteur du camion de vidange ou vidangeurs.	Outils, vêtements de protection des vidangeurs, gants, carburant pour le véhicule de transport des boues, etc.	Hebdomadaire	
Vérifier le bon fonctionnement du matériel de vidange et de transport des boues (pompe manuelle, camion de vidange, motopompe, charrette-citerne, etc.).	<p>Conducteur du camion de vidange ou vidangeurs.</p> <p>Le compte rendu dans le journal d'activités nécessite que l'un des employés du service sache écrire.</p>	<p>Inspection visuelle : elle peut être effectuée à l'aide d'une check-list répertoriant tous les éléments à vérifier.</p> <p>Manuel et notices du constructeur (pompes).</p> <p>Journal de suivi des activités :            – consigner les vérifications effectuées ;            – consigner les éventuelles observations en précisant l'emplacement du défaut observé, son origine, les points à surveiller, la date et le nom de la personne chargée de l'inspection.</p>	Hebdomadaire	√
Entretien des équipements de vidange et les vêtements de protection (nettoyage des fûts de transport des boues, nettoyage de la pompe manuelle, etc.).	<p>Vidangeurs.</p> <p>Le compte rendu dans le journal d'activités nécessite que l'un des vidangeurs sache écrire.</p>	<p>Seau, balais, gants, éponges, etc.,</p> <p>Journal de suivi des activités :            – consigner les interventions réalisées sur les équipements de vidange ;            – préciser l'emplacement de l'intervention, son origine, les éventuelles pièces de rechange utilisées ainsi que les points à surveiller afin de garantir l'efficacité des réparations.</p>	À chaque vidange	√

Tâches à effectuer	Qui effectue ces tâches ?	Outils à mobiliser	Fréquence de réalisation	Modèle disponible dans la boîte à outils
Entretien le véhicule de transport des boues (nettoyage une fois la vidange effectuée, petites réparations, nettoyage de la pompe et du réservoir du camion, remplacement des pièces défectueuses en cas de panne, etc.).	Conducteurs pour les activités d'entretien quotidien. Mécanicien pour les pannes et les révisions.	Manuel d'entretien constructeur Journal de suivi des activités : – consigner les interventions réalisées sur les équipements de vidange ; – préciser l'emplacement de l'intervention, son origine, les éventuelles pièces de rechange utilisées et les points à surveiller afin de garantir l'efficacité des réparations ; – préciser l'éventuel recours à un artisan extérieur pour assurer les réparations.  Prévoir une révision complète dans le budget prévisionnel (poste de fonctionnement).	Mensuelle et en cas de panne. Révision complète du véhicule au moins une fois par an (notamment pour les camions ou les motopompes).	√  Pour le modèle de budget prévisionnel, se référer aux chapitres 9A et 9B.
Noter le nombre de vidanges effectuées et le volume de boues dépotées.	Vidangeur ou conducteur du véhicule de vidange.	Journal de suivi des activités.	À chaque vidange.	√

## 2.2 Service d'assainissement collectif

Pour le détail des tâches de gestion technique d'un réseau d'égouts, voir le guide *Service d'assainissement par mini-égout* (LJ.-M. et al., 2014), p. 93-102.

## 3. Maillon « traitement »

Les tâches à effectuer pour la bonne gestion technique d'une station de traitement dépendent de la technologie utilisée. Elles sont résumées dans le tableau ci-contre.

TABLEAU N° 5

## La gestion technique d'une station de traitement

Tâches à effectuer	Qui effectue ces tâches ?	Outils à mobiliser	Fréquence de réalisation	Modèle disponible dans la boîte à outils
Maîtriser les procédures de gestion technique. Maîtriser les procédures de sécurité (par les employés et les usagers du service).	Tous les employés du service.	Guide de fonctionnement et d'entretien de chaque type d'équipement (technologie de traitement spécifique, pompe, etc.) ou manuel d'exploitation.  Affichage des règles de sécurité à respecter dans les locaux de la station de traitement.	Rappel des procédures tous les ans.	√
Approvisionner en consommables.	Gardien de la station de traitement, employés en charge de l'entretien.	Outils, vêtements de protection, gants, éventuellement carburant ou réactifs (en fonction de la technologie de traitement utilisée).	Hebdomadaire	
Vérifier le bon fonctionnement de l'unité de traitement.	Employés en charge de l'entretien de la station de traitement.	Inspection visuelle : elle peut être effectuée à l'aide d'une check-list répertoriant tous les éléments à vérifier.  Journal de suivi des activités : – consigner les vérifications effectuées ; – consigner les éventuelles observations en précisant l'emplacement du défaut observé, son origine, les points à surveiller, la date et le nom de la personne chargée de l'inspection.	Hebdomadaire	√
Entretien l'unité de traitement : petites et grosses réparations, remplacement de pièces détachées en cas de panne, etc.	Employés en charge de l'entretien de la station de traitement.  Pour certaines tâches complexes, faire appel à une expertise externe peut s'avérer nécessaire	Journal de suivi des activités : – consigner les interventions réalisées sur les équipements de vidange ; – préciser l'emplacement de l'intervention, son origine, les éventuelles pièces de rechange utilisées et les points à surveiller afin de garantir l'efficacité des réparations ; – préciser dans le journal l'éventuel recours à un artisan extérieur pour assurer les réparations.	Mensuelle	√

Tâches à effectuer	Qui effectue ces tâches ?	Outils à mobiliser	Fréquence de réalisation	Modèle disponible dans la boîte à outils
Vidanger les unités de traitement.	Appel à une entreprise de vidange ou au service de vidange municipal.	Journal de suivi des activités : noter la date de vidange et le volume de boues enlevées.	La fréquence de vidange varie en fonction des technologies de traitement et du débit de boues ou d'eaux usées traitées dans la station.	✓
Noter le volume de boues de vidange et/ou d'eaux usées entrant dans la station.	Gardien ou employés en charge de l'entretien de la station.	Journal de suivi des activités. Coupon à remettre à chaque vidangeur, après en avoir conservé un double, qui précise la date de la vidange, le nom de l'entreprise de vidange et le volume de boues dépotées par camion.	Quotidienne	✓
Assurer un suivi des différents indicateurs de fonctionnement de la station de traitement : analyses sanitaires et environnementales, quantités de produits valorisés (biogaz, compost, etc.).	Gardien ou employés en charge de l'entretien de la station.	Journal de suivi des activités. Éventuel cahier des charges environnemental.	Quotidienne (volume de biogaz produit par exemple) à annuelle (certaines analyses chimiques ou bactériologiques).	✓

## IV. MAINTENIR UNE BONNE RELATION AVEC LES USAGERS

Les tâches de gestion administrative, technique et financière ne doivent pas faire perdre de vue que le service cherche à satisfaire la demande des usagers. Les équipes en charge de l'exploitation du service doivent apporter un soin particulier à la relation avec ceux-ci.

Une bonne relation facilitera l'exploitation du service. Il faut sensibiliser les usagers à une utilisation correcte des infrastructures et au fait de payer régulièrement pour pouvoir bénéficier du service. Il faut également assurer un service de qualité satisfaisante pour que les usagers fassent confiance à l'opérateur.

Soigner la relation avec les usagers est une activité à part entière qu'il faut prendre en compte dans la planification des activités du service et dans le budget prévisionnel.

L'opérateur de service :

- est à l'écoute et répond aux attentes des usagers ;
- les informe sur la qualité du service, qui doit répondre à leurs attentes (fonctionnement en continu à un prix abordable, transparence de la gestion financière, etc.) ;
- les sensibilise à l'usage correct du service (comme le fait de ne pas jeter de déchets solides dans les fosses des toilettes ou les égouts) et à l'intérêt d'investir dans l'assainissement.

Les usagers :

- font bon usage des infrastructures d'assainissement et s'acquittent du tarif d'accès au service (paiement du tarif de vidange, de la connexion au réseau d'égouts, de la redevance d'assainissement, etc.) ;
- sont en mesure de faire part à l'opérateur de service de leurs difficultés et attentes.

La gestion de la relation avec les usagers se concrétise en quatre grands types d'actions :

- instaurer une relation de proximité avec les usagers afin de recueillir leurs éventuelles plaintes et informations sur les dysfonctionnements du service que l'opérateur devra gérer. Lorsque le service est géré par un opérateur délégué, les usagers doivent pouvoir disposer d'un moyen de faire remonter leurs plaintes au maître d'ouvrage ;
- assurer la transparence de la gestion technique et financière et informer les usagers afin d'instaurer un climat de confiance ;
- sensibiliser les usagers à la bonne utilisation des infrastructures (toilettes, fosses septiques, réseau d'égouts, etc.) ;
- mettre en œuvre une campagne marketing pour véhiculer une image positive du service et augmenter le nombre d'usagers.

Le tableau page suivante détaille chacune des tâches à effectuer pour gérer la relation avec les usagers du service. Il précise à chaque fois les outils sur lesquels s'appuyer.

TABLEAU N° 6

## La gestion de la relation avec les usagers du service

Tâches à effectuer	Qui effectue ces tâches ?	Outils à mobiliser	Fréquence de réalisation
Instaurer une relation de proximité avec les usagers du service.	Personnel du service d'assainissement.	Local où les usagers peuvent venir facilement pour déposer leurs plaintes : kiosque, bureau de l'opérateur de service, etc. Cahier des plaintes.	
Garantir la transparence de la gestion technique et financière du service.	Chef de service, avec le soutien du maître d'ouvrage.	Grille tarifaire du service, à afficher. Résultats d'exploitation du service, à afficher.	Trimestrielle ou annuelle
Sensibiliser les usagers à la bonne utilisation des infrastructures d'assainissement.	Personnel du service d'assainissement.	Documents de communication (flyers, spots radio ou télévisés).	Mensuelle ou annuelle
Mettre en œuvre une campagne marketing.	Chef de service et personnel.	Stratégies et supports marketing.	Trimestrielle

## ÉTUDE DE CAS

## Le kiosque dédié à la relation clientèle de Kumasi (Ghana)

Dans le quartier d'Asafo à Kumasi, qui dispose d'un service d'assainissement par mini-égout, l'opérateur privé Environmental Engineering Limited possède un kiosque dédié à la relation clientèle, ouvert tous les jours de 7 h à 17 h. Un technicien polyvalent y reçoit les clients, encaisse les redevances et aide les usagers à régler les problèmes rencontrés. En cas de dysfonctionnement du réseau, le technicien se déplace pour établir un diagnostic. Il décide ensuite d'intervenir lui-même ou bien sollicite le renfort d'un technicien qualifié et de moyens mécanisés (camion hydrocureur en cas de gros bouchon ou équipe de maintenance). Une ligne téléphonique est à la disposition des usagers. D'après l'opérateur, toutes les demandes sont traitées dans un délai de 24 heures.

Source : ILY J.-M., LE JALLÉ C., GABERT J., DÉSILLE D., *Service d'assainissement par mini-égout*, Paris, pS-Eau, 2014, Guide méthodologique n° 7, p. 105.

## V. ASSURER LE SUIVI INTERNE

### 1. Qu'est-ce que le suivi interne ?

Afin de connaître les performances du service d'assainissement et leur évolution, l'opérateur doit assurer un suivi interne régulier qui a pour but de « mesurer, sur la base d'indicateurs objectifs, la qualité du service<sup>2</sup> ».

Les enjeux du suivi du service par l'opérateur sont :

- optimiser le service afin d'atteindre les objectifs fixés, la qualité technique souhaitée et améliorer les résultats financiers (baisse des coûts d'exploitation ou optimisation des recettes par exemple) ;
- améliorer la relation clientèle afin de faciliter la gestion technique et financière du service (suivi du taux de recouvrement des factures par exemple).

Ce suivi s'appuiera sur l'analyse des données issues des visites de terrain ainsi que sur des outils de gestion mis en place aux différents niveaux vus précédemment : administratif, financier, technique et relation avec les usagers. Ces données sont synthétisées et compilées sous forme d'indicateurs de suivi : elles peuvent être observées dans le temps (pour identifier les évolutions temporelles) et comparées à d'autres services d'assainissement similaires (on parle de *benchmarking*).

### 2. Comment mettre en place un système de suivi ?

Les principales actions à entreprendre pour mettre en place un système de suivi sont les suivantes :

- sélectionner les indicateurs de suivi et élaborer une grille (ou tableau de bord) facilitant leur mise à jour. L'opérateur du service développera des indicateurs répondant aux enjeux auxquels il est confronté, comme indiqué au paragraphe précédent ;
- réaliser régulièrement le suivi du service en relevant et en analysant les données utiles pour renseigner les indicateurs de suivi. Ces activités mobilisent des moyens humains et financiers qui représentent un coût pour la mise en œuvre du service.

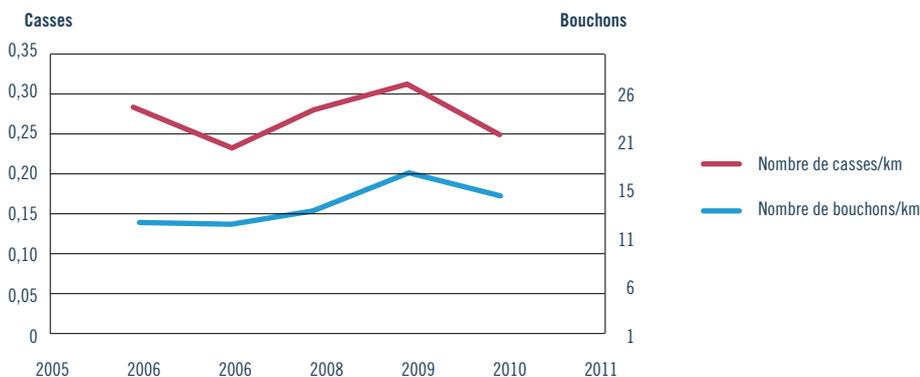
En s'appuyant sur le suivi, l'opérateur de service pourra prendre les décisions et mesures nécessaires pour améliorer la gestion du service.

---

<sup>2</sup> ILY J.-M. *et al.*, 2014, p. 106.

## Le suivi interne réalisé par l'Office national d'assainissement du Sénégal (Onas)

L'Onas assure un suivi technique de ses réseaux d'égouts à travers un système ISO (normes concernant la qualité des travaux) reposant sur des indicateurs chiffrés. Ainsi, pour l'entretien des réseaux d'assainissement, deux des indicateurs de suivi des interventions des agents sur le terrain sont le nombre de casses (tuyaux cassés) par kilomètre de réseau et le nombre de bouchons par kilomètre. Ces indicateurs sont analysés annuellement pour voir si les objectifs de performance ciblés en interne sont atteints. Ainsi, en 2010, les objectifs de 0,25 casses par kilomètre et de 18 bouchons par kilomètres ont été atteints.



Source : DIOUF M., DIOUF A., *Dakar 2012*, 2012.

## 3. Définir des indicateurs de suivi

### 3.1 Sélectionner les indicateurs pertinents

Les indicateurs doivent être facilement utilisables et être adaptés au périmètre du service. Leur nombre ne doit pas être trop élevé, car ils risquent de ne pas être mis à jour régulièrement, cette tâche étant trop chronophage. Les données à collecter pour renseigner ces indicateurs doivent être obtenues facilement, par exemple par le biais des outils de gestion quotidienne ou par des visites de terrain. Si les données sont difficiles à obtenir (par exemple s'il faut réaliser des enquêtes auprès d'un grand nombre d'utilisateurs), il est probable que le suivi ne sera pas effectué.

On distingue quatre types d'indicateurs.

- **Les indicateurs d'évolution quantitative de la demande**, qui permettent de prévoir des actions à mettre en œuvre par l'opérateur en termes d'extension du service (achat d'équipement ou extension du réseau pour répondre à une augmentation de la demande), de marketing (campagnes marketing pour stimuler la demande) et de modification du tarif du service.

▮ *Sources principales : fichier des abonnés, journal de suivi des activités ou journal de suivi des recettes et des dépenses.*

- **Les indicateurs de suivi de la qualité du service**, qui permettent d'évaluer si celui-ci répond bien aux attentes des usagers et si l'opérateur organise correctement la relation avec ceux-ci.

▮ *Sources principales : enquêtes menées auprès d'un échantillon d'usagers, inspections visuelles et analyse des plaintes enregistrées.*

- **Les indicateurs de suivi techniques du service**, qui renseignent sur les éventuels dysfonctionnements techniques et permettent de mettre en œuvre des actions correctives.

▮ *Source principale : journal de suivi des activités.*

- **Les indicateurs de suivi économiques et financiers**, qui permettent d'évaluer la viabilité financière du service : caractérisation et évolution des dépenses et des recettes, marge bénéficiaire, etc. L'analyse de ces indicateurs oriente les décisions relatives au tarif d'accès au service et aux actions à mettre en œuvre pour l'optimiser (réflexion sur les dépenses).

▮ *Source principale : compte d'exploitation.*

### 3.2 La grille des indicateurs de suivi ou tableau de bord

Les indicateurs sont regroupés dans une grille devant être régulièrement mise à jour à l'aide des données collectées.

Quatre grilles d'indicateurs sont présentées dans les pages qui suivent, en fonction du service d'assainissement concerné. Pour chaque indicateur, ces grilles précisent le moment où il faut tirer la sonnette d'alarme et mettre en œuvre des actions correctives.

TABLEAU N° 7

## Grille d'indicateurs de suivi pour la gestion d'un bloc sanitaire public

Type d'indicateurs	Indicateurs à suivre	Comment collecter les données ?	Fréquence de mise à jour	Quand tirer la sonnette d'alarme ?
<b>Indicateurs d'évolution de la demande</b>	Évolution du nombre de personnes fréquentant quotidiennement le bloc.	Journal de suivi des recettes et des dépenses du service.	Mensuelle	Lorsque le nombre de personnes fréquentant le bloc diminue fortement.
<b>Indicateurs de qualité du service</b>	Niveau de propreté du bloc sanitaire (nettoyage des toilettes avec du détergent et absence d'odeurs et de mouches).	Journal de suivi des activités.	Mensuelle	Lorsque le niveau de propreté du bloc n'est plus acceptable (et avant que les usagers ne cessent de l'utiliser).
<b>Indicateurs techniques</b>	Fonctionnalité du bloc sanitaire et des toilettes publiques : – nombre de toilettes et de douches fonctionnelles ; – volume d'eau utilisé pour l'alimentation du bloc sanitaire ; – état de la fosse septique ; – etc.	Inspection de terrain.	Mensuelle	Dès qu'une douche ou une toilette ne fonctionne plus.  Lorsque le volume d'eau augmente sans que cela corresponde à un accroissement de la fréquentation du bloc sanitaire : cela signifie qu'il y a des fuites dans les conduites d'eau.  Lorsque la fosse nécessite une vidange.
<b>Indicateurs économiques et financiers</b>	Évolution du bilan d'exploitation.	Compte d'exploitation.	Mensuelle	Lorsque le bilan d'exploitation est en dessous des objectifs fixés par le plan d'affaires (voir chapitre 9D), et avant qu'il ne soit négatif !
	Évolution de la trésorerie disponible pour financer l'entretien du bloc et faire face aux dépenses imprévues.	Compte d'exploitation.	Mensuelle	Lorsque la trésorerie disponible ne permet pas de couvrir les besoins en consommables.

TABLEAU N° 8

## Grille d'indicateurs de suivi pour la gestion d'un service de vidange de fosses

Type d'indicateurs	Indicateurs à suivre	Comment collecter les données ?	Fréquence de mise à jour	Quand tirer la sonnette d'alarme ?
<b>Indicateurs d'évolution de la demande</b>	Évolution du nombre de vidanges par semaine et/ou par mois.	Journal de suivi des activités. Journal de suivi des recettes et des dépenses.	Mensuelle	Lorsque le nombre de vidanges mensuelles diminue fortement.
	Évolution du volume de boues dépotées dans une station de traitement.	Journal de suivi des activités.	Mensuelle	Lorsque le volume de boues dépotées déclaré ne correspond pas au nombre de vidange réalisées.
<b>Indicateurs techniques</b>	État des équipements et des véhicules de vidange. Consommation spécifique des véhicules (en carburant).	Journal de suivi des activités avec le bilan des inspections menées pour l'entretien.	Mensuelle	Lorsque l'état du matériel de vidange et des véhicules de vidange ne permet plus d'effectuer des vidanges hygiéniques (voir le <a href="#">chapitre 8B</a> pour la description d'une vidange hygiénique).
<b>Indicateurs économiques et financiers</b>	Évolution du bilan d'exploitation.	Compte d'exploitation.	Mensuelle	Lorsque le bilan d'exploitation est en dessous des objectifs fixés par le plan d'affaires (voir <a href="#">chapitre 9D</a> ), et avant qu'il ne soit négatif !
	Évolution de la trésorerie disponible pour financer l'entretien des équipements de vidange et faire face aux dépenses imprévues.	Compte d'exploitation.	Mensuelle	Lorsque la trésorerie disponible ne permet pas de couvrir les besoins en entretien du matériel.

TABLEAU N° 9

**Grille d'indicateurs de suivi pour la gestion d'un service par réseau d'égouts**

Source : d'après LUY J.-M. et al., 2014, p. 109-110

Type d'indicateurs	Indicateurs à suivre	Comment collecter les données ?	Fréquence de mise à jour	Quand tirer la sonnette d'alarme ?
<b>Durabilité financière du service</b>	Évolution du taux de recouvrement.	Fichier de suivi des paiements des usagers.	Mensuelle	Lorsque les retards sont fréquents et quand le taux d'impayés dépasse les 20 %.
	Évolution du bilan d'exploitation.	Compte d'exploitation (grand livre).	Semestrielle	Lorsque le bilan d'exploitation est en dessous des objectifs fixés par le plan d'affaires, et avant qu'il ne soit négatif !
	Évolution de l'épargne disponible.	Compte d'exploitation (grand livre).	Annuelle	Lorsque l'épargne disponible est en dessous des objectifs fixés par le plan d'affaires.
<b>Durabilité technique et environnementale du service</b>	Évolution du nombre de bouchons dans le réseau.	Cahier d'interventions.	Mensuelle	Lorsque leur nombre progresse considérablement sur une partie du réseau.
	Évolution du nombre de casses et de fuites dans les canalisations et les regards.	Cahier d'interventions.	Trimestrielle	Lorsque leur nombre progresse considérablement sur une partie du réseau.
	Évolution de la qualité des effluents en sortie de station.	Test de qualité des eaux.	Semestrielle	Lorsque la qualité de traitement baisse anormalement (en dehors des variations saisonnières acceptables), et avant qu'elle ne descende en dessous des objectifs fixés par le service !
<b>Bonne appropriation du service par les usagers ou « durabilité sociale »</b>	Évolution du nombre de plaintes.	Cahier d'interventions.	Mensuelle	Une progression importante du nombre de plaintes est le signe d'un problème technique ou d'un mauvais entretien des équipements domiciliaires par les usagers, voire de dégradations commises sur le réseau.
	Délai de traitement des plaintes.	Cahier d'interventions.	Mensuelle	Lorsque les usagers se plaignent de délais d'interventions trop importants.
	Taux de participation aux activités collectives (réunions de sensibilisation et/ou de restitution du suivi et de contrôle).	Fichiers de présence aux réunions.	Trimestrielle	Lorsque la présence aux activités de sensibilisation est trop faible pour garantir leur impact. Lorsque les usagers ne sont plus représentés aux réunions de restitution du suivi et de contrôle.
	Progression des bonnes/mauvaises pratiques au niveau domiciliaire.	Cahier d'interventions et relation usagers au quotidien.	Trimestrielle	Lorsque la fréquence des mauvaises pratiques pénalise les usagers et met en danger la qualité du service pour tous.
	Évolution du nombre de mauvaises pratiques et dégradations sur le réseau (espace public).	Inspection visuelle du réseau.	Mensuelle	Cet indicateur technique est également un indicateur de la bonne appropriation du service par les usagers (durabilité sociale).

TABLEAU N° 10

### Grille d'indicateurs de suivi pour la gestion d'une station de traitement des eaux usées et des boues de vidange

Type d'indicateurs	Indicateurs à suivre	Comment collecter les données ?	Fréquence de mise à jour	Quand tirer la sonnette d'alarme ?
<b>Indicateurs d'évolution de la demande</b>	Évolution du volume de boues déposées dans la station de traitement (ou du volume d'eaux usées en entrée de station).	Journal de suivi des activités.	Mensuelle	Lorsque l'on remarque une importante baisse du volume de boues déposées ou d'eaux usées en entrée de station. Cela peut révéler plusieurs dysfonctionnements du service (faible demande en vidange de la part des ménages, dépotage sauvage, etc.). Lorsque l'on observe une grande variation à la hausse ou à la baisse du volume de boues déposées. Cela peut avoir des conséquences sur le bon fonctionnement du traitement dans la station.
<b>Indicateurs techniques</b>	Qualité des rejets en sortie de station (eaux traitées, boues traitées).	Analyses physico-chimiques et bactériologiques réalisées par un laboratoire.	Quotidienne à annuelle, en fonction de la réglementation locale.	Lorsque le résultat des analyses montre un niveau de traitement insuffisant.
<b>Indicateurs économiques et financiers</b>	Évolution du bilan d'exploitation.	Compte d'exploitation.	Semestrielle	Lorsque le bilan d'exploitation est en dessous des objectifs fixés par le plan d'affaires (voir chapitre 9D), et avant qu'il ne soit négatif !
	Évolution de la trésorerie disponible pour financer l'entretien des équipements de vidange et faire face aux dépenses imprévues.	Compte d'exploitation.	Semestrielle	Lorsque la trésorerie disponible ne permet pas de couvrir les besoins en entretien du matériel.

## POINTS À RETENIR

- Afin de faire fonctionner correctement un service d'assainissement, il convient évidemment de réaliser un suivi technique mais également d'assurer une gestion administrative et financière rigoureuse.
- Pour cela, différents outils proposés dans ce chapitre doivent être renseignés et mis à jour régulièrement.



### POUR ALLER PLUS LOIN

ILY J.-M., LE JALLÉ C., GABERT J., DÉSILLE D., *Service d'assainissement par mini-égout : dans quels contextes choisir cette option, comment la mettre en œuvre ?* Paris, pS-Eau, 2014, Guide méthodologique n° 7.

STRANDE L., RONTELTAP M., BRDJANOVIC D. (eds), *Faecal Sludge Management: Systems Approach for Implementation and Operation*, London, IWA Publishing, 2014.

TILLEY E., ULRICH L., LÜTHI C., REYMOND P., SCHERTENLEIB R., ZURBRÜGG C., *Compendium des systèmes et technologies d'assainissement*, 2<sup>nd</sup> éd. actualisée, Dübendorf, Eawag, 2016.

### FICHES À CONSULTER

Outils de gestion administrative

**FICHE N° 1 : EXEMPLE D'ORGANIGRAMME POUR UN SERVICE D'ASSAINISSEMENT COLLECTIF.**

Outils de gestion financière

**FICHE N° 27 : OUTILS DE GESTION POUR LES BLOCS SANITAIRES PUBLICS.**

**FICHE N° 30 : LES OUTILS FINANCIERS DU SERVICE D'ASSAINISSEMENT.**



### BOÎTE À OUTILS

Outils de gestion administrative

**OUTIL N° 10 : TABLEAU DE SUIVI DE CONTRATS.**

Outils de gestion technique

**OUTIL N° 9 : MANUEL D'EXPLOITATION D'UNE STATION DE TRAITEMENT (MADAGASCAR).**

**OUTIL N° 12 : JOURNAL DE SUIVI DES ACTIVITÉS.**

Outils de gestion financière

**OUTIL N° 11 : EXEMPLE DE PLAN DE RENOUVELLEMENT DES ÉQUIPEMENTS.**

**OUTIL N° 16 : BUDGET PRÉVISIONNEL ET COMPTE D'EXPLOITATION.**