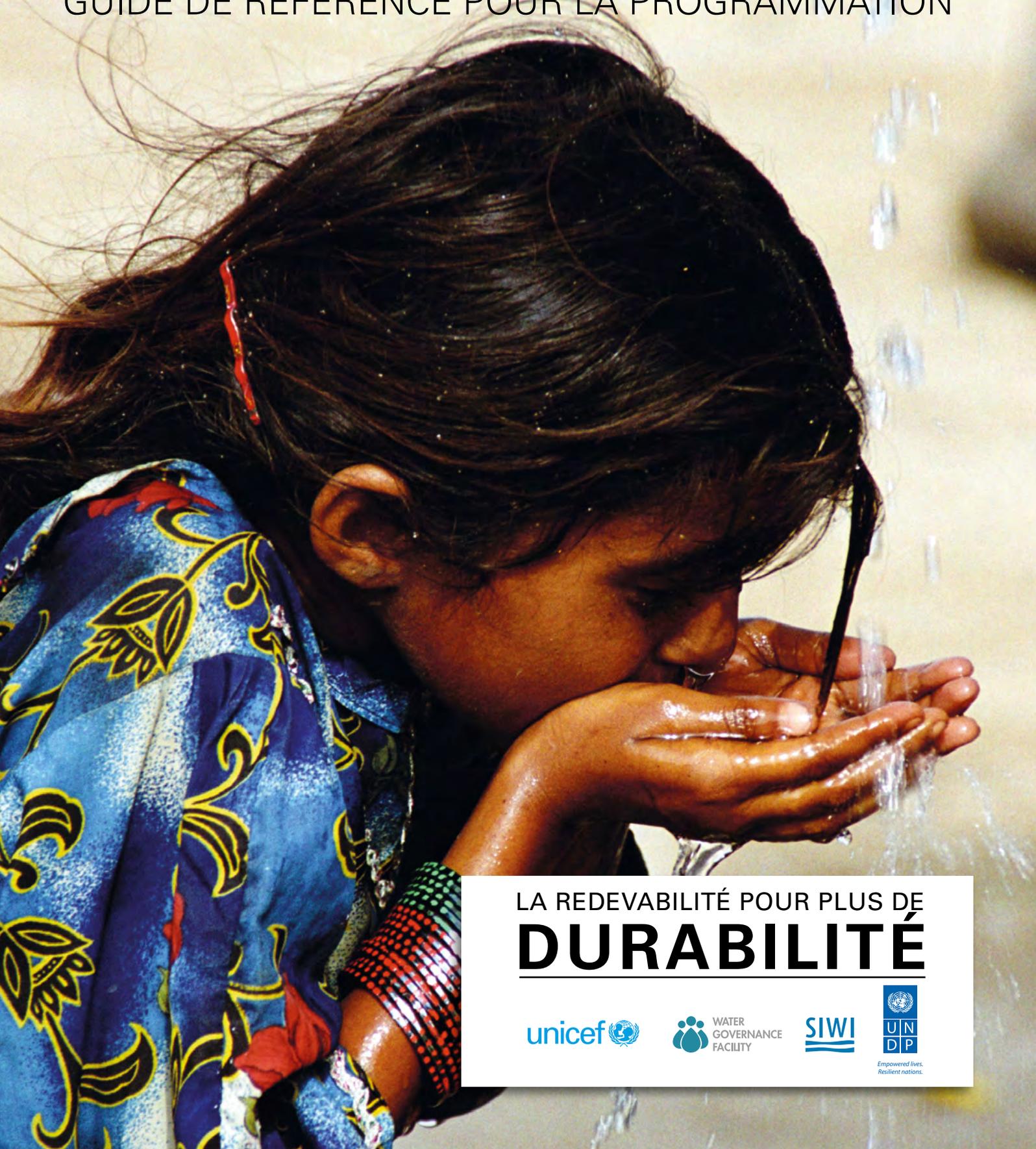


# LA REDEVABILITÉ DANS LE SECTEUR DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT

GUIDE DE RÉFÉRENCE POUR LA PROGRAMMATION



LA REDEVABILITÉ POUR PLUS DE  
**DURABILITÉ**



Empowered lives.  
Resilient nations.

# CLAUSE DE NON RESPONSABILITÉ

La reproduction totale ou partielle de cette publication à des fins non commerciales, notamment éducatives, est permise sans autorisation écrite préalable des détenteurs des droits d'auteur à condition que la source soit dûment citée.

La Facilité pour la Gouvernance de l'Eau et l'UNICEF souhaitent recevoir copie de toute publication faisant référence à ce document. La reproduction de cette publication à des fins commerciales est interdite sans autorisation écrite préalable de la Facilité pour la Gouvernance de l'Eau et de l'UNICEF.

La terminologie géographique employée dans cette note et la présentation qui en est faite ne sont en aucune manière l'expression d'une opinion quelconque de la part des éditeurs ou des organisations associées sur le statut juridique de quelque pays, territoire ou région que ce soit, sur ses autorités, ou sur la délimitation de ses frontières ou limites.

## POUR PLUS D'INFORMATIONS

Pour plus d'informations ou pour toute communication de commentaires, veuillez contacter la Facilité pour la Gouvernance de l'Eau du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à l'Institut International de l'Eau de Stockholm (SIWI) [www.watergovernance.org](http://www.watergovernance.org) ou le siège de l'UNICEF à New York [www.unicef.org](http://www.unicef.org).

## AUTEURS

Dr. Alejandro Jiménez, Facilité pour la Gouvernance de l'Eau du PNUD - Institut International de l'Eau de Stockholm (SIWI)

Dr. Marianne Kjellén, Facilité pour la Gouvernance de l'Eau du PNUD- SIWI

Hélène Le Deunff, Facilité pour la Gouvernance de l'Eau du PNUD - SIWI (contenu et traduction)

## CONTRIBUTEURS

Dr. Håkan Tropp, Institut International de l'Eau de Stockholm

Maria Jacobson, Facilité pour la Gouvernance de l'Eau du PNUD - SIWI

Moa Cortobius, Facilité pour la Gouvernance de l'Eau du PNUD - SIWI

Lotten Hubendick, Facilité pour la Gouvernance de l'Eau du PNUD - SIWI

Dr. Cecilia Scharp, Conseillère Principale pour l'Eau, UNICEF

Photo de couverture : crédits en attente

Copyright © 2015, Institut International de l'Eau de Stockholm, SIWI

Copyright © 2015, UNICEF

## CITATION

Facilité pour la Gouvernance de l'Eau-PNUD/UNICEF (2015) "La redevabilité dans le secteur de l'eau et de l'assainissement: Le concept expliqué". Partenariat entre la Facilité pour la Gouvernance de l'Eau du PNUD à SIWI/UNICEF « La redevabilité pour plus de durabilité », Stockholm et New York. Disponible à <http://www.watergovernance.org>

# TERMINOLOGIE

Le mot anglais d'*accountability* est traduit ici par redevabilité. Le terme est compris dans le double sens d'obligation de rendre des comptes, c'est-à-dire l'obligation faite à tous les agents, institutions et/ou entreprises en charge d'assurer l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement de rendre compte et de répondre de la manière dont ils se sont acquittés de cette mission aux organes de gouvernance et aux parties prenantes du secteur et de droit à demander des comptes, c'est à dire la capacité pour toutes les personnes affectées par ces actions et décisions de demander des explications, des justifications ou des réparations en cas de préjudice (droit de demander des comptes).

Le terme de redevabilité nous paraît à la fois plus correct que la notion d'« imputabilité », qui implique une notion de faute, et plus précis que concept très large de « responsabilité », qui ne spécifie pas l'obligation de s'expliquer et n'inclut pas l'aspect exécutoire dans l'exercice d'une responsabilité.

Le terme de redevabilité est utilisé de façon interchangeable avec les expressions « reddition et demande de comptes » et « rendre et demander (des) compte(s) », qui ne se limitent évidemment pas ici à la dimension financière, où ils trouvent leur champ lexical d'origine.

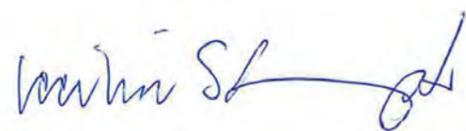
# AVANT PROPOS

Malgré les investissements significatifs effectués au cours des dernières décennies pour améliorer l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, la pérennité et la fiabilité de l'accès aux services restent des défis majeurs encore à relever. Il est bien documenté que les programmes d'approvisionnement en eau potable et pour l'assainissement échouent trop souvent à apporter des bénéfices durables aux populations auxquelles ils sont destinés. Jusqu'à 30 à 50% des investissements effectués dans les programmes eau, assainissement et hygiène échouent dans les deux à cinq ans qui suivent. Ce manque de pérennité des interventions a des conséquences dévastatrices pour les personnes, les économies et l'environnement et représente un obstacle majeur à l'accomplissement de l'accès universel aux services et au maintien des comportements.

Des études récentes ont aussi prouvé que les aspects techniques ne sont souvent pas la contrainte essentielle. C'est bien le manque de bonne gouvernance, de transparence et de redevabilité qui affecte le bon fonctionnement des services publics de l'eau. Sans des efforts résolus pour améliorer la gouvernance dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, les problèmes de services inégaux, inadaptés, trop coûteux et de mauvaise qualité se poursuivront encore.

Dans la plupart des pays, le cadre institutionnel est en place : les politiques, les plans et les institutions existent bien. Malgré cela, les performances restent mauvaises. Dans ce type de configuration, la redevabilité, qui permet d'insuffler davantage de responsabilité et d'améliorer la qualité des relations entre les différentes parties prenantes, est un levier essentiel pour faire fonctionner les dispositifs institutionnels tel que prévu. Le nouveau partenariat entre UNICEF et la Facilité pour la Gouvernance de l'Eau du PNUD à SIWI intitulé « La Redevabilité pour plus de Durabilité » se donne pour objectif d'accroître la durabilité des programmes pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène en mettant l'accent sur la redevabilité dans la prestation de service au niveau national. Le programme mettra des ressources documentaires et des lignes d'action à la disposition des professionnels de l'UNICEF et de la communauté plus large des professionnels WASH, recueillera les enseignements de l'expérience et partagera les connaissances acquises sur la façon dont la redevabilité peut être renforcée dans la programmation WASH.

Nous sommes convaincues que la priorité accordée aux aspects de redevabilité, de transparence et de participation dans les programmes de soutien à l'alimentation en eau et à l'assainissement permettra d'améliorer de façon systématique la durabilité des services de façon à garantir l'accès de tous à l'eau potable et à des toilettes hygiéniques. Nous espérons que ce rapport contribuera à atteindre ce but.



Cecilia Scharp  
Conseillère Principale sur l'Eau  
UNICEF



Marianne Kjellén  
Directrice, Facilité pour la Gouvernance de  
l'Eau du PNUD  
Institut International de l'Eau de Stockholm

# TABLE DES MATIÈRES

Liste des acronymes	7
Introduction	8
Structure des Fiches Techniques	13
 <b>RESPONSABILITE</b> Définir les rôles et favoriser la coopération	
<b>Objectif 1: Renforcer la cohérence des politiques</b>	
1 A) Définition ou évaluation des politiques sectorielles	14
<b>Objectif 2: Définir clairement les rôles et les responsabilités</b>	
2 A) Dispositifs destinés à clarifier les obligations respectives de l'opérateur et des usagers	16
2 B) Dispositifs destinés à clarifier le régime de gestion du service de l'eau	18
<b>Objectif 3: Mettre en place les mécanismes de coordination</b>	
3 A) Soutenir la coordination et les évaluations sectorielles	20
 <b>OBLIGATION DE S'EXPLIQUER</b> Informer, consulter et associer les parties prenantes	
<b>Objectif 4: Améliorer la communication et l'utilisation des retours d'information des consommateurs</b>	
4 A) Contrôle en temps réel du fonctionnement des services	22
4 B) Fiches d'évaluation par les citoyens	24
4 C) Fiches d'évaluation par les communautés	26
<b>Objectif 5: Améliorer l'accès des citoyens à l'information</b>	
5 A) Mécanismes informels de diffusion d'information	28
5 B) Publication d'information par les autorités publiques et les opérateurs	30
<b>Objectif 6: Créer les espaces de participation et d'influence des parties prenantes</b>	
6 A) Enquêtes de suivi des dépenses publiques	32
6 B) Processus budgétaires participatifs	34
6 C) Audits sociaux et systèmes de surveillance communautaire	35
6 D) Espaces de dialogue et d'interaction sur les services d'eau	36

**Objectif 7: Soutenir la mise en place ou le fonctionnement de la fonction de régulation**

7 A) L'autorité de régulation, une fonction centrale de définition des politiques publiques et de contrôle \_\_40

7 B) Groupes de contrôle citoyen de l'eau \_\_\_\_\_42

**Objectif 8: Renforcer les mécanismes de contrôles internes et externes**

8 A) Rôle des associations de consommateurs dans la demande de comptes décideurs publics et privés \_\_\_\_\_44

8 B) Dispositifs institutionnels de suivi et de contrôle \_\_\_\_\_46

8 C) Instruction des signalements et des plaintes des usagers par les opérateurs \_\_\_\_\_48

8 D) Pactes d'intégrité dans les processus de passation de marché \_\_\_\_\_50

**Références additionnelles \_\_\_\_\_52**

# LISTE DES ACRONYMES

AEPEA	Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement
BDP	Building Partnership for Development
BNWPP	Bank-Netherlands Water Partnership Program WSP (Water and Sanitation Programme)
DFID	Agence Britannique de Développement International (Department for International Development)
ESDP	Enquêtes de Suivi des Dépenses Publiques
GWP	Partenariat Mondial pour l'Eau (Global Water Partnership)
ODI	Overseas Development Institute (Grande Bretagne)
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PME	Petite ou Moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
Sida	Agence suédoise de Développement International (Swedish International Development Agency)
SIWI	Institut International de l'Eau de Stockholm (Stockholm International Water Institute)
SNV	Organisation néerlandaise de développement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
WASH	Eau, assainissement et hygiène (Water, Sanitation and Hygiene)
WGF	Facilité pour la Gouvernance de l'Eau (Water Governance Facility)
WIN	Réseau pour l'Intégrité de l'Eau (Water Integrity Network)

# INTRODUCTION

Cher lecteur,

Ce document entend apporter aux organismes externes de soutien une information structurée et concise pour guider leurs efforts d'appui à la redevabilité dans le secteur de l'eau potable et de l'assainissement. Les organismes de soutien externes sont fréquemment à l'origine des initiatives de renforcement des mécanismes de redevabilité. Cependant ces efforts ne sont pas assez souvent précédés d'une analyse systématique de la meilleure manière de renforcer les relations de redevabilité, de la façon dont ces initiatives s'inscrivent dans le contexte national particulier, du rôle spécifique des intervenants extérieurs et des enseignements à tirer des expériences déjà menées ailleurs.

Le guide de référence pour la programmation fait le point sur différents dispositifs de renforcement de la redevabilité, illustrés par des exemples de la façon dont ces instruments ont été mis en œuvre dans différents pays. Le contenu de ce guide est le résultat d'une recherche sur des sources secondaires. Il s'appuie sur la définition du concept de redevabilité telle qu'elle est développée dans la note stratégique, un document qui détaille les différents aspects de la gouvernance dans le secteur de l'approvisionnement en eau potable et assainissement (AEPA) comme condition de la pérennité des services. La note stratégique est une première introduction au concept de redevabilité à destination du personnel spécialiste des services d'eau et d'assainissement de l'UNICEF. Elle apporte une vue d'ensemble théorique sur les idées-clés reprises de façon pratique dans le présent guide, et souligne en particulier l'importance d'établir une qualité nouvelle de relations entre parties prenantes du service d'eau et d'assainissement. La note stratégique identifie également la redevabilité au niveau sectoriel comme une condition essentielle à l'amélioration de la durabilité et de l'efficacité des interventions dans le domaine de l'eau et de l'assainissement.

Le présent guide de référence est structuré autour de trois niveaux d'intervention pour renforcer la redevabilité, qui sont détaillés sous la forme de huit objectifs distincts. Pour atteindre ces objectifs, nous avons distingué une série d'actions. Chacune de ces actions fait l'objet de fiches pratiques, qui illustrent de façon précise et concrète les différents aspects du travail de mise en œuvre (voir le tableau récapitulatif à la fin de ce chapitre introductif). Les trois niveaux d'intervention et les objectifs qui y sont liés sont :

## LA RESPONSABILITÉ

**Définir les rôles et favoriser la coopération.** La responsabilité, condition essentielle à l'exercice de la redevabilité, signifie que les personnes en position d'autorité (administration, élus, opérateurs) doivent répondre d'un cahier des charges précis, qui détaille leurs obligations et le niveau de performance auquel ils doivent se conformer, ce qui permet l'évaluation de leurs actions sur une base transparente et objective. Pour que les usagers puissent demander des comptes aux décideurs publics et privés, ils doivent aussi connaître l'étendue de leurs droits et de leurs obligations. De plus, des mécanismes doivent être mis en place pour coordonner l'action des différentes parties responsables.

Au total, pour que s'exerce la Responsabilité, on peut distinguer trois axes de travail distincts :

- Objectif 1 : Renforcer la cohérence des politiques
- Objectif 2 : Définir clairement les rôles et les responsabilités
- Objectif 3 : Mettre en place les mécanismes de coordination

## L'OBLIGATION DE S'EXPLIQUER

**Informé, consulter et associer les parties prenantes à toutes les étapes de la prestation de service.** A un deuxième niveau d'intervention, il est nécessaire de mettre à disposition de tous et en temps utile toutes les informa-

tions nécessaires au contrôle du service d'approvisionnement en eau: état des services, performance des opérateurs, allocation des ressources financières, etc. Il ne s'agit pas simplement de garantir l'accès à l'information mais aussi de créer des cadres de concertation qui favorisent l'interaction entre usagers, opérateurs et autorités publiques afin de permettre d'expliquer, de questionner ou de justifier les actions prises pour la mise en œuvre du service d'eau et d'assainissement.

Trois objectifs s'articulent pour traduire en actes l'obligation de s'expliquer :

- Objectif 4 : Améliorer la communication et l'utilisation des retours d'information des consommateurs.
- Objectif 5 : Améliorer l'accès des citoyens à l'information.
- Objectif 6 : Créer les espaces de participation et d'influence des parties prenantes.

## LA FORCE EXÉCUTOIRE

**Contrôler la performance, soutenir la mise en œuvre et la conformité.** Le troisième niveau d'intervention consiste à mettre en place ou renforcer les leviers de contrôle et de sanction, c'est à dire les mécanismes permettant de contrôler dans quelle mesure l'administration, les opérateurs et les institutions se conforment aux normes en vigueur, les sanctions à imposer en cas d'infraction et la prise d'actions correctives et de compensation le cas échéant. On peut distinguer deux objectifs directs pour permettre l'exercice de la force exécutoire :

- Objectif 7 : Soutenir la mise en place ou le fonctionnement de la fonction de régulation
- Objectif 8 : Renforcer les mécanismes de contrôle internes et externes

En pratique, chacun de ces huit objectifs peut être atteint de différentes manières. Ce guide présente une liste d'options ciblant chacun d'entre eux, proposant des axes d'analyse et de progrès simples et lisibles sous la forme de fiches pratiques. Nous nous sommes attachés à développer un nombre restreint de fiches (19 au total), proposant des directions concrètes pour l'action, présentées sous une forme synthétique de deux pages. Notre souci constant était d'offrir des solutions adaptables à différents contextes nationaux. Chacune des fiches résume en quelques points saillants les « conditions de réussite », croisant les regards d'évaluations d'expériences récentes de mise en pratique des instruments sur le terrain. Les fiches sont complétées par des suggestions de lecture pour approfondir la question.

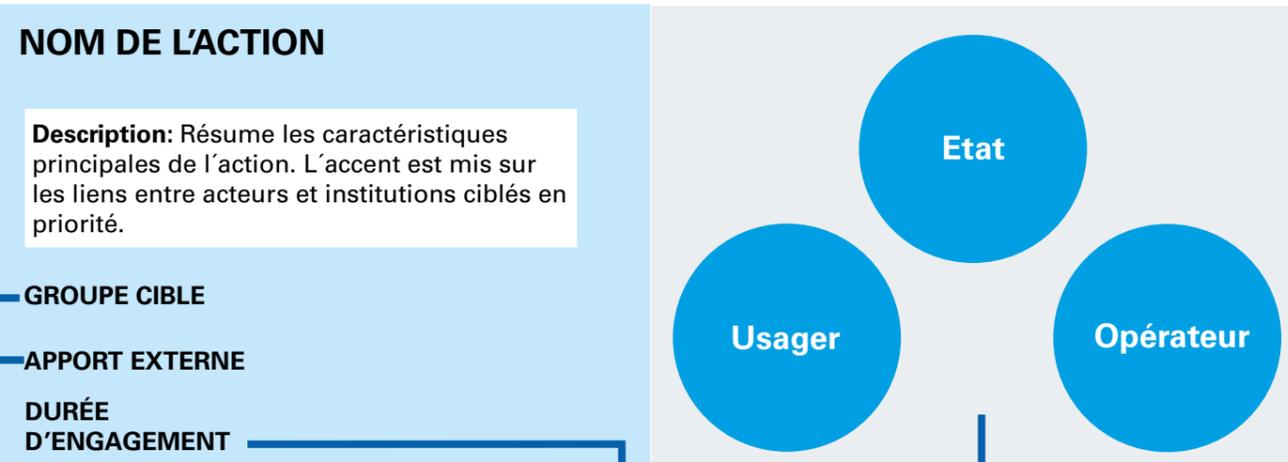
Ce document ne prétend pas à l'exhaustivité, et il serait possible de structurer les fiches de manière bien différente. Cependant, nous sommes convaincus que la structure proposée offre une grille de lecture pratique et qui se montrera utile au praticien. Il n'en reste pas moins que chaque action mise en œuvre, surtout dans le domaine de la redevabilité, doit être conçue de façon flexible pour épouser au plus près les spécificités du contexte auquel on entend l'appliquer. Loin d'être une liste définitive de recettes figées, ce guide entend constituer avant tout un outil d'aide à la décision, une source d'inspiration et d'informations au service de la programmation.

**TABLEAU 1: LES FICHES TECHNIQUES PRÉSENTÉES PAR OBJECTIF ET NIVEAU D'INTERVENTION**

Objectif principal en termes de redevabilité	Niveau d'intervention	Objectif	Fiche pratique
<b>RESPONSABILITE</b>	<b>Définir les rôles et favoriser la coopération</b>	Objectif 1 Renforcer la cohérence des politiques	1 A) Définition ou évaluation des politiques sectorielles
		Objectif 2 Définir clairement les rôles et les responsabilités	2 A) Dispositifs destinés à clarifier les obligations respectives de l'opérateur et des usagers 2 B) Dispositifs destinés à clarifier le régime de gestion du service d'eau entre l'autorité organisatrice et l'opérateur
		Objectif 3 Mettre en place les mécanismes de coordination	3 A) Soutenir la coordination et les évaluations sectorielles
<b>OBLIGATION DE S'EXPLIQUER</b>	<b>informer, consulter et associer les parties prenantes</b>	Objectif 4 Améliorer la communication et l'utilisation des retours d'information des consommateurs	4 A) Contrôle en temps réel du fonctionnement des services 4 B) Fiches d'évaluation par les citoyens 4 C) Fiches d'évaluation par les communautés
		Objectif 5 Améliorer l'accès des citoyens à l'information	5 A) Mécanismes informels de diffusion d'information 5 B) Publication d'information par les autorités publiques et les opérateurs
		Objectif 6 Créer les espaces de participation et d'influence des parties prenantes	6 A) Enquête de suivi des dépenses publiques 6 B) Processus budgétaires participatifs 6 C) Audits sociaux et systèmes de surveillance communautaires 6 D) Espaces de dialogue et d'interaction sur les services d'eau
<b>FORCE EXECUTOIRE</b>	<b>Contrôler la performance, soutenir la mise en œuvre et la conformité</b>	Objectif 7 Soutenir la mise en place ou le fonctionnement de la fonction de régulation	7 A) L'autorité de régulation, une fonction centrale de définition des politiques publiques et de contrôle 7 B) Groupes de contrôle citoyen de l'eau
		Objectif 8 Renforcer les mécanismes de contrôle internes et externes	8 A) Rôle des associations de consommateurs dans la demande de comptes 8 B) Dispositifs institutionnels de suivi et de contrôle 8 C) Instruction des signalements et des plaintes des usagers par les opérateurs 8 D) Pactes d'intégrité dans les processus de passation de marché

Numéro de la Fiche

## FICHE PRATIQUE



**Groupe(s) cible(s) :** identifie le ou les acteurs du cadre du service qui ont un rôle essentiel dans la mise en œuvre de l'action. Les organismes de soutien externe peuvent choisir de renforcer les capacités des collectivités locales, régionales ou nationales, des opérateurs, des usagers individuels, des organisations de la société civile, des médias ou des autorités de régulation.

**Apport externe :** L'échelle de coût fournit une appréciation de l'apport annuel à fournir par l'organisme de soutien externe. Il ne s'agit donc pas du coût total de l'action. L'échelle comprend trois degrés : bas (sous la barre des 100 000 \$), modéré (entre 100 000 et 250 000 \$) et élevé (au-dessus de 250 000 \$)

**Triangle de la redevabilité :** illustre sous forme graphique les relations entre acteurs du cadre du service d'approvisionnement en eau et de l'assainissement qui seront plus spécifiquement renforcées par l'action. Pour plus d'informations sur les relations au sein de ce cadre, voir la troisième partie de la Note Stratégique

**Durée d'engagement :** donne une indication de la durée minimale pour laquelle l'organisme de soutien externe devra s'engager dans son soutien à l'action. Cette durée ne couvre pas la totalité du déroulement de l'action. Trois types de durée sont envisagés : court terme (moins d'un an) moyen terme (de 1 à 2 ans) et long terme (plus de deux ans).

### DESCRIPTION

Décrit les caractéristiques principales de l'action.

### RÉSULTATS ATTENDUS

Les actions en soutien aux liens de redevabilité inclus dans le Guide de Référence ont pour objectif commun sur le long terme d'impulser des améliorations durables des services d'eau et d'assainissement pour le plus grand nombre. Le guide identifie pour chaque action un nombre de résultats intermédiaires plus spécifiquement liés à la spécificité de l'instrument employé. Ces résultats intermédiaires peuvent influencer sur trois éléments essentiels et indissociables de la bonne gouvernance : le niveau de transparence, les liens de redevabilité et la participation des parties prenantes dans le cadre du service d'eau et d'assainissement. Certains gains d'efficacité résultant de la mise en œuvre de l'action sans lien direct à la redevabilité sont aussi mentionnés.

### RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

La présence et l'action des organismes de soutien externe peut jouer un rôle crucial dans la création des conditions d'exercice de redevabilité. Cette section de la fiche propose des angles d'action et de points de départ dans l'utilisation de chaque instrument pour lesquels l'intervention des organismes externes apporte une valeur ajoutée. Nous distinguons ici les bénéficiaires pour les acteurs en présence et ceux qui profitent plus largement aux processus de redevabilité au sein du système de prestation de service.

### PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

Sur la base des expériences documentées, cette section propose une description des caractéristiques propres aux acteurs locaux en présence qui facilitent la mise en œuvre de l'action et ont un impact positif sur les conditions de redevabilité.

### CONDITIONS DE RÉUSSITE

La probabilité pour qu'une action de renforcement de la redevabilité obtienne les résultats intermédiaires escomptés dépend d'un grand nombre de facteurs externes tenant au contexte national, qui échappent bien souvent à sphère d'influence des partenaires locaux et des organismes de soutien externe. Il est important que ces facteurs essentiels soient connus et analysés avant la conception de l'action.

### EXEMPLE:

Les exemples illustrent la façon dont l'action a permis d'obtenir une meilleure redevabilité entre les acteurs du service AEPA. Les exemples sont issus de cas documentés mis en œuvre dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, qui apportent des solutions pratiques et transposables aux problèmes tenant à un manque de redevabilité.

### RÉFÉRENCES

La description de chaque action comprend une liste des principales ressources documentaires utilisées pour la constitution de la fiche et qui permettent au lecteur qui le souhaite d'aller plus loin dans l'approfondissement de ses connaissances sur chaque type d'action.

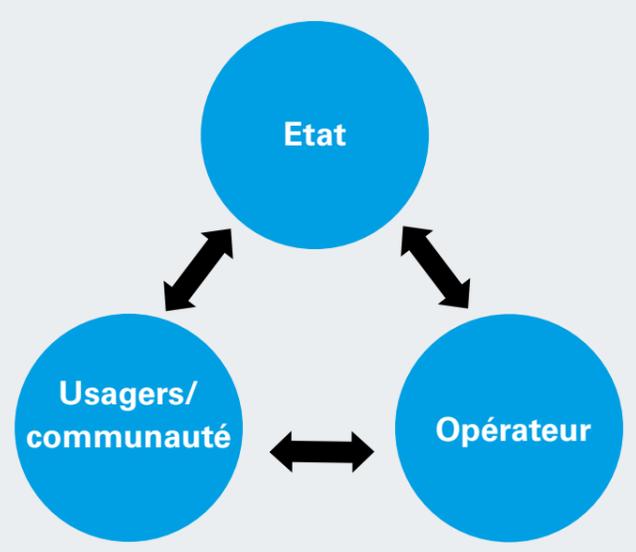
RESPONSABILITE  
DÉFINIR LES RÔLES ET  
FAVORISER LA COOPÉRATION

## OBJECTIF 1: Renforcer la cohérence des politiques sectorielles

### DEFINITION OU EVALUATION DES POLITIQUES SECTORIELLES

Le fonctionnement des relations de demande et de reddition de comptes suppose une définition claire des responsabilités de chacun. Les acteurs du secteur de l'eau doivent connaître leurs droits, leurs obligations et celles qui s'imposent aux autres. Un premier pas dans cette direction passe par la définition de politiques de l'eau cohérentes et la formulation des documents pour leur mise en œuvre.

<b>GROUPES CIBLES</b>	Gouvernement
<b>APPORT EXTERNE</b>	Modéré
<b>DURÉE D'ENGAGEMENT</b>	Long terme



avec les autres politiques publiques avec lesquelles elles sont cependant en interdépendance. De ce fait, le soutien à la mise à jour des politiques est un premier pas dans le processus de clarification des responsabilités, lui-même nécessaire à la bonne redevabilité.

Il n'y a pas de modèle unique de définition des politiques sectorielles. L'un des processus les plus couramment employés est celui d'une élaboration des politiques sur la base de faits, une approche qui consiste essentiellement à mettre au cœur du processus l'information la mieux à même d'aider les planificateurs à prendre des décisions. Ce mode d'élaboration des politiques s'oppose au processus fondé sur des avis, qui laisse la place à l'arbitraire de décisions discrétionnaires en raison du manque d'informations disponibles. Il est toutefois important de garder à l'esprit qu'étant donné la multitude d'intérêts catégoriels en présence, aucun processus de définition des politiques de l'eau ne peut être parfaitement objectif ou neutre.

### DESCRIPTION

Les politiques sectorielles sont des documents de nature générale qui décrivent l'organisation d'un secteur spécifique. Ces documents peuvent se lire comme des « déclarations d'intention » ou des lignes directrices sur la façon dont sont répartis les rôles et responsabilités au sein du secteur. Les politiques se distinguent des textes législatifs (sous toutes leurs formes : actes, décrets, etc.) dans leur application. Alors que la loi peut rendre obligatoire ou prohiber un comportement, et que sa violation peut faire l'objet de sanctions, les politiques publiques posent les principes directeurs destinés à orienter l'action des parties prenantes. L'adoption de documents de politique publique est généralement complétée par l'adoption d'actes, de décrets et autres textes législatifs et réglementaires qui précisent les principes encadrant la politique contenus dans le document de politique sectorielle.

Dans de nombreux cas, les politiques de l'eau sont inexistantes, obsolètes, incomplètes ou faiblement articulées

### RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	PARTICIPATION	EFFICACITÉ
Amélioration du niveau d'information disponible sur la mise en œuvre des politiques et/ou sur le secteur, qui permet un débat mieux informé. Le débat sur les politiques rend possible une meilleure identification des obligations et des droits des parties prenantes dans la prestation de service public.	En tant que processus participatif, la définition des politiques publiques est une manière d'initier le dialogue et d'améliorer les relations entre le grand nombre d'acteurs – pouvoirs publics, collectivités territoriales, acteurs économiques, associations - impliqués dans la gestion de l'approvisionnement	Une plus grande clarté dans les lignes directrices, et éventuellement une meilleure coordination, permettent d'éviter les doubles emplois, assurent une meilleure cohérence et favorisent les synergies entre acteurs et entre politiques.

## RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA REDEVABILITÉ

Faire bénéficier les acteurs locaux des actions de capitalisation des expériences et de méthodologie, afin d'enrichir le processus de définition des politiques ; assurer qu'un véritable débat puisse avoir lieu autour de la définition des politiques, notamment en soutenant financièrement et techniquement la préparation d'études, l'organisation de consultations entre parties prenantes, des ateliers, etc. ; soutenir la diffusion des documents de politique publique et le renforcement des capacités pour leur mise en œuvre.

### PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- La mobilisation de partenaires ou consultants spécialisés peut être nécessaire pour effectuer le travail initial de première formulation du document de base et pour tirer les enseignements des meilleures pratiques et des expériences d'autres pays
- On peut recourir à des partenaires reconnus au plan

national, perçus comme des intervenants impartiaux (c'est à dire sans intérêt particulier à défendre dans le processus) pour mener le dialogue entre parties prenantes et promouvoir l'intérêt général. C'est en particulier le cas dans les pays où les questions de l'eau sont très politisées.

### CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Les politiques doivent prendre en considération les réalités du pays. Dans certains cas, les politiques élaborent un projet trop éloigné des pratiques existantes et des possibilités du pays. Toute politique publique doit émaner d'une analyse des pratiques, logiques et acteurs en présence, et proposer des améliorations réalisables en pratique. Lorsqu'il est envisagé d'opérer des changements importants dans la répartition des responsabilités, comme dans le cas d'une réforme de décentralisation, la politique doit comporter la description d'une étape intermédiaire de transition.
- Il est nécessaire d'obtenir le soutien du gouvernement à la politique et de l'inscrire dans un véritable débat entre les parties prenantes ; sans ces éléments, on court le risque de voir la politique sectorielle, pourtant formellement acceptée, ne jamais se traduire dans les faits.
- Les politiques doivent déboucher sur l'adoption de textes formels ou pratiques qui apportent des clarifications et des lignes directrices pratiques pour leur exécution : actes,

lois, règlements, sont nécessaires à la concrétisation des lignes directrices définies dans les textes de politique plus généraux.

- Les documents de politique publique doivent être rendus publics et activement communiqués aux parties prenantes. Trop souvent, ces documents ne parviennent à la connaissance des collectivités locales et des usagers qu'au bout de plusieurs années. Dans l'intervalle, aucun progrès n'est possible dans la redevabilité.
- La définition des politiques sectorielles doit s'accompagner d'une mise à disposition des moyens financiers et humains nécessaires à leur mise en œuvre. Aux responsabilités doit correspondre un niveau approprié de compétences et de ressources. La décentralisation des responsabilités de gestion du service de l'eau et l'extension du champ d'interventions des collectivités locales s'effectue trop souvent sans ressource supplémentaire affectée.

### EXEMPLE: LA FORMULATION D'UNE STRATÉGIE NATIONALE POUR LES VILLES ÉMERGENTES EN RPD DU LAOS

Bien que le Laos soit un pays essentiellement rural, les petites agglomérations jouent un rôle grandissant dans l'économie du pays en tant que centres de commerce et dans l'industrie de transformation du secteur agro-alimentaire, en tant que lien entre les marchés ruraux, nationaux et internationaux et en tant que bassins d'emploi pour les plus pauvres en zone rurale. En 2007, on estimait que seuls 21% des habitants des petites villes étaient raccordés à un réseau de distribution d'eau, contre 70% dans les cinq plus grandes villes laotiennes. Pour éliminer ces inégalités, le programme du PNUD GoAL WASH, piloté en collaboration avec MEKWATSAN de UN-Habitat, a choisi de cibler l'élaboration d'une stratégie de

développement de l'approvisionnement en eau et en services d'assainissement dans les petites villes du pays. Cette stratégie a été précédée d'une étude approfondie du cadre législatif en vigueur au Laos et la formulation de recommandations pour améliorer la situation. Une consultation des parties prenantes a été organisée, ainsi qu'un dialogue avec le gouvernement, suivis de la diffusion des résultats à toutes les parties prenantes concernées. Le processus d'élaboration de la politique s'est déroulé pendant près de deux ans et a débouché le 8 août 2013 sur l'approbation du texte par le Ministère des Travaux Publics et des Transports.

### RÉFÉRENCES

- [International Conference on Public Policy. The role of monitoring and evaluation in evidence based policy making, UNICEF.](#)
- [A Toolkit for Progressive Policymakers in Developing Countries, ODI, 2010](#)

## RESPONSABILITE DÉFINIR LES RÔLES ET FAVORISER LA COOPÉRATION

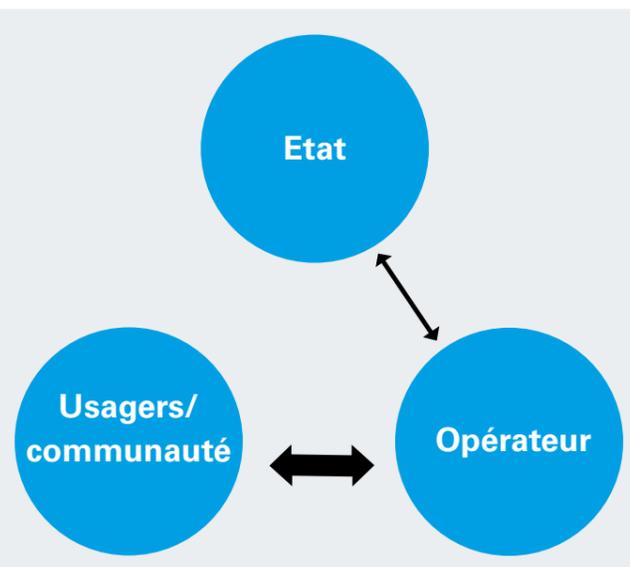
### OBJECTIF 2: Définir clairement les rôles et les responsabilités

#### DISPOSITIFS DESTINÉS À CLARIFIER LES OBLIGATIONS RESPECTIVES DE L'OPÉRATEUR ET DES USAGERS

Les outils et démarches visant à informer les citoyens et les opérateurs sur les obligations et responsabilités de chacun permettent de renforcer à la fois la demande et la reddition de compte : les usagers sont sensibilisés et mieux informés sur leurs droits, obligations et les mécanismes de recours à leur disposition ; ces instruments inscrivent l'action des opérateurs dans le cadre de critères stricts de définition de la performance et de la qualité du service fourni aux usagers, tout en favorisant le fonctionnement d'un service de l'eau répondant mieux aux demandes des usagers.

**GROUPES CIBLES**  
**APPORT EXTERNE**  
**DURÉE D'ENGAGEMENT**

- Régulateur  
- Opérateur  
**Bas**  
**Court à moyen terme**



### DESCRIPTION

L'une des causes principales de la faible capacité des usagers à demander des comptes aux exploitants du service de l'eau tient à l'ambiguïté des relations entre parties prenantes. Pour faire face à ce défi, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs d'information des consommateurs qui les renseignent notamment sur le niveau de service auquel ils ont droit, le niveau de performance actuel du service d'eau et d'assainissement et les recours disponibles en cas de préjudice.

- **La Charte Citoyenne** est une déclaration écrite, fruit d'une démarche volontaire de la part de l'exploitant du service de l'eau, qui prend ainsi publiquement l'engagement de se conformer à un certain niveau de qualité de service. La mise en place de ce type d'instrument prévoit la définition

et le suivi de critères précis et mesurables de prestation de service, l'information des usagers sur ces résultats et des compensations lorsque le niveau garanti n'est pas atteint.

- La mise en place de **contrats standards** encadrant les relations entre l'opérateur et les usagers permet de préciser les droits et obligations des deux parties, de protéger les intérêts des consommateurs et d'encourager l'adoption de comportements de consommation plus respectueux de l'environnement. Les parties prenantes peuvent être associées au travail d'élaboration du texte du contrat. Les termes du contrat comportent en général des informations concernant les conditions de service, le tarif et le paiement, les modalités de relevé des consommations, l'interruption de service et le traitement des plaintes.

### RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	EFFICACITÉ
Les usagers sont informés sur leurs droits et sur les modalités du service ; le niveau de service et les droits des parties font l'objet d'un accord entre les usagers du service, les opérateurs et l'autorité organisatrice.	La gestion du service est plus professionnelle, plus réactive aux demandes des abonnés et répond mieux à leurs besoins; diminution des possibilités de corruption ; les parties prenantes peuvent mesurer objectivement la performance des services d'eau et d'assainissement.	A terme, les opérateurs bénéficient d'un réel consentement à payer de la part de consommateurs mieux informés et de la diminution des sommes détournées par la corruption.

### RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR	SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES
Assurer que l'information sur l'action soit largement diffusée et que le texte des contrats soit simple et intelligible par tous.	Encourager l'implication des parties prenantes à tous les stades du processus.

### PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- Les organisations de la société civile doivent travailler en lien étroit avec les communautés et disposer de l'expertise leur permettant de participer efficacement au développement des actions. Elles doivent aussi être capables de jouer le rôle de contre-poids et de demander des comptes aux décideurs ;
- Les opérateurs doivent avoir la volonté et la capacité interne de réformer leurs méthodes de travail ;
- Les opérateurs doivent reconnaître la capacité des associations à représenter les usagers et reconnaître l'intérêt qu'ils ont à consulter les usagers ;
- L'implication des parties prenantes est nécessaire à chaque étape du processus d'initiation et de mise en œuvre de l'action.

### CONDITIONS DE RÉUSSITE

Les instruments d'autorégulation et les contrats standardisés doivent :

- Refléter fidèlement les priorités des citoyens ;
- Faire l'objet d'une communication active auprès des usagers et du personnel de l'opérateur ;
- Bénéficier du soutien au plus haut niveau hiérarchique de l'opérateur mais également à tous les niveaux de l'organisation ;

- Comporter un système de traitement des plaintes ainsi que des sanctions formelles au cas où le niveau de service prévu n'est pas atteint ;
- Etre basés sur des critères réalistes et mesurables, reflétant les capacités de l'opérateur et les contraintes existant dans le secteur de l'eau.

### EXEMPLE: UN CONTRAT MODÈLE ENTRE OPÉRATEUR ET CONSOMMATEURS EN ALBANIE

La conclusion de contrats entre usagers et exploitants du service d'approvisionnement en eau n'était mentionnée ni dans la loi albanaise sur la protection des consommateurs ni même dans le récent code sur les services d'eau et d'assainissement. Pour remédier à cette absence, le PNUD a réuni les parties prenantes pour développer un contrat « modèle », qui codifie les relations entre exploitants des services d'eau et d'assainissement et leurs abonnés. Les termes du contrat sur lesquels les parties prenantes se sont mises d'accord couvrent l'ensemble des informations essentielles, telles que les conditions de services, les tarifs et les modalités de paiement, le relevé des

consommations, l'interruption des services et les réclamations, en conformité avec la législation en vigueur. A la suite de cette intervention, plus de 35 000 contrats inspirés de ce modèle avaient été signés à la fin 2011, soit 16% des usagers du pays. L'objectif fixé est d'étendre l'usage de ce contrat à l'ensemble de la population albanaise sous trois ans.

Sources: [Mutual Rights and Shared Responsibilities in Water Service Management: Enhancing the User-Provider Relation. WGF Report No. 2, Water Governance Facility, SIWI, 2013](#) and [Albanian Regulatory Authority performance monitoring](#)

### REFERENCES

[Citizens Charter, Social Accountability e-guide, World Bank](#)  
[Citizen's Charters—A Handbook, Ministry of Personnel, Grievances and Pensions, Government of India, Public Affairs Centre.](#)  
[How to Note: Citizen Charters: Enhancing Service Delivery through Accountability, World Bank 2011](#)  
[Mutual Rights and Shared Responsibilities in Water Service Management: Enhancing the User-Provider Relation. WGF Report No. 2, Water Governance Facility, 2013, SIWI, Stockholm.](#)

**RESPONSABILITE  
DÉFINIR LES RÔLES ET  
FAVORISER LA COOPÉRATION**

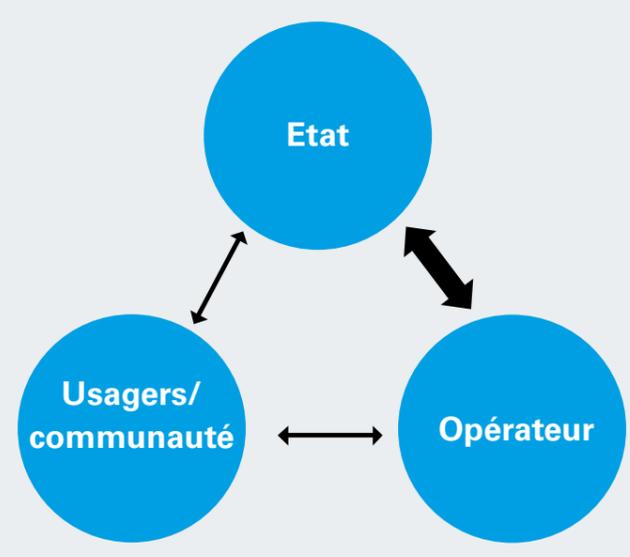
**OBJECTIF 2:**  
Définir clairement les rôles et  
les responsabilités

### DISPOSITIFS DESTINÉS À CLARIFIER LE RÉGIME DE GESTION DU SERVICE DE L'EAU

La clarification des rôles, des responsabilités et des mécanismes réglementaires qui encadrent les relations contractuelles entre l'exploitant du service et l'autorité publique permet aux autorités locales d'exercer pleinement leur tutelle en demandant des comptes à l'opérateur. Les critères d'évaluation de la qualité et de la performance permettent à la puissance publique en tant que donneur d'ordre et autorité organisatrice de mesurer, surveiller et évaluer les performances de l'opérateur de manière objective et transparente. Des règles claires permettent aussi d'assurer que l'Etat exerce sa mission de façon satisfaisante.

**GROUPES CIBLES**  
**APPORT EXTERNE**  
**DURÉE**  
**D'ENGAGEMENT**

- **gouvernement**  
- **opérateur**  
**Bas**  
**Court terme**



### DESCRIPTION

L'appui à la définition des normes et l'accompagnement dans la préparation de contrats d'objectifs sont deux types d'intervention qui favorisent la redevabilité entre l'autorité organisatrice des services d'eau et d'assainissement et l'exploitant du service. Ces actions permettent d'identifier, de se mettre d'accord et de s'engager sur un cadre de relations et d'obligations.

- **Les mesures de définition des normes par le gouvernement** – l'Etat a pour responsabilité de définir et de mettre en œuvre un cadre réglementaire effectif qui s'applique aux entités chargées de la distribution en eau. Les mesures de définition des normes permettent d'établir des cibles claires et les procédures qui guident la gestion du service d'eau, les objectifs en matière de prestation de services, et les normes de qualité. Les normes relatives au service de distribution de l'eau incluent les règles s'appliquant à la tarification et à l'évolution des tarifs, la qualité du service fourni aux usagers et les mesures visant à la protection de l'environnement.

- **Les contrats d'objectifs** sont des accords à valeur légale négociés entre l'autorité organisatrice et l'entreprise publique ou privée exploitant le service d'eau et d'assainissement. Les contrats d'objectifs définissent les objectifs cibles techniques à atteindre par le service et décrivent les outils, tels que les indicateurs qui permettent d'évaluer la qualité du service fourni aux usagers et l'atteinte de ces objectifs. Les contrats d'objectifs répondent à une logique de résultat, et encouragent de ce fait les opérateurs à recourir à des solutions innovantes dans la mise aux normes et l'amélioration des pratiques. Les bonnes performances se voient récompensées et les autres sont sanctionnées. Cette forme de contrat est un bon levier d'amélioration de la performance, un outil pour demander des comptes aux entreprises afin qu'elles améliorent leurs résultats mais aussi comme moyen de garantir que les autorités organisatrices s'acquittent de leur mission.

### RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	EFFICACITÉ
Les opérateurs et les consommateurs sont mieux informés des relations et des missions dévolues à chaque intervenant dans le service public de l'eau ; les informations permettant d'évaluer la performance des opérateurs sont accessibles au public.	L'édition de normes et de critères précis confère des droits aux usagers, tels que la garantie d'un approvisionnement en eau de qualité pour tous et en toute circonstance, le respect de normes environnementales, la protection contre l'abus de position dominante ; ce type d'instrument permet la définition d'objectifs qui rendent possibles l'évaluation de la performance.	Ces instruments accroissent l'efficacité des opérateurs ; la facturation et la collecte des recettes sont facilitées.

## RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

L'intervention externe peut viser à rééquilibrer les pouvoirs entre opérateur et Etat lorsque ceux-ci sont en position d'inégalité.

### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

La coopération avec les gouvernements peut avoir pour but de renforcer la capacité du personnel administratif à contrôler l'activité de l'opérateur. Pour ce faire, l'appui peut prendre la forme de programmes de formation professionnelle, de mise à disposition d'outils d'auto-évaluation ou d'accompagnement dans les processus de planification. Lorsque les opérateurs sont des PME, il peut se révéler utile de leur fournir une formation et un appui technique dans la phase initiale de mise en place de ces actions.

## PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- Les autorités organisatrices doivent avoir la capacité de contrôler l'activité de l'opérateur, ou de sous-traiter ce service ;
- Les opérateurs doivent pouvoir atteindre les objectifs cibles techniques définis ;
- Il peut se révéler nécessaire de former les acteurs associatifs pour leur permettre de participer au contrôle des opérateurs lorsque les ONG manquent d'expérience

dans le domaine de la coopération avec le gouvernement et le secteur privé ;

- Les collectivités locales doivent disposer des moyens financiers et humains de gérer des contrats d'objectifs. Leur mise en œuvre peut être complexe, particulièrement lorsqu'ils impliquent des opérateurs internationaux.

## CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Une direction et une volonté fortes de la part de toutes les parties prenantes à coopérer dans la clarification des rôles ;
- Un cadre institutionnel et législatif favorables à la création d'accords et à la mise en place de normes d'évaluation ;
- Le type de contrat et leur contenu doivent être concis et énoncer des cibles spécifiques, mesurables, acceptables

et situées dans le temps ;

- Les entreprises et prestataires de service doivent être incités à atteindre les objectifs fixés par le biais de récompenses et de bonus qui encouragent la performance ;
- Des dispositifs d'arbitrage clairs doivent être accessibles

## EXEMPLE: L'UTILISATION DE CONTRATS D'OBJECTIFS POUR AUGMENTER L'EFFICACITÉ DES SERVICES D'EAU AU BURKINA FASO

Les réformes engagées dans le secteur de l'eau au Burkina Faso ont eu pour objectif principal d'accroître la performance de l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement, l'ONEA, par le biais de réformes internes. Depuis 1993, le Gouvernement du Burkina met en place des contrats d'objectifs d'une durée de trois ans, les Contrats Plans. Ces contrats d'objectifs définissent les objectifs techniques, financiers et commerciaux que l'ONEA est tenue de respecter. Les contrats comportent un total de 34 critères d'évaluation qui sont contrôlés à intervalle régulier par un auditeur technique externe et un comité de suivi. Le comité comprend des représentants du gouvernement,

de l'ONEA et des consommateurs. Il se réunit trois fois par an et soumet un rapport au Conseil d'Administration sur le respect des critères de performance. Jusqu'à présent, ces critères ont été respectés. L'Office a connu une amélioration de la couverture de l'approvisionnement en eau et constaté une diminution des pertes en eau, une augmentation des recettes, des systèmes de relevés des consommations et de recouvrement des factures.

Source: [Enhancing Water Services through Performance Agreements WSP, 2009](#)

## RÉFÉRENCES

[Guidelines for performance-based contracts between water utilities and municipalities – lessons learnt from Eastern Europe, Caucasus and Central Asia – OECD, 2011](#)  
[Improving partnership governance in water services - Themes: accountability and transparency, BDP, 2011](#)  
[Performance Improvement Planning – Enhancing Water Services through Performance Agreements WSP, 2009](#)

**RESPONSABILITE  
DÉFINIR LES RÔLES ET  
FAVORISER LA COOPÉRATION**

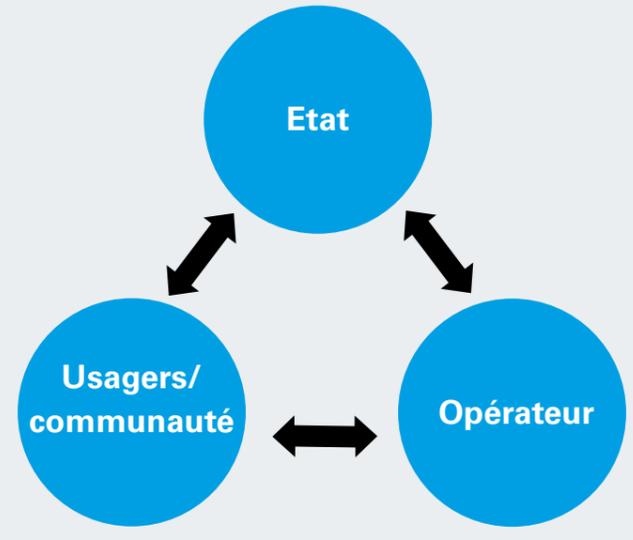
**OBJECTIF 3:**  
Mettre en place les mécanismes  
de coordination

### SOUTENIR LA COORDINATION ET LES EVALUATIONS SECTORIELLES

Les mécanismes de coordination sectorielle fixent les bases d'une collaboration renforcée entre les parties prenantes et permettent l'émergence d'une vision partagée sur la situation du secteur, les rôles et les responsabilités ainsi que les défis à relever. Pour être efficaces, ces processus doivent être ouverts à tous, organisés sur une base régulière et ancrés dans les réalités nationales.

**APPORT EXTERNE** | modéré

**DURÉE  
D'ENGAGEMENT** | Long terme



### DESCRIPTION

L'approche sectorielle peut être définie comme « une approche pragmatique de planification et de gestion du secteur qui 1) identifie les contraintes et les possibilités interdépendantes propres au secteur, 2) prend en compte les contraintes et les possibilités du secteur qui demandent une action coordonnée entre acteurs et sous-secteurs et 3) renforce les liens entre politique sectorielle, budget, activités et résultats ».

Des approches sectorielles ont été mises en œuvre dans de nombreux secteurs depuis la fin des années 90, en particulier dans le domaine de la santé et de l'éducation. Les stratégies d'éradication de la pauvreté étant devenues un des axes privilégiés d'intervention des bailleurs de fonds, les stratégies sectorielles sont souvent vues comme un des mécanismes de leur mise en œuvre.

Au-delà de la diversité des approches sectorielles, on peut retenir différents éléments communs: a) le développement de politiques nationales et de plans sectoriels (si nécessaire) b) la préparation d'un budget sectoriel distinct lié aux plans c) l'établissement d'instances de coordination entre parties prenantes qui se réunissent de façon régulière et auxquelles prennent part des représentants du gouvernement, des bailleurs de fonds, des organismes d'exécution, des organisations de la société civile, etc. Ces instances comportent parfois des groupes de travail organisés sur la base de thèmes de travail et d) un atelier annuel d'évaluation sectorielle, au cours duquel est dressé un bilan des progrès accomplis (sur la base d'un rapport d'évaluation sectorielle) et où sont débattus les défis et engagements pour la période à venir.

### RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION	EFFICACITÉ
La présentation et le débat autour des questions de la performance du secteur au cours des évaluations annuelles ont en général conduit à des améliorations du niveau d'information rendu public dans les rapports sectoriels. Le processus d'évaluation sectorielle et les budgets sectoriels distincts ont facilité les contrôles externes.	Le processus sectoriel débouche sur une vision plus claire des différents rôles institutionnels et une meilleure coordination entre parties prenantes	L'approche sectorielle requiert une plus grande implication de la part de la société civile et du secteur privé.	Les liens étroits entre le processus de planification et le cycle budgétaire ainsi que la coordination accrue entre bailleurs de fonds débouchent sur une vision commune au secteur dans son ensemble.

### RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

#### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

Les intervenants extérieurs peuvent renforcer le lien entre le diagnostic fourni par les rapports sectoriels et la prise de décision ; l'engagement externe doit se manifester par un soutien au processus sur le long terme, de façon à éviter la perte de motivation dans les périodes difficiles et pour stimuler une appropriation nationale du processus ; les organismes de soutien peuvent apporter un soutien spécifique aux réunions d'évaluation sectorielle.

#### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

Renforcement des compétences gouvernementales : appui technique aux étapes initiales du processus, en particulier dans la préparation des premiers rapports sectoriels ; soutien aux études approfondies ou sur des questions techniques précises telles que la durabilité des services, la viabilité financière, etc. Soutien à la pluralité de la représentation par des mesures encourageant une participation efficace des associations et du secteur privé.

### PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- Des partenaires ou des consultants spécialisés peuvent être requis pour réaliser les premiers rapports sectoriels ;
- Il est nécessaire de mobiliser des personnes possédant

les qualifications adéquates pour participer aux discussions stratégiques dans les groupes de travail.

### CONDITIONS DU SUCCÈS

- Résolution des organismes de soutien externe à coordonner et mutualiser leurs ressources ;
- Equilibrer les objectifs de long terme et de court terme afin que les parties prenantes puissent constater l'effet produit par les efforts de coordination ;
- Assurer la coordination avec les autres ministères de tutelle lorsque les enjeux dépassent les compétences du ministère sectoriel concerné (tel que les questions de décentralisation) ;

- Illustrer par des exemples concrets les bénéfices de la coopération, surtout vis-à-vis du gouvernement ;
- Développer un cadre de gestion des performances qui puisse faire l'objet d'une évaluation annuelle ;
- Définir les frontières du cadre sectoriel de l'eau de manière restrictive, afin de disposer d'un secteur gérable

### EXEMPLE: L'ÉVALUATION SECTORIELLE CONJOINTE EN OUGANDA

Des Evaluations Sectorielles Conjointes (ESC) sont organisées en Ouganda depuis 2000. Une avancée significative a eu lieu avec le développement d'un plan d'investissement sectoriel en 2003. Dans le même temps était lancé un système de contrôle des performances, qui est devenu opérationnel en 2004. L'approche sectorielle a été étendue au secteur de l'approvisionnement en eau et l'assainissement en zone urbaine, aux ressources en eau à destination du secteur productif et à la gestion des ressources en eau. Depuis 2007, tous les organismes d'appui externe se sont joints à un instrument conjoint de soutien au secteur de l'eau, qui fournit une aide budgétaire

ainsi que des formations par le biais d'un fonds commun, « le Fonds Conjoint de Partenariat ». L'ESC, appuyée par des groupes de travail et un rapport exhaustif de performance du secteur, a permis de renseigner la prise de décision sur un ensemble d'indicateurs qui incluent l'accès à l'eau, la fonctionnalité des services, l'équité et le rapport coût/avantage. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires dans le domaine du contrôle, ce que reconnaît le gouvernement et pour lequel il met à disposition des moyens supplémentaires.

Source: EuropeAid, 2011

### RÉFÉRENCES

- [Study of SWAP in the Water Sector. Tools and Methods Series, Reference Document 16, 2011 Europe Aid](#)
- [Rethinking Health Sector Wide Approaches through the lens of Aid Effectiveness, McNeer, A, 2012](#)
- [Sector-wide approaches \(SWAs\) in health: what have we learned? Health Policy and Planning 2012; 1-7, Peters, D.H., Paina, L. & Schleimann, F. 2012](#)
- [Financing of the water, sanitation and hygiene sector in Uganda, Wateraid and Development Finance International, 2012](#)

### OBLIGATION DE S'EXPLIQUER INFORMER, CONSULTER ET ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES

### OBJECTIF 4: Améliorer la communication et l'utilisation des retours d'information des consommateurs

#### CONTROLE EN TEMPS REEL DES SERVICES

L'avantage essentiel du contrôle en temps réel en termes de redevabilité est de renforcer la place tenue par les usagers dans les systèmes de redevabilité du secteur de l'eau et de l'assainissement et d'accroître la transparence. Ce type de contrôle implique l'utilisateur final dans la collecte des données. L'information produite peut être utilisée pour la veille, dans un but pédagogique ou pour les besoins de campagnes de promotion et de sensibilisation sur les aspects sociaux et politiques des services d'eau et d'assainissement.

#### GROUPES CIBLES

- Gouvernement
- Régulateur
- Opérateur

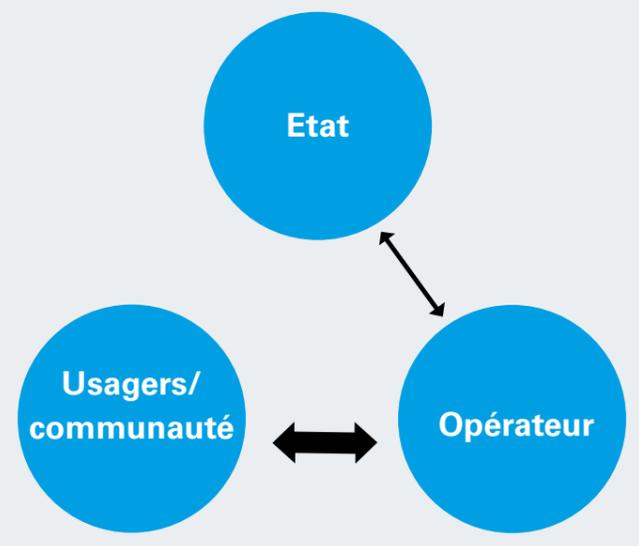
#### APPORT EXTERNE

Elevé

#### DURÉE

#### D'ENGAGEMENT

Long terme



connections illégales, problèmes de tarification, fuites ou qualité de l'eau par exemple). Les résultats sont entrés dans une base de données et traités avant d'être rendus publics. Les outils de représentation visuelle des résultats sous forme de cartes permettent aux autorités nationales et aux organismes de soutien externe de suivre l'usage des installations qu'ils ont financé. La cartographie permet aussi une tarification plus transparente qui récompense les bonnes performances et enrichit la compréhension des problèmes d'inefficacité. La technologie numérique ouvre des possibilités nouvelles de circulation d'information à double sens entre usagers et opérateurs ; elle permet aussi aux décideurs locaux de mieux contrôler et d'accompagner la gestion communautaire des services.

#### DESCRIPTION

Les applications mobiles peuvent être utilisées pour les campagnes d'information sur les questions liées à l'eau, pour le paiement des factures et le partage d'information sur les fonds sectoriels, pour la communication entre usagers et opérateurs, mais aussi pour faciliter la collecte d'informations et la surveillance du statut des ressources en eau ainsi que les retours d'information sur le service de la part des consommateurs.

L'outil de production participative (« crowd sourcing ») le plus couramment utilisé dans le secteur de l'eau et de l'assainissement est le système de contrôle en temps réel des services. La technologie numérique permet aux usagers de signaler à l'aide de leur portable les dysfonctionnements des installations d'eau et d'assainissement (heures de service,

#### RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION	EFFICACITÉ
Une meilleure vue d'ensemble du niveau de service est disponible ; l'information générée améliore la qualité et l'actualité des données aux fins de la prise de décisions, de la planification et de la budgétisation.	L'externalisation ouverte en temps réel réduit les zones grises favorables à la corruption ; les usagers bénéficient d'une vision plus claire de leurs droits et de l'état et des fonctions du service.	Les groupes de consommateurs peuvent argumenter leurs démarches de demandes de meilleurs services en les basant sur les faits récoltés.	Amélioration des systèmes d'information dont disposent les collectivités et les entreprises ; plus grande équité dans la façon dont les services ciblent les populations les plus marginalisées et les plus vulnérables; amélioration du consentement à payer ; plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles.

### RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

#### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

Assurer un soutien aux organisations qui renforce les liens entre acteurs et leur durabilité dans le temps; faire en sorte que l'information générée bénéficie à la prise de décision et au travail de planification des collectivités locales et aide au renforcement des compétences en ce sens ; un financement sur le long terme est essentiel.

#### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

La priorité doit être donnée aux actions (formation, conseil, etc.) qui aident à renforcer les capacités des opérateurs et des autorités à traiter l'information recueillie et à agir en conséquence.

#### PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- Les exploitants du service de l'eau doivent posséder l'expertise, la volonté et les attributions indispensables pour répondre aux informations recueillies et apporter des solutions aux problèmes identifiés ;
- Les usagers doivent disposer de l'accès au réseau mobile, y compris en dehors de la capitale du pays, à un coût raisonnable ;
- Adhésion du gouvernement : le fait de lier la visualisation des résultats de collecte d'informations aux processus politiques et de planification existants dans le pays peut

aider à démontrer les gains potentiels d'efficacité et permettre ainsi de convaincre le gouvernement de leur utilité;

- Volonté et capacité des parties prenantes (opérateurs, secteur associatif, gouvernement, etc.) à travailler en partenariat. Les parties prenantes doivent avoir la capacité institutionnelle (y compris les ressources humaines), l'engagement, l'accès aux financements et des responsabilités claires pour faire fonctionner ces instruments sur le long terme.

#### CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Les initiatives de contrôle en temps réel du fonctionnement des services doivent être institutionnalisées et mises en adéquation avec les structures officielles existantes, afin de ne pas entrer en compétition avec elles ou de saper leur efficacité ;
- Les retours des usagers doivent être dûment enregistrés et toutes les actions nécessaires doivent être entreprises pour leur donner suite ; dans le cas contraire, les usagers risquent de perdre confiance dans le système ;
- Les usagers doivent être informés de l'existence du système de contrôle à leur disposition. La communication doit spécifiquement souligner les résultats concrets obtenus

grâce à la participation des usagers ;

- Des mesures spécifiques doivent être mises en place pour encourager la participation des femmes. Ces mesures doivent prendre en compte leur accès différencié aux technologies mobiles ;
- Les enjeux du respect de la vie privée et de la sécurité des utilisateurs doivent faire l'objet d'une attention particulière et des dispositifs en ce sens doivent être mis en place;
- Pour que la mobilisation des citoyens perdure, il est crucial de maintenir l'interaction et d'afficher des résultats concrets.

#### EXEMPLE: LE MOBILE POUR L'EAU (M4WATER) EN OUGANDA

L'objectif de M4Water est d'améliorer la fonctionnalité des points d'eau en milieu rural à l'aide des technologies mobiles. Le projet a deux composantes essentielles : 1) la collecte de données de référence de départ et 2) le signalement des dysfonctionnements. Les données de référence de départ recensent la localisation des infrastructures, l'état des réparations et l'historique des différentes interventions de maintenance des points d'eau. L'information créée par le système est ensuite utilisée par l'agent des ressources hydriques du district pour mettre à jour la base de données centrale et celle du district. Le système permet aussi aux usagers de signaler les problèmes rencontrés dans l'utilisation

des points d'eau par l'envoi d'un SMS. Le SMS est transmis au district et au Ministère de l'Eau et de l'Environnement, après quoi une notification est envoyée au mécanicien responsable des pompes à eau en charge du point d'eau concerné. Celui-ci est tenu d'analyser le problème et de le consigner dans un formulaire disponible sur son portable dans les 48 heures à compter de la réception de cette notification. Après que la réparation a été effectuée, un formulaire final est envoyé au district et au Ministère, tandis que le comité des usagers certifie la fin des travaux par écrit.

Source : Hellström, J., Jacobson, M. (2014)

#### RÉFÉRENCES

'You Can't Cheat the Community Anymore' – Using Mobiles to Improve Water Governance. Hellström, J., Jacobson, M. In Niang, I., Scharff, C., (eds.) Proceedings of 4th International Conference on M4D Mobile Communication for Development, 2014.  
Mobile phones and water point mapping. Rural water supplies collaborative: quick read, issue no. 1; Kleemeier, Elizabeth; Kazadi, Joy - Washington, DC: World Bank, 2011  
Water Point Mapping in Liberia using FLOW Technology. WSP Project Summary  
Water Point Mapping – the experience of SNV in Tanzania, 2010  
mWASH: Mobile Phone Applications for the Water, Sanitation, and Hygiene Sector, Misha Hutchings, Anurupa Dev, Meena Palaniappan, Dr. Veena Srinivasan, Nithya Ramanathan, John Taylor, Pacific Institute, 2012

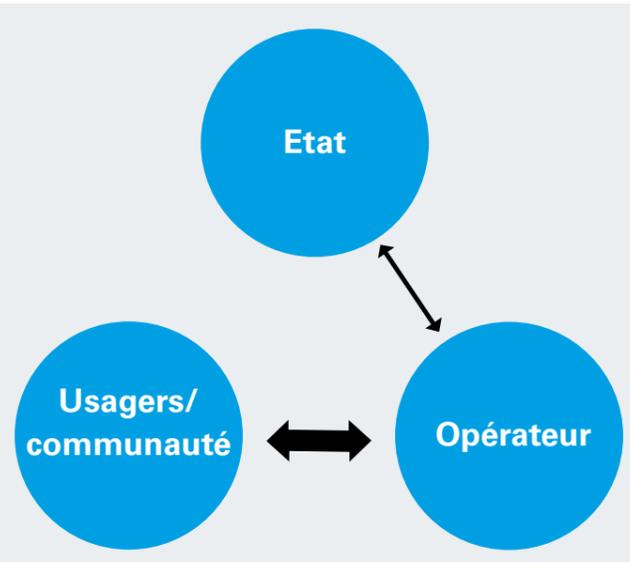
### OBLIGATION DE S'EXPLIQUER INFORMER, CONSULTER ET ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES

### OBJECTIF 4: Améliorer la communication et l'utilisation des retours d'information des consommateurs

#### FICHES D'ÉVALUATION PAR LES CITOYENS

Les fiches d'évaluation par les citoyens sont un mécanisme qui permet de mesurer l'accès des citoyens aux services d'eau et leur satisfaction à l'égard des services. En rassemblant les commentaires, en les analysant et en diffusant ces résultats, l'outil fournit aux communautés, aux organisations de la société civile et aux collectivités locales l'information nécessaire pour demander des comptes de leur action aux opérateurs. Ces retours d'expérience sont aussi une source d'information qui permet aux opérateurs d'améliorer leurs services.

<b>GROUPES CIBLES</b>	- Opérateur - ONG, associations - Régulateur
<b>APPORT EXTERNE</b>	Modéré
<b>EXTERNAL INVOLVEMENT</b>	Short (below 1 year)



#### DESCRIPTION

Les **fiches d'évaluation par les citoyens** (Citizen Report Cards) sont un outil d'enquête qui permet aux individus de noter les exploitants du service d'eau et d'assainissement dans le but de les encourager à s'améliorer. Les informations recueillies constituent une source d'information fiable sur les besoins et les priorités des consommateurs ainsi que sur les principaux obstacles à la prestation de service. Utilisé de manière régulière, cet outil peut constituer un instrument d'évaluation des tendances.

Lorsque les résultats sont relayés dans les médias et par les organisations de veille citoyenne, les fiches d'évaluation par les citoyens sont aussi un moyen à la disposition du public pour demander plus de responsabilité dans l'exécution des missions de service public. Le déroulement du processus en lui-même est une façon d'informer les citoyens sur les normes de service en vigueur. L'évaluation peut être conduite par des organisations de la société civile ou par l'autorité de régulation.

#### RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION
Une évaluation de l'état du service public de l'eau sous l'angle de vue des usagers est mise à disposition de tous; les aspects les plus problématiques en termes de mauvais résultats ou de corruption sont mis en évidence.	Les besoins et plaintes des usagers potentiels et existants sont portés à la connaissance des décideurs et des opérateurs; les associations et les usagers assoient leur légitimité en tant que participants au débat sur la qualité du service; les usagers comprennent mieux leurs droits; les questions liées à l'eau sont portées sur la place publique et signalées au politique; les opérateurs sont mieux renseignés sur les attentes des consommateurs; le processus contribue à alimenter le débat entre parties prenantes, ce qui peut conduire à renforcer la confiance entre elles.	Le processus et la diffusion des résultats peuvent encourager la création de liens entre acteurs du service et encourager une plus grande implication des citoyens dans les mécanismes existants dans le domaine de l'eau.

### RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

#### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

Il peut s'avérer nécessaire de mettre en place un suivi étroit et des mesures d'accompagnement actives pour traduire les conclusions de l'évaluation en mesures concrètes. Un soutien sur le long terme de la part des organismes de soutien externe peut aussi faciliter l'institutionnalisation du processus d'évaluation pour en faire une source d'information régulière sur les performances des opérateurs.

#### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

Les acteurs locaux peuvent tirer un avantage de formations sur les techniques d'enquête, y compris dans le domaine de l'analyse statistique. Les organismes externes peuvent faciliter l'engagement des institutions publiques et des opérateurs en conviant les personnes clés à prendre part aux séances de formation et aux séances de préparation au processus. Le soutien peut aussi consister à encourager le dialogue sur les conclusions de l'évaluation par les usagers et sur les conséquences à en tirer.

### PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- Il est nécessaire de disposer de personnes qualifiées (universitaires, groupe de recherche, etc.) et d'une organisation en charge du pilotage du processus;
- L'opérateur doit être prêt à accepter les critiques et capable d'agir sur la base des retours des usagers;
- Les organisations d'usagers et les associations doivent être perçues par toutes les parties prenantes en présence comme des représentants crédibles des usagers. En particulier, elles doivent être capables de communiquer avec les opérateurs de façon non partisane et de faciliter la participation de l'ensemble des usagers dans toute leur diversité;
- La présence de médias actifs et indépendants ainsi que

d'organisations de la société civile capables et résolues à utiliser l'information recueillie pour faire pression pour plus de redevabilité et en faveur des réformes;

- Un élément clé est l'existence de hauts fonctionnaires favorables aux réformes qui sont prêts à utiliser l'information pour impulser les changements nécessaires dans la prestation de services;
- Les efforts de contrôle conduits dans le secteur de l'eau être coordonnés avec ceux qui existent éventuellement dans d'autres secteurs du service public

### CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Existence de compétences techniques pour la conception, l'administration et l'analyse des fiches d'évaluation par les citoyens;
- Appropriation de l'outil par les acteurs locaux;
- Dialogue constructif – il est d'importance cruciale que les discussions entre usagers et opérateurs restent constructives et centrées sur les problèmes à résoudre;
- Réceptivité des acteurs politiques – les contextes nationaux où les autorités sont les plus ouvertes aux

actions du public et des associations sont les plus favorables aux améliorations de service;

- On peut compléter l'utilisation des fiches d'évaluation avec la création d'une **agence de lutte contre la corruption** ou un **médiateur** (voir fiche pratique 8. B);
- Les fiches d'évaluation par les citoyens sont plus efficaces dans les contextes où il y a une compétition entre opérateurs.

### EXEMPLE: L'UTILISATION DE FICHES D'ÉVALUATION PAR LES CITOYEN POUR LES SERVICES URBAINS D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT AU KENYA

Les citoyens de Nairobi, Mombasa et Kisumu au Kenya ont reçu par le biais des résultats de fiches d'évaluation les moyens d'accéder directement aux informations sur la qualité de l'approvisionnement en eau et les services d'assainissement dans leurs communautés respectives. Ceci a permis l'établissement d'un dialogue de qualité entre les organisations locales et les exploitants du service, une implication accrue du public dans le secteur et a conduit les décideurs politiques à institutionnaliser les mécanismes de surveillance et de retour d'information par des tiers. Les

enseignements tirés de l'initiative suggèrent que le fait de sensibiliser le public et d'investir dans de nouvelles formes de communication entre citoyens et opérateurs permettent d'améliorer la transparence et conduisent à une plus grande appropriation des processus de développement.

Source: [Promoting voice and accountability in urban water and sanitation services – lessons on introducing demand side accountability tools in Kenya, World Bank, 2011](#)

### RÉFÉRENCES

[Citizen Report Card Manual, UNICEF Vietnam](#)  
[E-Learning Toolkit on the Citizen Report Card \(CRC\) methodology, Online tool-kit for self-learning on CRC methodology, Asian Development Bank \(ADB\), Manila](#)  
[Citizen Report Card, UNDP Governance Assessment Portal](#)  
[Fact sheet Citizen Report Card, Social Accountability e-guide, the World Bank](#)  
[Citizen Report Card Toolkit, ADB](#)

## OBLIGATION DE S'EXPLIQUER INFORMER, CONSULTER ET ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES

## OBJECTIF 4: Améliorer la communication et l'utilisation des retours d'information des consommateurs

### FICHES D'ÉVALUATION PAR LES COMMUNAUTÉS

Les fiches d'évaluation par les communautés permettent un engagement constructif entre opérateurs et usagers des services. Ces instruments contribuent à accroître la redevabilité des opérateurs vis-à-vis des usagers de trois manières : ils renforcent la voix des citoyens, ils aident les opérateurs à la fois à comprendre et à mieux répondre aux attentes des usagers et à mesurer leurs propres performances, et ils permettent l'identification de solutions négociées entre l'offre et la demande de service.

#### GROUPES CIBLES

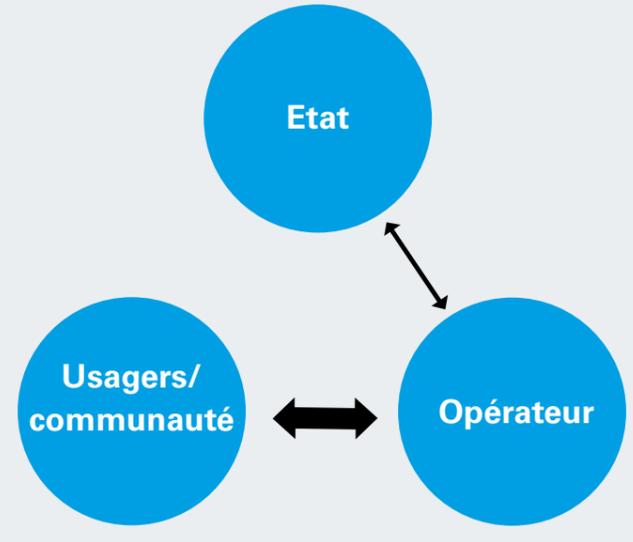
- Usagers
- ONG, associations

#### APPORT EXTERNE

Modéré

#### DURÉE D'ENGAGEMENT

Court à moyen terme



## DESCRIPTION

Les **fiches d'évaluation par les communautés** (Community Scorecards) sont un instrument local de surveillance et d'évaluation. Le processus associe l'usage des enquêtes quantitatives participatives utilisées dans les **fiches d'évaluation par les citoyens** (voir fiche pratique 4 B) à des réunions publiques. Les citoyens sont des participants à part entière : ils fournissent des commentaires sur les services, analysent l'information et soumettent leurs inquiétudes directement aux exploitants du service. Les fiches d'évaluation par les communautés sont utilisées pour :

- Informer les membres de la communauté locale sur les services disponibles et sur leurs droits
- Solliciter les opinions des usagers sur l'accessibilité et la qualité des services
- Permettre aux usagers d'exprimer leurs opinions et d'exiger une amélioration du service
- Formuler des programmes d'action conjoints et des réponses collectives aux lacunes dans la prestation de service

## RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION
Une image plus précise du niveau de service est générée ; les usagers sont mieux informés de leurs droits et des contraintes auxquelles font face les exploitants du service ; on dispose de critères d'évaluation des résultats, qui permettent d'évaluer les progrès dans la qualité du service ; les incidences potentielles de la corruption sont identifiées.	Les retours d'expérience des usagers mettent les opérateurs face à leurs responsabilités dans les retards ou la mauvaise condition des services ; les mécanismes de communication ainsi mis en place favorisent les échanges et créent de nouvelles habitudes d'engagement citoyen ; la confiance dans les opérateurs a des chances de s'accroître au cours du processus.	Le développement de programmes d'action conjoints encourage l'ouverture, les efforts de résolution de problème au niveau local et le consensus ; des domaines de droits et de responsabilité mutuelle sont créés.

## RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

Les organismes externes peuvent renforcer la communication entre parties prenantes et favoriser l'impact sur la prise de décision politique en travaillant directement avec des interlocuteurs clé ou par le biais d'intermédiaires.

### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

Assurer que les parties prenantes ont les compétences nécessaires pour préparer et conduire le processus de façon professionnelle et pour que les réunions soient conduites efficacement. Les intervenants externes peuvent aussi faire en sorte que toutes les parties prenantes soient effectivement incluses et identifier des « ambassadeurs » du programme auprès des autres parties prenantes.

## PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- Des opérateurs et des fonctionnaires réceptifs aux problèmes identifiés par les usagers et ouverts à leurs suggestions ;
- L'organisation pilotant le processus doit posséder les compétences techniques pour jouer efficacement le rôle d'intermédiaire entre les différentes parties prenantes ;
- Les associations qui relaient la voix des usagers doivent posséder les compétences humaines et les ressources techniques et analytiques nécessaires pour interagir avec les usagers, les opérateurs et les autres parties prenantes, pour recueillir, analyser et communiquer l'information. Elles doivent aussi posséder une expertise politique et une excellente compréhension du contexte socio-politique local de gouvernance ;
- L'expérience a montré qu'un soutien au plus haut niveau est un facteur de succès essentiel.

## CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Participation et engagement des opérateurs et des décideurs politiques ;
- Le dialogue doit être constructif et orienté vers l'action ;
- Construction de réseaux et de partenariats – il est important que les conclusions tirées de la mise en œuvre des fiches d'évaluation par les communautés soient communiquées à la fois au niveau local mais aussi aux autres échelons, surtout dans les cas où les opérateurs à l'échelle locale ne disposent pas des compétences ou des attributions pour prendre des décisions ou effectuer les changements requis ;
- Priorité doit être donnée aux questions les plus importantes, tout en différenciant les problèmes qui peuvent être réglés par les communautés elles-mêmes de ceux qui nécessitent l'intervention des services de l'Etat ou des opérateurs ;
- Il est nécessaire d'accompagner la mise en œuvre de l'outil d'une campagne d'information active de sensibilisation et d'information afin d'assurer une participation large du public ;
- Les mesures de suivi doivent être planifiées à l'avance et coordonnées pour que soient mises en place les solutions proposées ;
- Les fiches d'évaluation par les communautés gagnent en utilité lorsqu'elles sont répétées régulièrement ;
- A terme, le processus doit être institutionnalisé – Il s'agit pour les opérateurs de s'approprier la démarche, d'en prendre l'initiative et d'apporter les changements demandés.

## EXEMPLE: L'UTILISATION DE FICHES D'ÉVALUATION PAR LES COMMUNAUTÉS EN OUGANDA

Le programme d'amélioration de la gouvernance, la transparence et la communication dans les services d'approvisionnement en eau mis en place à Wobulenzi en Ouganda avait pour objectif d'améliorer la qualité du service en créant un partenariat entre les communautés et l'exploitant du service. Pour ce faire, on a associé l'utilisation de fiches d'évaluation par les citoyens et celle de fiches d'évaluation par les communautés pour créer un dialogue entre les usagers, les opérateurs et le gouvernement et pour encourager la participation du public dans la surveillance et l'amélioration de l'approvisionnement en eau. Le résultat des évaluations par

les communautés effectuées en 2008 et en 2009 prouvent que le service d'eau a progressé à la suite de la mise en pratique de l'outil. Dans l'ensemble, le programme a débouché sur de meilleures relations entre les parties prenantes du secteur à Wobulenzi. Les tests font également état d'une amélioration générale de la qualité de l'eau.

Source: [Improving governance in the water sector through social accountability, communication and transparency – process, experience and lessons using the community score card in Uganda, Cate Zziwa Nimanya, 2010](#)

## RÉFÉRENCES

- [Community Scorecard Factsheet, Social Accountability e-guide, the World Bank](#)
- [Community Scorecard, UNDP Governance Assessment Portal](#)
- [The political economy of community scorecards in Malawi, ODI 2012.](#)

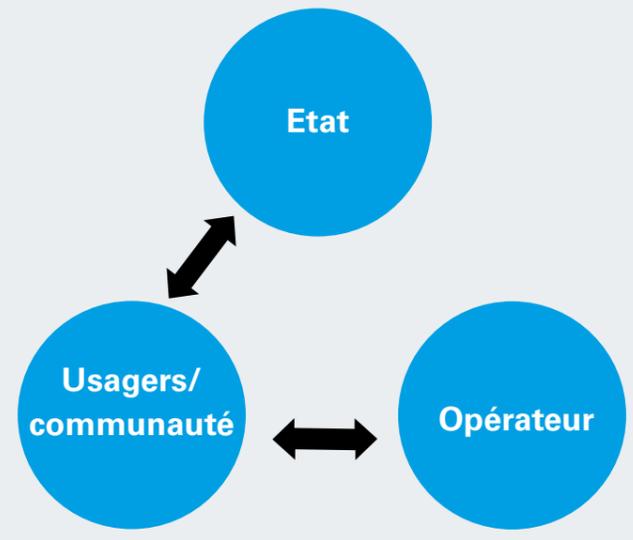
### OBLIGATION DE S'EXPLIQUER INFORMER, CONSULTER ET ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES

### OBJECTIF 5: Améliorer l'accès des citoyens à l'information

#### MÉCANISMES INFORMELS DE DIFFUSION D'INFORMATIONS

La diffusion informelle d'informations est un flux d'information à destination du public, relayé par un acteur non-gouvernemental ou un média qui décide, de sa propre initiative, de mettre en pratique le droit des citoyens à l'information sur les services d'eau, dans les cas où la publication d'informations officielles est insuffisante ou inexistante.

<b>GROUPES CIBLES</b>	- NGO, associations - médias
<b>APPORT EXTERNE</b>	Modéré
<b>DURÉE D'ENGAGEMENT</b>	Moyen terme



#### DESCRIPTION

Les organisations de la société civile et les médias jouent un rôle important dans la production de données, le traitement de l'information et sa diffusion aux usagers. Les outils informels de diffusion d'informations sont notamment les campagnes d'information, la diffusion des résultats de recherches effectuées par les ONG, les campagnes à but pédagogique par des associations ou des médias, le travail de vulgarisation des informations budgétaires ou la diffusion des résultats des **enquêtes de suivi des dépenses publiques** (voir fiche pratique 6.A) ou des **systèmes de surveillance communautaire** des services (voir fiche pratique 6.C). La diffusion d'informations par des acteurs non gouvernementaux s'effectue sur une base volontaire et suppose souvent que le gouvernement et les opérateurs répondent favorablement aux demandes de renseignements. Pour accompagner ces initiatives, on peut envisager :

- **Renforcement des compétences d'investigation des journalistes** – la formation des journalistes et la création de réseaux de journalistes experts peuvent être des options

- d'action pour les organismes d'aide externe ;
- **Utilisation des programmes de démarginalisation des plus pauvres par le droit pour informer les communautés sur les services publics de l'eau** – les auxiliaires juridiques communautaires (conseillers juridiques) peuvent instruire des communautés entières de leurs droits à l'eau et à l'assainissement, et favoriser par ce moyen l'organisation des citoyens pour demander plus de leur gouvernement ;
- **Soutien aux campagnes d'éducation sur les questions budgétaires** – les progrès dans la prise de conscience et les compétences techniques des associations, des parlementaires et des journalistes sur les dépenses publiques peuvent avoir un impact important.

Il faut noter que les opérateurs et les gouvernements peuvent également prendre l'initiative d'informer les usagers en l'absence de toute contrainte formelle, et peuvent pour cela recourir aux outils informels d'information. Ce type de programme peut constituer la première étape dans l'établissement d'un dialogue ou de consultation des usagers.

#### RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION
Accès accru du public aux informations importantes concernant le service, les droits et les responsabilités des usagers	Les espaces favorables à la corruption sont réduits ; l'accès aux informations sur la conduite des missions de service public par l'Etat et les opérateurs confère aux usagers les moyens de demander des comptes ; la capacité des organisations locales d'influencer les processus de décision est améliorée	La connaissance, l'acquisition, la validation et la diffusion des données sont une condition essentielle au bon fonctionnement d'une véritable démocratie de l'eau et au débat citoyen. L'appropriation des enjeux liés à la maîtrise de la connaissance permettent aux consommateurs de s'impliquer dans les mécanismes de demande de comptes.

### RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

#### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

Le premier pas peut consister à réformer le cadre législatif et réglementaire pour renforcer la liberté d'informer et accroître la pluralité des sources d'information. Les organismes de soutien externe qui travaillent en collaboration étroite avec les gouvernements peuvent aussi jouer un rôle crucial en encourageant les autorités à donner une suite positive aux demandes de renseignements émanant de la société civile. Il reste cependant indispensable d'avoir une vue d'ensemble sur les relations entre transparence, accès à l'information, contraintes liées aux ressources et redevabilité.

#### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

Une première option d'action est de renforcer les capacités des ONG et des associations à produire, analyser, décoder la complexité des problématiques et utiliser l'information. Il faut cependant s'assurer que le soutien à un ou plusieurs acteurs s'inscrive dans une approche plus générale, afin d'éviter de créer des déséquilibres de compétences et la monopolisation de la parole par une minorité.

#### PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- L'existence de médias actifs et indépendants est une condition nécessaire au succès de la mise en œuvre de ces outils;
- Les organisations de la société civile doivent pouvoir utiliser l'information pour exiger plus de responsabilité et des réformes.

#### CONDITIONS DE RÉUSSITE

- L'information doit être digne de foi, accessible, simple, lisible et présentée de manière à encourager la participation des citoyens. Les supports et les cibles doivent être adaptés et diversifiés;
- Améliorer la mise à disposition des informations au public nécessite que l'Etat et les opérateurs acceptent et soient capables de partager l'information demandée;
- Il ne suffit pas de disposer de l'information – il faut aussi que l'information soit utilisée localement pour responsabiliser les citoyens et leur donner les moyens d'exiger de meilleurs services.

#### EXEMPLE: DÉVELOPPER LE RÔLE DES MÉDIAS POUR ACCROÎTRE LA DEMANDE DE COMPTES SOCIALE DANS LES SERVICES D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT EN AFRIQUE DE L'OUEST

Le réseau des journalistes WASH d'Afrique de l'Ouest (WASH-JN) a été formé fin 2010, avec le soutien du Conseil Collaboratif pour l'Approvisionnement en Eau et l'Assainissement et WaterAid. Il a pour objectif d'influencer les changements politiques et la redevabilité en relayant les voix des plus pauvres par la force collective des médias de la région. Les membres du réseau dénoncent notamment dans leurs articles les sommes allouées au secteur de l'eau et de l'assainissement sans résultats tangibles en termes d'accès. Leurs publications se font aussi l'écho des inquiétudes face à la corruption et sensibilisent aux problématiques des

financements externes du secteur. Le réseau organise des sessions de formation sur le suivi des dépenses publiques destinées au secteur de l'eau et de l'assainissement. Un prix accordé au meilleur article encourage les efforts des membres du réseau à enquêter sur les cas de manque de transparence et d'absence de redevabilité dans la région.

Source: [Mass Media to solve WASH challenges of the urban and rural poor, Case Information Sheet – West Africa – Water Integrity Network, 2012](#)

#### RÉFÉRENCES

[Budget Literacy campaigns, Social Accountability e-guide, the World Bank](#)  
 Access to Information Monitoring, UNDP Governance Assessment Portal  
[Information campaigns, Social Accountability e-guide, the World Bank](#)

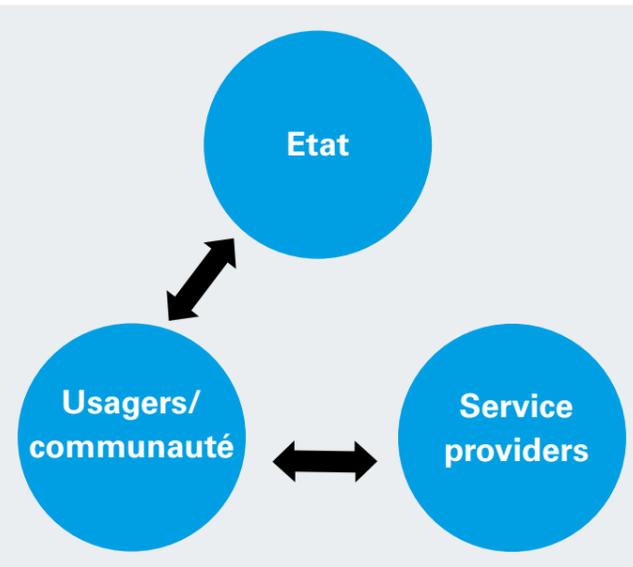
## OBLIGATION DE S'EXPLIQUER INFORMER, CONSULTER ET ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES

## OBJECTIF 5: Améliorer l'accès des citoyens à l'information

### PUBLICATION D'INFORMATIONS PAR LES AUTORITÉS PUBLIQUES ET LES OPÉRATEURS

La mise à disposition officielle des informations au public par les opérateurs et l'administration est un outil de transparence rendu obligatoire par la loi ou par les statuts. Elle permet aux usagers de surveiller le travail des autorités et des opérateurs et de leur demander des comptes sur leur action.

<b>GROUPES CIBLES</b>	- Gouvernement - Opérateur - Régulateur - ONG et associations
<b>APPORT EXTERNE</b>	Modéré
<b>DURÉE D'ENGAGEMENT</b>	Moyen terme



### DESCRIPTION

Les leviers juridiques ou statutaires rendant obligatoire la publication d'informations sur le secteur de l'eau mettent en place des mécanismes de communication à destination du public, émanant des exploitants privés ou publics du service et des autorités publiques, ou retransmises par l'autorité de régulation. Il peut s'agir :

- De mécanismes pour assurer la transparence de l'action des opérateurs qui sont détaillés dans la loi, stipulés dans les contrats ou figurant au titre des attributions de l'instance de régulation ;
- De la publication d'informations par les collectivités sur les lois en préparation ou en vigueur, les politiques

publiques, les programmes, les financements publics au secteur ou le niveau de service (tarification, qualité de l'eau, informations financières etc.)

- L'établissement de **Centres de Service aux Citoyens** peut aider à rapprocher les usagers des instances locales et des opérateurs et accroître la transparence sur leur fonctionnement. Les Centres de Service aux Citoyens sont un service de guichet unique permettant au consommateur d'accéder aux informations sur leurs droits ou l'état du service ou pour effectuer toutes leurs démarches (licences, permis, réclamations, etc.)

### RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION
Le public est mieux informé sur l'état du service et sur ses droits et responsabilités.	Les espaces propices à la corruption sont réduits ; l'accès aux informations sur les politiques publiques et les missions de service public permet au public de connaître les moyens d'action à sa disposition pour demander des comptes; la contribution des organisations de défense des consommateurs aux processus de prise de décision est rendue plus efficace ; les mesures administratives sont plus crédibles et prévisibles ; la confiance s'améliore entre usagers, collectivités et opérateurs.	La communication d'information rend possible une plus grande implication des usagers du service de l'eau dans les mécanismes de redevabilité.

## RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

Les organismes externes peuvent soutenir le développement et la mise en œuvre de lois sur l'accès à l'information, qui donnent aux citoyens et aux associations les recours juridiques nécessaires pour accéder à l'information qui peut leur être utile.

### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

Des programmes de formation ciblant les décideurs locaux peuvent contribuer à améliorer la transparence de l'action publique. Les programmes peuvent aussi consister à aider à rendre obligatoires les mécanismes d'information et de compte-rendu aux citoyens, à faire en sorte que les informations soient accessibles dans toutes les langues parlées, à impliquer les ONG dans le travail de diffusion de l'information et à optimiser l'utilisation des technologies de l'information. Les interventions extérieures peuvent aussi cibler les opérateurs : soutenir la communication pour que les informations diffusées soient utiles aux consommateurs (information claire, simple, sans jargon, illustrée), publiées régulièrement et portées à la connaissance du plus grand nombre par le biais de campagnes d'information notamment.

### PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- Les ONG et les médias doivent posséder les outils analytiques nécessaires à la compréhension et à l'analyse des données du secteur de l'eau, qui peuvent être très

techniques, ainsi que les moyens de comprendre les informations budgétaires.

### CONDITIONS DE RÉUSSITE

- L'information doit être crédible, accessible, simple et présentée de manière à permettre l'implication des citoyens ; la communication doit se faire de façon régulière et fournir des indicateurs de résultats qui permettent d'évaluer les progrès ;
- La mise en place de mécanismes de diffusion d'informations doit s'accompagner de mesures pour assurer que les informations échangées soient mises à jour (calendrier de diffusion) et conservent un bon niveau de qualité. Il est donc nécessaire de prévoir les moyens financiers nécessaires au fonctionnement de la communication et un choix stratégique des moyens de

communication au public cible ;

- L'information doit pouvoir être utilisée localement, et notamment suffisamment détaillée, pour fournir aux communautés les moyens d'améliorer leur accès aux services d'eau et d'assainissement ;
- Pour véritablement changer les cultures administratives et les habitudes bureaucratiques, le recours aux contraintes légales nécessite un environnement politique, économique et socio-culturel favorable, une formation suffisante des fonctionnaires et du public en général et l'accès à la formation professionnelle.

### EXEMPLE: LE RECOURS AUX DISPOSITIONS DE LA LOI SUR LE DROIT À L'INFORMATION POUR APPLIQUER LE DROIT DE CHACUN À L'EAU ET À L'ASSAINISSEMENT EN INDE

Trois jours seulement après qu'une requête d'information ait été soumise, la fuite sur une conduite d'alimentation en eau dans la ville de Pandav Nagar était réparée. L'origine de la fuite remontait aux travaux d'installation mais aucune des multiples plaintes n'avait abouti jusqu'alors. Dans leur requête, les habitants exigeaient de connaître le sort qui avait été réservé aux plaintes déposées précédemment, le nom des agents en charge de l'instruction de ces plaintes, la copie du contrat de mise en place des canalisations, la copie du certificat attestant de l'achèvement des travaux ainsi que le nom des agents qui l'avaient signé. Dans une autre partie de la ville, les habitants demandaient en vain depuis 20 ans l'installation d'égoûts. Les habitants en étaient réduits à utiliser des toilettes publiques, ce qui désavantageait particulièrement les femmes. En 2002,

une requête était déposée par un militant au titre de la loi sur le droit à l'information, demandant des explications sur la mise en place du système d'égoûts et la date de son installation. Les agents, menacés de retenues sur leurs salaires s'ils diffusaient des informations inexacts, engagèrent aussitôt les études préalables aux travaux. A la suite de pressions sur le Ministre en Chef (à la tête de l'Etat de Delhi) par les habitants, munis de toutes les informations disponibles, le budget nécessaire aux travaux était finalement approuvé et les travaux engagés.

Source: [Improving Transparency, Integrity and Accountability Water Supply and Sanitation – Action, Learning Experiences, p. 93, Box 3.1 the World Bank, 2009](#)

### RÉFÉRENCES

[The International Benchmarking Network for Water and Sanitation Utilities website](#)  
[Citizen Service Centres, Social Accountability e-guide, the World Bank](#)  
[Citizen Charters, Social Accountability e-guide, the World Bank](#)

### OBLIGATION DE S'EXPLIQUER INFORMER, CONSULTER ET ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES

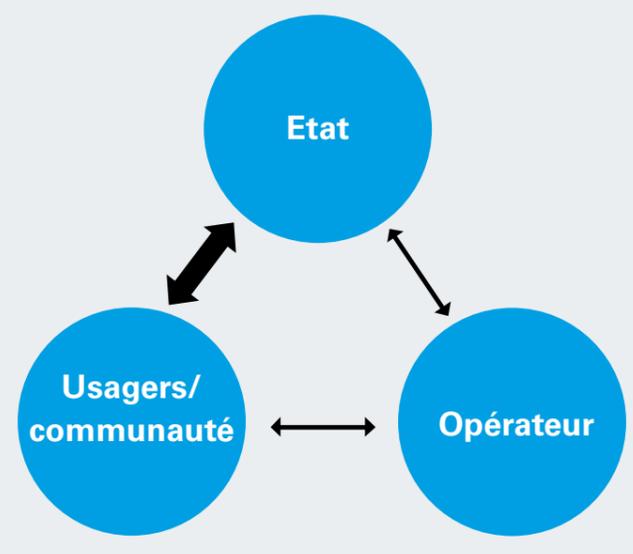
### OBJECTIF 6: Créer les espaces de participation et d'influence des parties prenantes

#### ENQUÊTES DE SUIVI DES DÉPENSES PUBLIQUES

Elargir le suivi des dépenses publiques dans le secteur de l'eau à de nouveaux acteurs peut contribuer à créer un espace de dialogue au sein duquel les parties prenantes peuvent débattre d'égal à égal des questions de service public.

Les processus participatifs d'Enquêtes de Suivi des Dépenses Publiques (PETS) permettent aux usagers d'évaluer les performances du service et d'identifier de nouvelles informations qui peuvent dans certains cas conduire à une meilleure application des lois.

<b>GROUPES CIBLES</b>	- Gouvernement - ONG, associations
<b>APPORT EXTERNE</b>	Modéré
<b>DURÉE D'ENGAGEMENT</b>	Moyen terme



#### DESCRIPTION

L'enquête de suivi des dépenses publiques (ESDP) est une méthode de suivi des flux financiers à chaque niveau du gouvernement jusqu'à l'utilisateur final qui permet d'identifier les problèmes de déperditions de ressources. Dans le secteur de l'eau, l'ESDP met à plat les strates successives du dispositif administratif pour obtenir une réelle lisibilité des flux financiers et de l'efficacité de l'utilisation des financements publics, du gouvernement central jusqu'au prestataire de service que sont les municipalités ou les opérateurs.

En tant qu'outil participatif, l'ESDP est utilisé par les organisations de la société civile pour créer un processus, impulser une dynamique et changer les attitudes des parties prenantes du service de l'eau. Les consultations, la diffusion d'informations et les retours des participants créent une plateforme qui permet aux autorités centrales et aux collectivités territoriales de développer des liens de confiance et d'inviter les acteurs du secteur à travailler ensemble dans un but commun. Cela permet d'accroître la redevabilité et la réactivité des collectivités locales et peut déboucher sur une amélioration des services.

#### RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION
Les ESDP clarifient les problématiques liées aux contraintes bureaucratiques, les inefficacités, la corruption et les fuites de capitaux. Les résultats de la première enquête fournissent les données de référence par rapport auxquelles contrôler les dépenses budgétaires dans les enquêtes ultérieures. Les résultats permettent aussi d'identifier les domaines où existent des déséquilibres entre parties prenantes en matière d'accès à l'information.	Les ESDP peuvent encourager les citoyens à exiger d'avantage de transparence et de résultats de la part des décideurs politiques, elles peuvent conduire les agents de l'Etat à se montrer plus attentifs aux besoins locaux et elles peuvent déboucher sur des dépenses plus équitables ; ces enquêtes donnent aux décideurs locaux les moyens de contrôler plus étroitement leur administration et de demander des comptes aux exploitants du service ; enfin, les ESDP permettent aux usagers de mieux comprendre la situation et le rôle des opérateurs.	L'accès aux données sur les dépenses publiques alimente les processus de consultation, l'échange d'informations et les débats, qui contribuent à inciter les parties prenantes à prendre une part plus active dans les processus budgétaires.

### RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

#### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

Un engagement véritable des organismes externes auprès des partenaires locaux est nécessaire pour stimuler un dialogue ouvert et informé sur le service d'eau et d'assainissement ; les intervenants externes peuvent encourager l'utilisation des informations générées et faire en sorte que les conclusions des ESDP aient un impact sur les processus de contrôle et bénéficient à la gestion des finances publiques et du service ; Il est impératif que des ressources financières adéquates soient mises à disposition pour mener à bien les enquêtes et que les interventions se donnent le temps nécessaire pour que les changements se produisent.

#### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

Les organismes externes peuvent jouer un rôle utile auprès du personnel administratif clé pour obtenir leur soutien au processus d'enquête ; ils peuvent aussi impulser et accompagner la création de partenariats stratégiques entre les ministères concernés, des universités, des instituts de recherche locaux et les organisations non gouvernementales, afin de renforcer l'influence des enquêtes.

### PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- Le processus d'enquête doit être piloté par une équipe indépendante fiable et qui possède des compétences techniques suffisantes. Il peut s'agir d'une ONG ou d'une université locale par exemple ;
- Il est recommandé d'impliquer le plus possible les citoyens dans la collecte d'informations (sur l'état des services, les droits et les responsabilités) plutôt que de déléguer l'ensemble de ces tâches à une ONG. Pour pouvoir mener à bien cette étape, il est nécessaire de former les individus sur les questions budgétaires et de les informer sur les aspects juridiques et la redevabilité. Les ONG peuvent accompagner le processus en jouant le rôle de relai d'information et en organisant des rencontres de dialogue entre parties

prenantes. Dans les situations où aucune information n'est disponible sur les transferts et dépenses publiques, ces organisations peuvent aider à la collecte d'informations auprès des particuliers et des exploitants du service. Les ONG jouent aussi un rôle central dans la diffusion des résultats de l'enquête ;

- Il est nécessaire que le gouvernement soutienne les ESDP et que les agents du secteur public collaborent aux efforts d'amélioration de la redevabilité. Sans volonté politique claire, il est impossible d'apporter une solution aux problèmes identifiés ou même de reconnaître leur existence.

### CONDITIONS DE RÉUSSITE

- L'impact effectif des enquêtes sur les dépenses publiques est particulièrement sensible lorsque ces processus renforcent et complètent l'action de mécanismes préexistants destinés à sensibiliser les citoyens sur leurs droits ou la mise en œuvre de dispositifs visant à renforcer la demande de comptes de la part des usagers ;
- Les informations sur les sommes disponibles et les dépenses doivent être accessibles et fiables ; les règles de ventilation des postes budgétaires doivent être claires ;
- Une condition indispensable est que le processus fasse l'objet d'une appropriation de la part des acteurs locaux, que des partenariats stratégiques soient mis en place et que les enquêtes fassent l'objet d'un suivi après leur achèvement ; la conception des ESDP doit tenir compte

des contraintes majeures à l'exercice de la redevabilité, de la résistance aux changements, des enjeux de politique publique ainsi que du cadre institutionnel et des mesures incitatives à mettre en place. La collecte de données doit autant que possible multiplier les sources d'information. La conception de la méthode doit impérativement impliquer de multiples acteurs.

- Les stratégies de communication et de diffusion d'informations doivent être clairement définies ; en particulier, il est important que les données recueillies et les comptes rendus soient communiqués aux décideurs au niveau d'où provient l'information, afin de permettre au personnel politique d'en faire usage pour exiger des comptes de leur administration.

### EXEMPLE: L'UTILISATION D'ENQUÊTES DE SUIVI DES DÉPENSES PUBLIQUES DANS LE SECTEUR DE L'APPROVISIONNEMENT EN EAU EN ETHIOPIE

L'ONG « Les enfants de la Vallée du Riff » et une organisation de femmes ont entrepris l'organisation d'une enquête de suivi des dépenses publiques dans le district de Zeway Dugda en 2009. Le projet avait pour objectif de faire le suivi du budget alloué au secteur de l'eau dans le district, de dégager des conclusions sur l'utilisation des ressources publiques et d'identifier les problèmes. Les conclusions de l'enquête furent communiquées aux collectivités locales. Les besoins suivants étaient identifiés :

- Nécessité de former les membres des Comités de gestion de l'eau et les parties prenantes les plus directement concernées à la gestion financière et à la gestion des services, afin d'éviter les pertes de ressources financières ;

- Besoin d'un suivi et d'un accompagnement technique pour résoudre les problèmes d'utilisation des ressources locales disponibles ;
- Développer des mécanismes pour répondre rapidement et efficacement aux besoins et aux plaintes des communautés ;
- Nécessité d'instaurer des liens de confiance entre les communautés et les opérateurs, par le biais d'un système véritablement participatif pour la planification, l'adoption du budget et la surveillance des dépenses.

Source: [case study #2, Social Accountability Guide – Public Expenditure Tracking Survey Ethiopia Social Accountability Program Phase 2, 2014](#)

### RÉFÉRENCES

- [Public Expenditure Tracking Surveys Factsheet, Social Accountability e-guide, the World Bank](#)
- [Public Expenditure Reporting and Tracking, UNDP Governance Assessment Portal](#)
- [Social Accountability Guide – Public Expenditure Tracking Survey Ethiopia Social Accountability Program Phase 2, 2011](#)

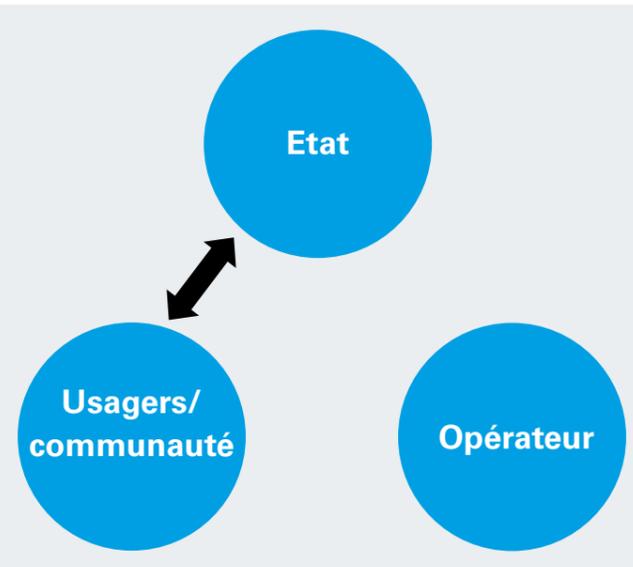
### OBLIGATION DE S'EXPLIQUER INFORMER, CONSULTER ET ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES

### OBJECTIF 6: Créer les espaces de participation et d'influence des parties prenantes

#### PROCESSUS BUDGETAIRES PARTICIPATIFS

Le processus budgétaire participatif favorise l'instauration de liens étroits de redevabilité entre les collectivités locales et les citoyens. Il consiste à mettre en place des mécanismes de participation continue et de consultation ouverte des citoyens sur les questions de finance publique. Ces mécanismes comprennent notamment la possibilité de porter plainte en cas d'irrégularités ou de défaillances du service d'eau, de contrôler les comptes municipaux, de mettre en concurrence les offres de manière transparente dans l'attribution des marchés publics, d'opérer un suivi de l'exécution et d'évaluer les projets.

<b>GROUPES CIBLES</b>	- Gouvernement - usager - ONG, associations
<b>APPORT EXTERNE</b>	Bas
<b>DURÉE D'ENGAGEMENT</b>	Long terme



#### DESCRIPTION

Le processus budgétaire participatif est un mécanisme qui permet à des représentants des communautés et des collectivités locales de débattre, d'analyser, de donner priorité et de contrôler les décisions relevant de l'utilisation de tout ou partie des ressources publiques. Le processus budgétaire participatif permet d'informer les citoyens sur l'enveloppe budgétaire disponible, il leur permet de participer collectivement à la prise de décision sur les dépenses locales, d'être à l'initiative de projets d'investissement ou de services et de participer à la prise de décision financière de manière démocratique et transparente.

Le processus participatif peut avoir lieu à trois stades différents de la gestion des ressources publiques : pendant la phase de formulation du budget et son analyse, au niveau du contrôle des dépenses, ou dans le suivi des missions de service public. Le processus budgétaire participatif contribue à créer des forums et des espaces de dialogue entre parties prenantes, leur permettant de se rencontrer, de négocier et de prendre des décisions collectives. Un ensemble bien défini de règles de fonctionnement garantit la transparence et l'objectivité du processus.

#### RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION
Le public bénéficie d'une visibilité accrue sur les processus budgétaires et la politique en matière de dépenses.	Le public et les ONG ont accès aux lieux de décision et établissent des relations directes avec les décideurs ; le mécanisme permet de définir et d'incorporer les priorités des usagers dans les budgets publics ; le processus crée et développe des liens de confiance entre acteurs ; l'accroissement des contrôles diminue les possibilités de détournement de fonds.	L'accroissement des compétences en matière financière et la sensibilisation du public aux questions budgétaires rend possible une plus grande implication du public dans ces questions.

### RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

#### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

Faire bénéficier les acteurs locaux des actions de capitalisation des expériences et de méthodologies développées dans d'autres pays, et notamment encourager la coopération municipale entre pays du Sud ; fournir l'assistance financière nécessaire à l'impulsion et à la gestion du processus ; un autre type de soutien consiste à aider à mettre en place le cadre juridique favorable à ce type de projets.

#### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

Formation des parties prenantes ; formation et sensibilisation des autorités de l'Etat au cours de la première phase pour faire en sorte que le processus soit mis en place de façon systématique et en prenant en compte les expériences passées ; formation des ONG et des associations d'usagers.

### PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- Pour pouvoir piloter le processus, il est essentiel que le secteur de la société civile soit bien structuré, dynamique, fort, compétent et reconnu. Ces organisations doivent pouvoir accéder aux informations budgétaires et être capables de les analyser et de les communiquer au public. Elles doivent aussi conduire des enquêtes approfondies pour connaître les préférences et les besoins du public. Elles doivent aider les citoyens à s'organiser, former les personnes, encourager la communication et les relations entre citoyens et collectivités locales. Enfin, les ONG doivent avoir la capacité et la volonté d'écouter et d'engager chacun et d'adopter une position critique vis-à-vis du gouvernement ;
- La volonté politique est une condition nécessaire – les autorités doivent être prêtes à la fois à déléguer davantage de pouvoirs aux citoyens et à initier les réformes nécessaires dans l'administration locale ; les décideurs politiques doivent avoir des motifs clairs pour coopérer avec le secteur associatif (période électorale, mandats nationaux) ; si le processus budgétaire participatif nuit à des réseaux traditionnels de favoritisme, le gouvernement doit être prêt à relever ce défi ;
- Le personnel municipal doit faire preuve d'engagement – L'exercice requiert un investissement significatif en temps et en ressources de la part des collectivités locales.

### CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Un environnement politique favorable et existence de possibilités de s'engager dans un dialogue avec les pouvoirs publics ; d'autres facteurs clés sont l'existence d'un système politique multipartite stable et un processus de décentralisation bien engagé ;
- Existence d'un cadre juridique et institutionnel permettant l'accès aux informations sur le budget de l'Etat ;
- Un niveau d'éducation suffisant et un intérêt du public pour les questions budgétaires ;
- Existence d'un niveau de ressources publiques suffisant pour permettre aux citoyens de faire des choix de projets à mener ;
- Pour assurer que le processus reste ouvert, il est crucial d'accorder le droit de vote au niveau local sur toutes les décisions qui concernent les communautés.

### EXEMPLE: LA PARTICIPATION DANS LA GESTION DE LA SOCIÉTÉ PUBLIQUE D'EAU À PORTO ALEGRE

Le processus budgétaire participatif a été initié et s'est développé à Porto Alegre au Brésil. La société publique d'eau de la ville (DMAE) y est en charge de l'approvisionnement en eau et des services d'assainissement. Les recettes perçues des usagers, qui financent ses services au travers d'une tarification progressive, génèrent un excédent annuel de 15 à 25%. Le public participe à l'identification et au choix des projets d'investissement pour l'utilisation de ces fonds. Les citoyens sont aussi représentés au sein d'un Conseil des Citoyens qui contrôle l'entreprise et ses sous-traitants et promeut une meilleure redevabilité. Le public est de ce fait impliqué à la fois dans la planification et dans le contrôle des services offerts par la DMAE. Depuis que la participation des

citoyens a été renforcée, la DMAE est parvenue à adapter ses services à la hausse des volumes consommés (due à la croissance démographique). Les services ont même été sensiblement étendus puisque le taux de raccordement au réseau de distribution d'eau est passé de 94,7% en 1989 à 99,5% en 2002 ; sur la même période, la proportion des habitations raccordées à un réseau public d'assainissement a cru de 46% à 84%, cependant que le taux d'épuration des eaux usées est passé de 2% en 1989 à 27,5% en 2002.

Source: [Improving Transparency, Integrity and Accountability in Water Supply and Sanitation – Action, Learning, Experiences, the World Bank Institute and Transparency International, 2009](#)

### RÉFÉRENCES

- [Participatory budgeting, Social Accountability e-guide, the World Bank](#)
- [Participatory Budgeting, UNDP Governance Assessment Portal](#)
- [Participatory Budgeting Project \(website\)](#)
- [Participatory Budgeting in Africa – a Training Companion](#)
- [Municipal Development Partnership for Eastern and Southern Africa, in partnership with UN-HABITAT](#)

## OBLIGATION DE S'EXPLIQUER INFORMER, CONSULTER ET ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES

## OBJECTIF 6: Créer les espaces de participation et d'influence des parties prenantes

### AUDITS SOCIAUX ET SYSTEMES DE SURVEILLANCE COMMUNAUTAIRE

Les systèmes de surveillance communautaire sont des outils utilisés pour mesurer, comprendre, rendre compte et améliorer l'usage des fonds publics. Ils impliquent la participation active des parties prenantes principales. Ils prennent la forme d'une évaluation ouverte et participative des comptes rendus officiels sur les dépenses et les activités du service public de l'eau. L'information ainsi disponible permet un échange entre usagers et opérateurs et contribue à améliorer le service.

#### GROUPES CIBLES

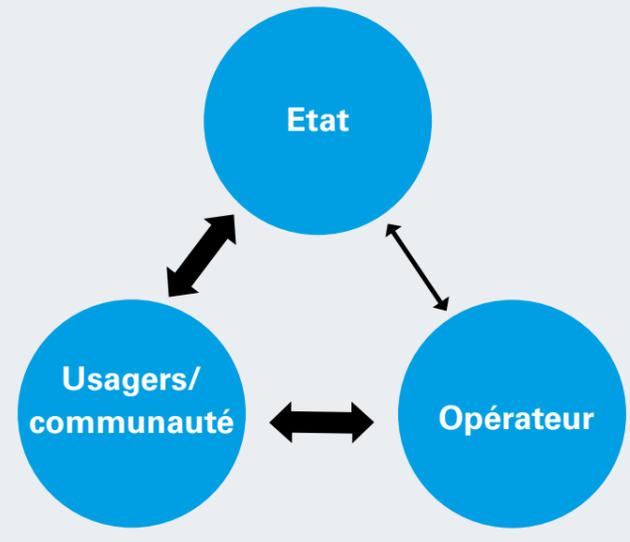
- Gouvernement
- Opérateur
- Usager
- ONG, associations

#### APPORT EXTERNE

Bas

#### DURÉE D'ENGAGEMENT

Court terme



## DESCRIPTION

Les systèmes de surveillance communautaires, tels que les **audits sociaux**, sont un mécanisme participatif d'évaluation des comptes rendus officiels et des dépenses publiques. L'information sur les ressources publiques destinées au secteur de l'eau et de l'assainissement est collectée, analysée et diffusée au public de manière participative. Les citoyens-usagers peuvent pratiquer un audit sur les services de l'Etat ou de l'exploitant du service, dans le but de les rendre plus réactifs aux besoins des plus démunis ou pour lutter contre la corruption. Le contrôle et l'audit vont au-delà des aspects

techniques et s'intéressent plus largement à l'intégrité du processus qui conduit aux résultats et à l'impact produit par ces résultats : gestion financière, efficacité, accès à l'information, transparence, redevabilité et participation. Un autre type de surveillance communautaire est le **suivi de la passation de marché par la société civile**, un mécanisme participatif d'attribution des marchés publics qui ouvre la possibilité aux communautés locales de s'investir dans ces processus.

## RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION
L'information sur l'usage des recettes fiscales et sur la mise en œuvre des politiques publiques devient accessible au public, y compris en ce qui concerne les écarts entre les ressources disponibles et les besoins.	Prise de conscience du droit de tous à une eau potable de qualité et à l'assainissement; Les intérêts des plus pauvres et des plus vulnérables sont défendus par les représentants de la société civile et peuvent être mieux pris en compte dans l'élaboration des politiques ; diminution des cas de figure qui profitent à la corruption et aux détournements de fonds publics; les opérateurs disposent des informations qui peuvent les rendre plus réactifs aux demandes et aux besoins des usagers ; les autorités organisatrices sont mieux informées de la façon dont les missions de service public déléguées aux opérateurs sont effectivement exercées.	La participation aux audits sociaux accroît les compétences du public, des médias et des élus en matière budgétaire, ce qui permet aux parties prenantes de mieux jouer leur rôle de suivi et favorise la participation à d'autres mécanismes de demande de redevabilité.

## RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

Développement d'alliances avec les médias – la création de liens étroits avec la presse est nécessaire pour faire en sorte que l'information soit relayée au public et que les communautés fassent pression sur les opérateurs et l'administration ; Initier des audits sociaux – en tant que pourvoyeurs d'assistance technique et financière, les organismes de soutien externe peuvent être considérés comme des parties prenantes du cadre du service et peuvent à ce titre être à l'initiative d'audits sociaux. Ils sont titulaires de droits et peuvent exiger des comptes sur l'usage des fonds qu'ils mettent à disposition, mais ils doivent aussi rendre des comptes à leur gouvernement ainsi qu'aux plus pauvres et aux plus vulnérables dans le pays d'intervention.

### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

Renforcer les compétences statistiques des parties prenantes locales ; l'expertise locale doit être renforcée au-delà des leaders locaux, pour éviter que le processus d'audit ne soit monopolisé par une minorité ; encourager les opérateurs à réformer leurs pratiques et leur culture pour être plus à l'écoute et plus respectueux des droits des citoyens/usagers. Pour avancer dans ce sens, on peut encourager l'organisation de réunions régulières de contact avec les usagers, la diffusion large de calendriers de diffusion d'informations ou introduire l'usage des médias sociaux pour entrer en contact avec le plus grand nombre.

## PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- Un appareil d'Etat et des opérateurs réceptifs, c'est à dire qui acceptent de mettre les informations à la disposition du public et encouragent la prise d'actions correctives lorsque des problèmes sont identifiés ;
- Il est crucial que le secteur associatif soit suffisamment développé et compétent pour conduire des audits sociaux, pour les initier ou pour coopérer avec les collectivités ou les opérateurs lorsque ceux-ci conduisent leurs propres audits ;
- Les parties prenantes doivent disposer de l'expérience et des connaissances nécessaires pour développer, conduire et organiser des audits. Lorsque ces compétences ne sont pas disponibles, l'accompagnement des organismes de soutien externe doit être d'autant plus étroit.

## CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Un cadre législatif et des politiques publiques favorables – l'existence de lois sur le droit à l'information et un cadre politique favorable à la décentralisation favorisent le processus d'audit et la redevabilité par les parties prenantes ;
- Il est nécessaire que les données sur les contrats, les recettes et les dépenses soient disponibles jusqu'au niveau des villages ou des communautés locales.

## EXEMPLE: UTILISATION DES AUDITS SOCIAUX PAR UNE ASSOCIATION DE PETITS PAYSANS EN ÉQUATEUR

La loi équatorienne autorise les ONG à organiser des audits sociaux des entités administratives depuis 2006. Dans la province de Chimborazo, un comité de six membres représentants de la société civile, de l'université et des organisations d'usagers a organisé un audit social conduit sous les auspices d'un comité gouvernemental spécial. L'audit a consisté à inspecter et à analyser l'ensemble de la documentation produite par l'agence de l'eau de la province, une agence de l'Etat en charge de la distribution des droits d'usage de l'eau aux particuliers et aux usagers collectifs. Après la présentation du rapport d'audit en juin 2007, plusieurs permis délivrés de façon illégale à de gros propriétaires locaux furent constatés et annulés.

Source: [Fighting Corruption in the Water Sector – Methods, Tools and Good Practices, UNDP, 2011](#)

## RÉFÉRENCES

- [Social Audit, Social Accountability e-guide, the World Bank Community Monitoring, UNDP Governance Assessment Portal,](#)
- [A Practical Guide to Social Audit as a Participatory Tool to Strengthen Democratic Governance, Transparency and Accountability – UNDP, 2011](#)
- [The Role of Civil Society Organizations in Auditing and Public Finance Management, Vivek Ramkumar and Warren Krafchik, Working Paper 06.2](#)

## OBLIGATION DE S'EXPLIQUER INFORMER, CONSULTER ET ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES

## OBJECTIF 6: Créer les espaces de participation et d'influence des parties prenantes

### ESPACES DE DIALOGUE ET D'INTERAC- TION SUR LES SERVICES DE L'EAU

La création d'espaces de dialogue et d'interaction entre les différents acteurs du service de l'eau est un moyen efficace de renforcer la redevabilité à tous les niveaux. La communication ainsi établie entre usagers, opérateurs et décideurs politiques permet de renforcer les liens entre acteurs et d'améliorer la demande et la reddition de comptes dans le service public de l'eau.

#### GROUPES CIBLES

- Gouvernement
- Opérateur
- Usagers
- ONG, associations

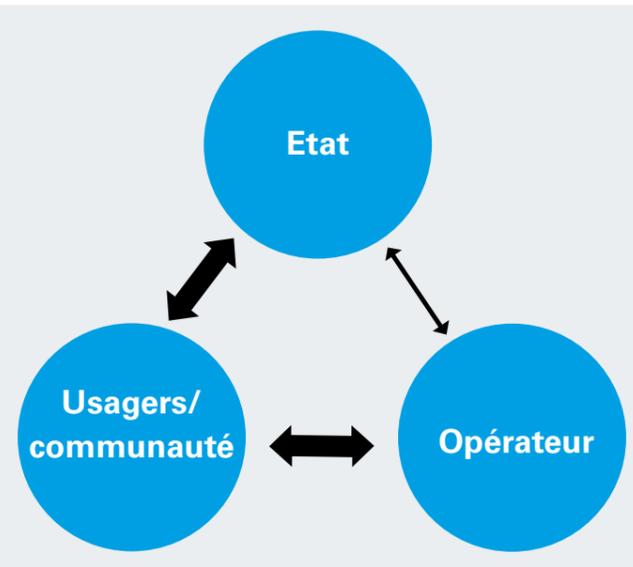
#### APPORT EXTERNE

Bas

#### DURÉE

#### D'ENGAGEMENT

Long terme



## DESCRIPTION

Les espaces de débat, d'échange et d'action sur les problèmes les plus importants soulevés par la distribution de l'eau et de l'assainissement sont des formes d'interaction entre usagers, opérateurs et représentants de l'administration et des collectivités territoriales. Au nombre des outils disponibles, on peut notamment citer :

- **Les auditions publiques** – réunions officielles, destinées à informer et à consulter le public sur des questions qui les concernent. Les administrés sont également informés de la façon dont leurs commentaires ont été pris en compte dans la décision prise. Les auditions publiques sont organisées par l'administration ou les opérateurs dans le but de recueillir les opinions du public sur une question liée au service ou pour répondre à leurs plaintes. L'organisation d'auditions publiques peut être mandatée par la loi ou être une démarche volontaire de l'autorité publique, répondant dans certains cas à la demande des usagers. Les auditions sont généralement consultatives.
- **Les jurys citoyens** – Il s'agit d'une méthode destinée à concerter et impliquer directement les citoyens dans les processus de décision. Un groupe de citoyens questionne des témoins experts sur un problème lié à l'approvisionnement en eau et à l'assainissement. Ces experts présentent des faits ou argumentent en faveur d'une solution. Les conclusions du jury citoyen permettent de questionner les décisions politiques ou de demander des comptes aux décideurs;
- **Les commissions municipales de l'eau** (ou comités de district) – ce sont des espaces de réunions régulières entre

parties prenantes, plus ou moins formelles, consacrées aux questions liées aux problèmes de distribution d'eau ou à la mise en œuvre des documents de planification. Les participants sont généralement des représentants des collectivités et des usagers, mais également parfois des opérateurs ;

- **La cartographie communautaire de l'eau et de l'assainissement** – il s'agit d'une technique utilisée pour offrir aux citoyens et aux collectivités locales l'information et les arguments pour obtenir de meilleurs services. Au cours du processus de collecte de données sur la situation en matière d'eau et d'assainissement, les membres des communautés prennent conscience des réalités de leur situation et sont amenés à formuler des propositions pour l'améliorer. La cartographie participative constitue la première étape d'un effort plus large d'engagement des communautés pour influencer les politiques publiques.
- **La représentation des usagers dans les instances décisionnelles** – les représentants des usagers se voient accorder une place officielle au sein d'un panel de surveillance ou dans une agence en charge des politiques de l'eau, de la régulation ou de la gestion de l'approvisionnement.
- **La représentation des usagers dans les instances consultatives** – la participation de représentants d'utilisateur permet aux instances de régulation de disposer des avis consultatifs et non exclusifs des usagers.

## RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION
Le public dispose des données nécessaires à l'évaluation des services d'eau et d'assainissement.	Ces outils accroissent la prise de conscience et les connaissances des usagers sur leur rôle dans les activités du service d'eau; les gouvernements sont sensibilisés à l'importance de prendre en compte le point de vue des usagers et disposent d'une instance pour le solliciter; au cours de ces interactions, les parties prenantes développent des relations de confiance mutuelle; des habitudes d'engagement se créent; la prise de décision est mieux informée des différents points de vue; le service est plus réactif aux demandes et aux besoins des usagers; les solutions formulées aux problèmes de redevabilité sont issues d'un diagnostic véritablement local.	Les espaces de dialogue permettent une mixité sociale dans la représentation des usagers. De ce fait, les participants gagnent une meilleure compréhension du point de vue des usagers affectés par des problèmes similaires.

## RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR	SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES
Le renforcement du cadre législatif et réglementaire en faveur de la liberté et du pluralisme de l'information est un moyen efficace de favoriser l'émergence d'espaces de dialogue; on peut renforcer l'impact de ces échanges sur les politiques publiques en rendant obligatoire la prise en compte de leurs conclusions dans la prise de décision. Les stratégies en ce sens doivent cependant être en phase avec le contexte local et demandent une bonne connaissance des conditions politiques du pays. Il est important que l'engagement des organismes externes se fixe des objectifs réalistes à la fois quant à l'ampleur des changements qu'il est possible de réaliser et sur la durée nécessaire pour y parvenir.	Il est potentiellement plus efficace de soutenir le processus de dialogue dans son ensemble que de cibler un ou plusieurs acteurs isolés. Cependant, il peut être utile de renforcer les capacités des associations d'usagers et des ONG pour leur permettre de prendre une part active et significative aux auditions publiques ou aux jurys citoyens; il est nécessaire de fournir une aide financière initiale aux efforts de cartographie communautaire des ressources en eau et de l'assainissement. Les organismes externes doivent participer activement à l'identification et à la formation de nouveaux acteurs de la société civile afin de faire en sorte d'impliquer un public plus large, y compris la majorité silencieuse, les plus pauvres et les plus marginalisés.

## PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- Les partenaires locaux doivent posséder les capacités sociales de communication et de participation. Un bon niveau de communication est à la fois un enjeu et une condition pour obtenir un dialogue constructif.

## CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Un dialogue inclusif – en plus de créer des espaces nouveaux de participation, il est important d'inclure les groupes les plus marginalisés;
- Assurer un lien clair entre le processus de dialogue et les processus de décision;
- Mettre à disposition les ressources nécessaires au dialogue – les outils de dialogue sont souvent coûteux en temps et en ressources;
- Il est important que les attentes des participants aux mécanismes de dialogue soient réalistes sur les résultats à atteindre.

## EXEMPLE: LES RÉUNIONS CONSULTATIVES SUR L'EAU ET L'ASSAINISSEMENT AUX PHILIPPINES

Des codes locaux de service aux clients ont été développés aux Philippines à la suite de consultations effectuées dans les villages entre opérateurs et usagers. Les codes synthétisent sous la forme d'un document écrit le contrat social existant entre les abonnés et leur prestataire de service. Sur la base d'études de faisabilité et de réunions préliminaires de consultation, les discussions ont porté sur les différentes options de service et les niveaux de tarification. Les conclusions des réunions sont retranscrites dans les codes de service aux clients, qui sont par la suite signés par l'opérateur et des représentants des communautés, en présence de la communauté villageoise tout entière. Les codes sont soutenus par les unités de gouvernement local et font partie intégrante de leur travail d'appui à la réalisation du droit à l'eau pour

tous. Les auto-évaluations conduites après la mise en place des codes de service aux clients indiquent que leur entrée en vigueur a permis la mise en place de tarifs et de conditions plus acceptables, a débouché sur des recettes accrues et dans plusieurs cas a contribué à améliorer la qualité du service fourni aux usagers. Les procédures de renouvellement et d'évaluation des effets de ces codes restent cependant à mettre en place.

Source: [Mutual Rights and Shared Responsibilities in Water Services Management – Enhancing the User-Provider Relation, Water Governance Facility, 2013, WGF Report No. 2, SIWI, Stockholm](#)

## RÉFÉRENCES

Citizen juries, UNDP Governance Assessment Portal, [Public dialogue, UNDP Governance Assessment Portal](#)  
[Multistakeholders dialogue, UNDP Governance Assessment Portal](#),  
 Public Hearings Fact Sheet, Social Accountability e-guide, the World Bank  
[Mapping for better accountability in water service delivery – ODI, 2007](#)

**FORCE EXECUTOIRE**  
**CONTRÔLER LA PERFORMANCE, SOUTENIR**  
**LA MISE EN ŒUVRE ET LA CONFORMITÉ**

**OBJECTIF 7:**  
 Soutenir la mise en place ou le fonctionnement de la fonction de régulation

**L'AUTORITE DE REGULATION, UNE FONCTION CENTRALE DE DEFINITION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE CONTROLE**

Créer ou moderniser les autorités de régulation permet de clarifier les demandes, renforce le pouvoir du client et permet de demander des comptes aux opérateurs et à l'administration, ce qui contribue à renforcer les liens de redevabilité entre acteurs du secteur de l'eau et de l'assainissement.

**GROUPES CIBLES**

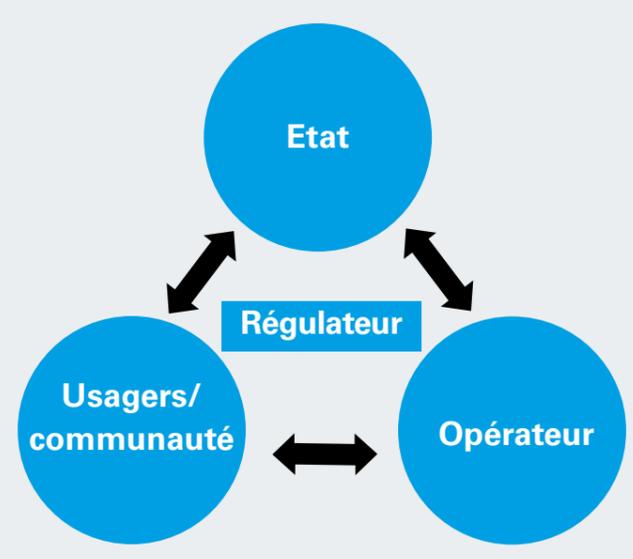
- Régulateur
- Gouvernement
- Opérateur

**APPORT EXTERNE**

Modéré

**DURÉE D'ENGAGEMENT**

Long terme



**DESCRIPTION**

Les organes indépendants ou autonomes de régulation du secteur de l'eau sont mis en place pour surveiller le secteur. Ils ont pour mission de protéger les droits des consommateurs, de promouvoir la bonne gouvernance du secteur et de mettre en place les mesures incitatives qui permettent d'améliorer la performance du secteur.

Les attributions des autorités de régulation peuvent varier selon les pays et leurs champs de compétences comprennent notamment :

- Favoriser la transparence de la gestion du service de l'eau par production et la diffusion d'informations sur les opérateurs et la performance du secteur
- La mise en place et l'amendement des règles de fonctionnement du secteur, en particulier l'assise de la tarification de l'eau et la définition d'indicateurs de performance applicables au service de l'eau et de

l'assainissement

- Le contrôle du respect des réglementations et législations (notamment le suivi du niveau de service et des performances)
- La mise en œuvre de la stratégie post-contrôle, c'est à dire le passage à la sanction en cas d'infraction par exemple dans le respect du régime des déclarations et autorisations.

Deux points prioritaires de la mission des autorités de régulation de l'eau sont la résolution des conflits et la préservation de l'intérêt général, dans un domaine où les risques de conflits d'intérêts sont très élevés. L'agence régulatrice peut disposer d'un pouvoir de sanction en cas d'infractions ou coordonner son action avec celle d'autres agents pour l'application des sanctions et des peines.

**RÉSULTATS ATTENDUS**

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION	EFFICACITÉ
Les missions de contrôle de la performance des opérateurs par l'autorité régulatrice favorisent la transparence et le contrôle par le public; la publication des injonctions et autres actes de régulation informe l'ensemble des parties prenantes.	Les missions de de contrôle des contrats de délégation de service public par l'agence régulatrice favorisent une demande accrue à la fois vis-à-vis des autorités de l'Etat et des opérateurs publics et privés, qui doivent garantir qu'ils remplissent effectivement leurs obligations respectives; le régulateur fait du droit à l'eau et à l'assainissement un enjeu transversal des politiques de l'eau; les objectifs de droit universel à l'eau sont correctement reflétés dans les budgets et au titre des obligations des exploitants du service de l'eau; les droits des consommateurs sont mieux protégés; les usagers sont mieux informés sur leurs droits et obligations.	Les débats sont facilités par une meilleure information et une vision partagée des enjeux.	Les outils de régulation du secteur de l'eau gagnent en crédibilité, ce qui facilite la participation des acteurs privés; le cadre institutionnel est renforcé et permet une meilleure application du droit à l'eau et à l'assainissement.

**RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE**

**SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR**

Appui à la mise en place du cadre législatif favorable à la mise en place et au fonctionnement d'une instance de régulation, qui lui garantisse une indépendance financière et technique suffisante vis-à-vis du pouvoir exécutif et des acteurs et des entreprises du secteur ; assurer une participation large des parties prenantes dans le processus de régulation; favoriser la coopération entre le régulateur et les organisations représentant les usagers.

**SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES**

Formation du personnel et soutien financier au fonctionnement de l'agence régulatrice; appui au développement des outils et processus nécessaires à l'autorité régulatrice pour assumer ses fonctions, surtout en ce qui concerne l'accès et l'analyse de l'information.

**PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES**

- Les consommateurs doivent être sensibilisés à leurs droits et obligations dans le cadre réglementaire existant, informés sur le rôle de l'autorité régulatrice et sur les moyens de communiquer avec elle. Pour être pleinement efficaces, les réformes menant à la création ou à une amélioration du fonctionnement de l'autorité régulatrice doivent autant que possible émaner d'une demande articulée du public en ce sens ;
- Pour assurer que les intérêts des consommateurs soient correctement pris en compte dans les décisions les plus

importantes, il est recommandé d'assurer la représentation d'organisations d'usagers et éventuellement le droit de vote de ces derniers dans les agences régulatrices ;

- Lorsque la faiblesse ou l'absence de sanctions menace la capacité de l'agence régulatrice à exercer ses pouvoirs sur les exploitants du service de l'eau, il est nécessaire qu'elle bénéficie d'un soutien politique ;
- Au vu des missions et des pouvoirs qui peuvent être attribués à l'autorité de régulation, l'intégrité de ses membres est une condition essentielle.

**CONDITIONS DE RÉUSSITE**

- Des attributions claires au sein du cadre de régulation du secteur et un champ de compétence étendu ;
- Acceptation et bonne compréhension du processus de régulation par les consommateurs et les autres parties prenantes ainsi que soutien institutionnel à l'instance de régulation ;
- Efficacité et expertise – Les autorités régulatrices doivent pouvoir collecter et interpréter l'information reçue des opérateurs. Elles doivent aussi être capables de prendre des décisions sur cette base et de garder la trace des progrès accomplis ;
- Redevabilité et indépendance – les autorités régulatrices doivent pouvoir justifier leurs décisions à la fois vis-à-vis du pouvoir législatif et du public. Il est nécessaire que le régulateur conserve son indépendance à l'égard de l'Etat comme des opérateurs ;
- Transparence et respect des procédures légales – Les

données relatives à l'activité de l'autorité de régulation doivent être mises à la disposition du public et les procédures suivies doivent être justes, accessibles et ouvertes ;

- Éviter les solutions standards – il est recommandé de mettre en œuvre des approches « modulaires », qui permettent d'adapter la fonction aux enjeux des différents stades de développement du secteur de l'eau;
- Équité et intégrité – Les sanctions administratives ou pénales en cas d'infraction doivent être connues de tous. Un système efficace d'appel doit être mis en place;
- Autonomie financière – les ressources des autorités de régulation doivent provenir des redevances perçues des exploitants du service de l'eau ou des collectivités locales;
- Une culture de respect des législations – le secteur de l'eau doit être prêt à se voir réguler.

**EXEMPLE: L'AUTORITÉ DE RÉGULATION DES SERVICES DE L'EAU EN ANGLETERRE ET AU PAYS DE GALLES**

La fonction essentielle du Bureau des services de l'eau du Royaume Uni (OFWAT) est de garantir la qualité du service des dix entreprises régionales anglaises et galloises en charge de la gestion des services de l'eau et de l'assainissement à un prix raisonnable et d'assurer leur pérennité sur le long terme. A cet objectif s'ajoute celui de protéger les intérêts de ses clients, c'est à dire de garder la facture d'eau le plus bas possible, de surveiller et de comparer les services offerts par les entreprises, de contrôler leurs coûts et leurs investissements et d'encourager la concurrence lorsque cela

peut bénéficier aux usagers. En cas d'infraction, l'autorité peut avoir recours à des sanctions, y compris sous la forme de sanctions pénales telles que des amendes. Les services de l'eau sont également contrôlés par une agence de santé publique pour la qualité de l'eau et par une agence de l'environnement pour les rejets urbains.

Source: [La gouvernance de l'eau dans les pays de l'OCDE, une approche pluri-niveaux, publications de l'OCDE 2012](#)

**RÉFÉRENCES**

[The transparency Agenda in Water Utilities Regulation and the Role of Freedom of Information: England and Jakarta Case Studies Mohamad Mova al'Afghani, The Journal of Water Law, 2010.](#)  
[Fact sheet Citizens/Users membership in decision making bodies, Social Accountability e-guide](#)

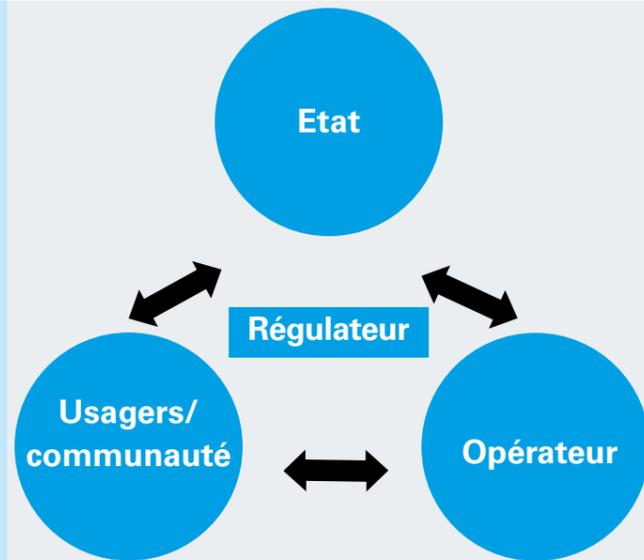
**FORCE EXECUTOIRE**  
CONTRÔLER LA PERFORMANCE, SOUTENIR  
LA MISE EN ŒUVRE ET LA CONFORMITÉ

**OBJECTIF 7:**  
Soutenir la mise en place ou le fonctionne-  
ment de la fonction de régulation

**GROUPES DE CONTROLE CITOYEN DE L'EAU**

Les groupes de contrôle citoyen de l'eau sont une solution alternative aux plaintes formelles pour gérer les contentieux qui opposent les usagers aux opérateurs de services de l'eau. Ces groupes contribuent à améliorer la réactivité des opérateurs en jouant le rôle de courroie de transmission des plaintes vers l'instance régulatrice, de façon constructive, détaillée et collaborative

<b>GROUPES CIBLES</b>	- ONG, associations - Régulateur
<b>APPORT EXTERNE</b>	Bas à modéré
<b>DURÉE D'ENGAGEMENT</b>	Moyen terme



**DESCRIPTION**

Les groupes de contrôle citoyen de l'eau (ou groupes d'action pour l'eau) sont des groupes de consommateurs locaux créés à l'initiative des instances régulatrices et auxquels elles délèguent une partie de leurs fonctions pour qu'elles participent à leur travail. Leurs fonctions visent à :

- Représenter les intérêts des consommateurs dans le secteur de l'eau et de l'assainissement
- Contrôler (au nom du régulateur) les effets des politiques

nationales au niveau local, ainsi que la qualité de l'eau, l'interruption des services et la facturation

- Gérer les mésententes entre communautés et opérateurs ou tenir le rôle d'arbitre dans des conflits existants et faire le suivi des plaintes des consommateurs auxquelles il n'a pas été apporté de réponse satisfaisante
- Informer le public et créer des espaces de dialogue entre usagers et exploitants du service

**RÉSULTATS ATTENDUS**

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION	EFFICACITÉ
Ces groupes produisent des données renseignant sur le niveau de service; des informations crédibles sur les plaintes des consommateurs et les freins au service sont transmises à l'opérateur et l'autorité régulatrice recueille des données sur l'opinion publique.	Les droits des consommateurs sont mieux protégés; la communication entre usagers et opérateurs est améliorée; les groupes aident à renforcer les liens de confiance entre usagers et opérateurs; les plaintes les moins graves sont gérées de manière non conflictuelle; l'autorité régulatrice est présente au plus près des communautés desservies par le service de l'eau les moins favorisées; les opérateurs sont plus réactifs aux demandes de leurs abonnés et l'accès au service est facilité ; les usagers sont sensibilisés à leurs droits et responsabilités et mieux informés sur le rôle joué par l'autorité régulatrice; l'instance régulatrice dispose de l'information nécessaire pour ajuster la régulation aux besoins du secteur.	Les consommateurs de l'aire géographique concernée participent directement au processus de contrôle et jouent un rôle actif de contrepois.	Amélioration du consentement à payer et réduction des actions de vandalisme; changement d'attitudes des opérateurs vis-à-vis de leurs clients; la qualité du service des opérateurs et de l'instance de régulation est améliorée ; l'instruction des plaintes est plus rapide

**RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE**

SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR	SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES
Les organismes externes peuvent informer sur l'existence de ce dispositif et chercher à convaincre les acteurs locaux des bénéfices qui y sont liés en démontrant l'efficacité de l'implication des usagers dans la mise en œuvre des régulations; ils peuvent aussi soutenir la mise en place d'un cadre favorable en terme de politique de l'eau et de législation.	Former les membres des groupes de contrôle citoyen pour qu'ils représentent au mieux les intérêts des consommateurs; soutenir financièrement les autorités régulatrices et accompagner leurs recherches de financement pour que le mécanisme devienne pérenne.

**PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES**

- Le personnel de l'opérateur doit être sensibilisé à l'intérêt du mécanisme;
- Les membres du groupe de contrôle citoyen doivent posséder les compétences techniques pour accomplir leurs tâches.

**CONDITIONS DE RÉUSSITE**

- Le public doit être informé de l'existence des groupes de contrôle citoyen de l'eau;
- Le contexte politique doit être favorable à leur fonctionnement;
- Les membres de l'autorité régulatrice doivent être prêts à concerter et impliquer les usagers de façon active et non conventionnelle.

**EXEMPLE: LES GROUPES DE CONTRÔLE DE L'EAU EN ZAMBIE**

En Zambie, le Conseil National de l'Eau et de l'Assainissement (NWASCO) a été à l'initiative de la création d'un certain nombre de groupes de contrôle citoyen de l'eau à travers tout le pays. Ces groupes ont pour mission de contrôler les effets des politiques nationales au niveau local, ainsi que le niveau de service offert aux usagers et la tarification des services au nom du régulateur. Ces groupes sont des associations de bénévoles identifiés et formés par l'autorité régulatrice, qui prend aussi en charge les frais liés à leur fonctionnement. Ils rendent des comptes de leur action au régulateur. Ils renforcent le dialogue entre consommateurs et exploitants du service en opérant un suivi des plaintes des usagers et en tenant le rôle d'arbitre dans les conflits qui les opposent. Lorsqu'un groupe de contrôle citoyen

échoue à identifier une solution satisfaisante pour les deux parties, il en réfère à la NWASCO, qui examine la plainte et, si nécessaire, sanctionne l'opérateur ou informe le public de l'infraction. Entre 2004 et 2005, les groupes de contrôle citoyen ont été amenés à traiter jusqu'à 50 000 plaintes d'usagers. De plus, les études menées permettent de conclure que les relations entre opérateurs et usagers ont été grandement améliorées.

Source: [Mapping of Integrity and Accountability in Water Activities and relevant Capacities in the SADC-Region, SIWI, 2008, pp. 26-27](#)

**RÉFÉRENCES**

Involving the Community in Regulating Water Supply and Sanitation Services in Low Income Areas Ngabo Nankonde-Muleb, NWASCO [Water Services Regulatory Board \(WASREB\), Kenya](#)

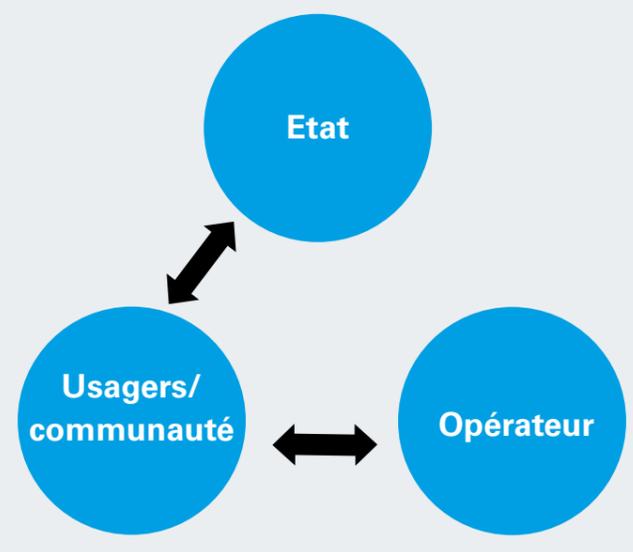
**FORCE EXECUTOIRE**  
CONTRÔLER LA PERFORMANCE, SOUTENIR  
LA MISE EN ŒUVRE ET LA CONFORMITÉ

## OBJECTIF 8: Renforcer les mécanismes de con- trôles internes et externes

### ROLE DES ASSOCIATIONS DE CON- SOMMATEURS DANS LA DEMANDE DE COMPTES

Les associations de consommateurs contribuent à informer le public et participent aux dispositifs de surveillance de la gestion des services d'eau et d'assainissement, contribuent directement à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques de l'eau et des actions des intervenants publics et privés. Un nombre important d'outils d'évaluation des performances est désormais disponible, qui confèrent au secteur associatif une place accrue dans la demande de comptes et pour mettre à jour les défaillances.

<b>GROUPE CIBLE</b>	- ONG et associations
<b>APPORT EXTERNE</b>	Modéré
<b>DURÉE D'ENGAGEMENT</b>	Long terme



### DESCRIPTION

Les outils de veille citoyenne en matière d'eau et d'assainissement sont notamment :

- **Les comités de surveillance citoyenne** – peuvent être créés à n'importe quel niveau de l'appareil administratif, mais sont le plus souvent formés au niveau des communautés ou des municipalités, pour orienter et contrôler les activités de la puissance publique ou pour tenir le rôle de garde-fou des services publics;

- **Les recours administratifs** – déposés par des groupes de citoyens pour faire valoir leurs droits en cas d'infractions de la part d'agents de l'Etat. Ce type de recours collectif est particulièrement important dans les contextes où les particuliers sont peu sensibilisés à leurs droits;
- **les programmes de démarginalisation des plus pauvres par le droit** – qui apportent des conseils juridiques ou quasi-juridiques aux particuliers et aux communautés.

### RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION
Les usagers et les autres parties prenantes ont accès à l'information nécessaire sur la distribution d'eau; les infractions font l'objet d'une publicité large lorsqu'elles donnent lieu à des actions en justice ou des recours administratifs.	L'existence d'un droit de recours accessible aux particuliers est un incitatif fort pour que l'Etat et les opérateurs respectent leurs engagements contractuels; il en résulte une plus grande réactivité aux demandes des usagers; même en cas d'échec du recours, son existence, combinée à la pression exercée par la société civile, peut faire évoluer les politiques.	L'implication des particuliers dans les questions touchant à la distribution d'eau est encouragée; les associations et leurs membres acquièrent des compétences accrues sur la législation et la régulation en vigueur; le cadre juridique et légal s'améliore; l'implication d'acteurs au plus près des problèmes à régler permet une meilleure appropriation des processus au niveau local.

## RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

Appui au développement d'un cadre législatif qui permette aux citoyens de s'organiser en groupes d'intérêts et en associations, de porter plainte et de se pourvoir en justice; encourager le développement de partenariats stratégiques au sein du secteur de l'eau en faisant en sorte que les acteurs associatifs soient inclus.

### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

Aider les organisations de consommateurs à faire preuve de transparence et à rendre des comptes à leurs membres; soutenir leurs capacités à travailler collectivement, à mener des campagnes d'opinion et à accéder et traiter l'information sur le secteur de l'eau; éviter le soutien exclusif à un petit nombre d'organisations, qui a pour conséquence de renforcer les déséquilibres de compétences et de pouvoir au sein du système de redevabilité tout entier. Cette situation conduit en effet à des compétitions internes entre parties prenantes pour les financements externes au lieu d'encourager leur coopération.

## PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- **Crédibilité** – pour être perçues comme un acteur crédible, légitime et représentatif par l'ensemble du secteur, les associations et les ONG doivent faire preuve d'indépendance, de transparence, rendre des comptes, être intègres, posséder les capacités professionnelles et l'expertise nécessaire ;
- **Ouverture** – Les organisations de la société civile doivent avoir conscience qu'une participation véritable requiert des mesures actives pour inclure le plus grand nombre, même ceux qui ne bénéficient pas du service (réfugiés, déplacés, migrants, pauvres) c'est à dire ceux qui ont un accès limité aux mécanismes collectifs traditionnels ou légaux ;
- **Volonté d'écouter et d'engager les autres citoyens et de critiquer les agents de l'Etat** – les associations doivent être prêtes à défendre des positions difficiles, mais aussi à collaborer avec les décideurs et à négocier avec le public.

## CONDITIONS DE RÉUSSITE

- De bonnes relations entre la société civile et les autres parties prenantes du secteur de l'eau;
- Présence d'agents de l'Etat conscients des défaillances du service d'approvisionnement en eau et prêts à se mobiliser pour trouver des solutions;
- Il est important de créer des coalitions « multidisciplinaires », qui comprennent non seulement les différents types d'usagers mais aussi des ONG non spécialistes de l'eau et des institutions universitaires par exemple;
- Les mécanismes de demande de comptes et de contrôle ont besoin d'un climat politique et économique favorable pour pouvoir fonctionner de façon optimale. Ce contexte nécessite que soient mis en pratique les principes de la liberté d'information, la liberté d'expression, l'acceptation des campagnes d'opinion menées par le secteur associatif, l'ouverture aux retours et aux pressions externes pour faire évoluer le secteur public;
- La liberté de la presse

## EXEMPLE: LA SOCIÉTÉ CIVILE DEMANDE DES COMPTES À LA VILLE DE BUENOS AIRES PAR LE BIAIS D'UN RECOURS SUR L'ACCÈS À L'EAU DANS UNE IMPLANTATION URBAINE SAUVAGE

En 2007, une organisation regroupant des habitants d'une implantation appelée « Villa 31 bis » a intenté un procès à la ville de Buenos Aires après que la distribution d'eau, jusque-là effectuée par des camions citernes, ait été brusquement interrompue. En se basant sur le Commentaire Général numéro 15 ainsi que sur les principes de réalisation progressive évoqués dans le Commentaire Général numéro 3, la Cour a reconnu l'accès à l'eau en tant que droit humain, justifiant que ce droit s'inscrit parmi les droits à la vie, à l'autonomie, à la dignité humaine, à la santé, au bien-être et au travail. La Cour a statué qu'« il a été démontré que l'accès à l'eau est un droit applicable directement qui doit être mis en œuvre

sans délais (...).» A ce titre, la Cour a ordonné que la ville de Buenos Aires poursuive l'approvisionnement des habitants de l'implantation par le biais de camions citernes, mais également qu'elle mette en route les travaux nécessaires à l'extension et à l'amélioration du réseau de distribution d'eau à la zone en question. En 2010, on notait que la ville avait récemment chargé une entreprise de commencer les travaux de construction d'infrastructure.  
Source: [On the Right Track – Good Practices in Realising the Right to Water and Sanitation - UN special rapporteur on the Human Right to Safe Drinking Water and Sanitation, 2011, p. 195](#)

## RÉFÉRENCES

[Fact sheet Citizens/Users membership in decision making bodies, Social Accountability e-guide](#)  
[The Role of Civil Society Organizations in Auditing and Public Finance Management, Vivek Ramkumar and Warren Krafchik, Working Paper 06.2](#)  
[Social Accountability Mechanisms and Water Integrity, Transparency International, 2013](#)  
[Review of Water Service Regulation Authority \(Ofwat\) and consumer representation in the water sector, 2011](#)  
[Consumer associations and network in the EU \(website\)](#)  
[Allies Unknown: Social Accountability and Legal Empowerment, Vivek Maru, Health and Human Rights, 2010](#)

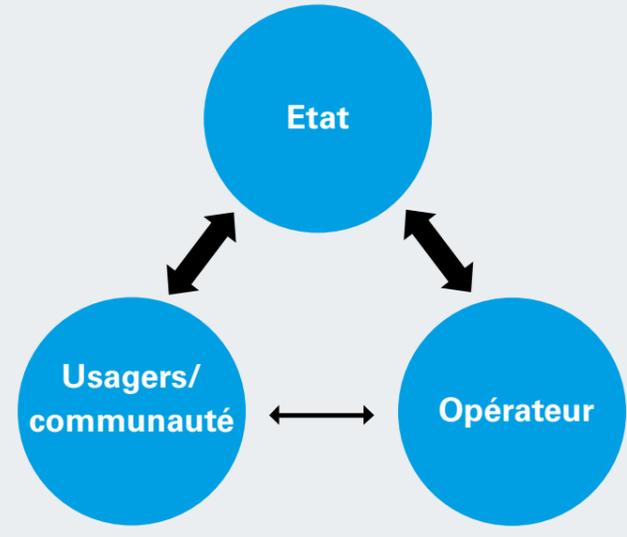
**FORCE EXECUTOIRE  
CONTRÔLER LA PERFORMANCE, SOUTENIR  
LA MISE EN ŒUVRE ET LA CONFORMITÉ**

**OBJECTIF 8:  
Renforcer les mécanismes de con-  
trôles internes et externes**

**DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS DE  
SUIVI ET DE CONTROLE**

Appuyer les capacités des mécanismes institutionnels de contrôle pour leur permettre d'assumer leurs fonctions est un instrument efficace pour aider l'Etat à se montrer plus soucieux de répondre aux attentes de tous les usagers et plus responsable vis-à-vis des citoyens.

<b>GROUPE CIBLE</b>	<b>Gouvernement</b>
<b>APPORT EXTERNE</b>	<b>Modéré</b>
<b>DURÉE D'ENGAGEMENT</b>	<b>Moyen terme</b>



**DESCRIPTION**

Les mécanismes institutionnels de contrôle sont des entités relevant de la puissance publique dont la mission est d'assurer le contrôle régulier des services. Ils occupent aujourd'hui une place centrale dans l'exercice de la redevabilité pour les missions de service public. Au nombre de ces mécanismes, on compte:

- **les institutions d'audit de l'Etat** – elles détectent les anomalies éventuelles dans les dépenses publiques et de ce fait maintiennent un bon rapport coût-efficacité ainsi que l'intégrité dans la gestion des ressources publiques;
- **le-la médiateur-trice** (ombudsman) – un bureau spécial ou une personne qui peut être saisie par les usagers du service public en cas de litige;
- **les agences de lutte contre la corruption** – une agence permanente, une unité ou un service, établi par le gouvernement dans le but de fournir une impulsion centralisée dans un ou plusieurs domaines de la lutte contre la corruption – prévention, sensibilisation du public, coordination des politiques, enquêtes ou poursuites.

L'agence dispose d'attributions formelles ou informelles pour obtenir des justifications ou imposer des sanctions à des agents ou services de l'Etat;

- **L'autorité régulatrice** dans le secteur de l'eau - voir la fiche 7 A
- **Le procureur public** – chargé à la fois de l'enquête et des poursuites judiciaires à donner

En fonction du degré d'indépendance dont ils jouissent vis-à-vis de l'Etat, ces mécanismes peuvent :

- Fournir un avis sur la conformité des textes de loi, des politiques de l'eau et des plans d'action avec les droits et engagements internationaux
- Instruire les plaintes et assurer que les réparations, les mesures et sanctions sont effectivement prises en cas d'infraction
- Contrôler la conformité avec la législation nationale et les normes applicables au service

**RÉSULTATS ATTENDUS**

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION
Identification des principaux freins à la délivrance du service public qui tiennent à des défaillances du système administratif. Les décideurs politiques sont informés de la mise en œuvre de leurs politiques.	Les intérêts du public sont protégés des abus de la part du secteur public et privé ; la publication des décisions administratives ou judiciaires permet d'instaurer plus de confiance entre les usagers et les institutions garantes du service public de l'eau et renforcent la crédibilité et les performances des institutions publiques ; une meilleure application du droit à l'eau et à l'assainissement est obtenue ; la fraude et la corruption sont découragées.	Par le biais du mécanisme d'instruction des plaintes, le public a accès à un instrument supplémentaire d'implication dans la gestion de l'approvisionnement en eau.

**RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE**

SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR	SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES
Appuyer le cadre législatif et de politique publique qui favorise l'établissement et le fonctionnement des institutions de contrôle interne ; assurer la transparence des flux financiers accordés à ce domaine et coordonner l'action des organismes de soutien externe.	En tenant compte des spécificités politiques et sociales de chaque pays, construire ou renforcer les capacités des institutions de contrôle pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle de manière indépendante; assurer que l'existence et les modalités de fonctionnement de ces institutions soient largement connues. Cependant, au-delà des institutions en elles-mêmes, il est important de donner la priorité à l'émergence de systèmes de redevabilité, de réseaux et de liens entre acteurs qui partagent le même objectif de demander et de favoriser la redevabilité. Ceci passe par une prise de conscience par les agents de l'Etat des inégalités existant et du manque de redevabilité, et leur soutien aux efforts pour lutter contre ces tendances.

**PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES**

- Les dispositifs institutionnels de suivi et de contrôle doivent être indépendants et disposer de l'autorité suffisante pour imposer des sanctions aux organes publics et aux opérateurs

**CONDITIONS DE RÉUSSITE**

- Présence d'un secteur judiciaire fort, c'est à dire de tribunaux pour donner des suites et asseoir l'autorité des institutions de suivi et de contrôle ;
- Il est important que les mécanismes offrant des services d'instruction des plaintes soient accessibles à tous les usagers et bénéficient de la confiance du public ;
- Etant donné que les mécanismes supposent des démarches actives de la part des citoyens, en particulier dans le cas du médiateur, l'existence de ces recours doit être largement connue de tous ;
- L'action des mécanismes de contrôle est particulièrement efficace lorsque leurs conclusions sont rendues publiques et servent les processus d'évaluation et de réforme des services publics ;
- Il est essentiel que les donneurs d'alerte et les citoyens ordinaires soient protégés de toute forme de représailles.

**EXEMPLE: LES CONCLUSIONS DES SERVICES D'INSTRUCTION DES PLAINTE MISES AU SERVICE DE LA RÉFORME DU SECTEUR DE L'EAU AU PÉROU**

Le bureau du médiateur au Pérou, établi en 1996, avait plusieurs objectifs fixés pour le secteur de l'eau : améliorer les politiques publiques et les régulations du secteur de l'eau et de l'assainissement, renforcer la pérennité des compagnies de distribution d'eau, étendre le réseau de distribution d'eau des compagnies, améliorer la qualité de l'eau et mettre en place des taux justes et durables. Sur la base des plaintes reçues du public et auxquelles il cherchait à apporter une réponse, le médiateur a pu apporter une contribution significative pour améliorer les politiques publiques et les régulations. De cette façon, l'autorité du médiateur a permis de faire le lien entre les intérêts multiples des usagers du service, des exploitants du service de l'eau et de l'autorité régulatrice. De plus, alors que les difficultés financières limitaient l'extension du service

et l'amélioration de la qualité de l'eau, l'intervention du médiateur a contribué à aider les usagers à prendre conscience que la tarification/récupération des coûts était une condition préalable à l'obtention de fonds pour l'amélioration du service. En 2009, douze des compagnies de distribution d'eau et d'assainissement dans les huit régions où le médiateur était actif ont connu une amélioration significative de l'accès à l'eau, de la qualité de l'eau potable et des services des eaux usées et ont vu la mise en place de systèmes de relevés des consommations ainsi qu'une amélioration du recouvrement des factures.

Source: [Advocacy by the Office of the Ombudsman: Enabling Water Reforms Based on Citizens' Feedback in Peru, Social Accountability Notes, World Bank Institute, 2010](#)

**RÉFÉRENCES**

- Public Oversight sheet, UNDP Governance Assessment Portal
- [Redressing grievances and complaints regarding basic service delivery – Varun Gauri, the World Bank, 2011](#)
- [Formal Grievance Mechanisms Fact Sheet, Social Accountability e-guide, the World Bank](#)
- [Strengthening the Ombudsman Institution in Asia: Improving Accountability in Public Service Delivery through the Ombudsman, Asian Development Bank, 2011](#)

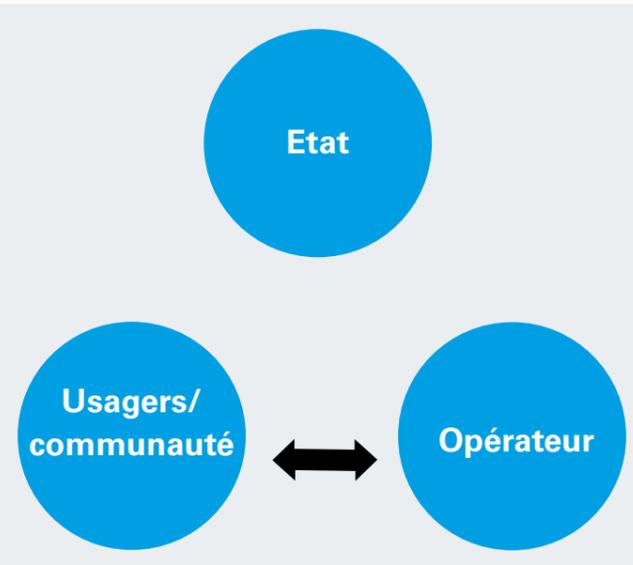
**FORCE EXECUTOIRE**  
CONTRÔLER LA PERFORMANCE, SOUTENIR  
LA MISE EN ŒUVRE ET LA CONFORMITÉ

**OBJECTIF 8:**  
Renforcer les mécanismes de con-  
trôles internes et externes

## INSTRUCTION DES SIGNALEMENTS ET DES PLAINTES DES USAGERS PAR LES OPERATEURS

Les systèmes de gestion des réclamations sont les mécanismes mis en place par les opérateurs publics ou privés pour renforcer la redevabilité aux usagers. Ils dotent le public d'un levier d'action supplémentaire pour demander plus d'équité dans la prestation de service public et améliorent la capacité des opérateurs à satisfaire les usagers.

<b>GROUPE CIBLE</b>	Opérateur
<b>APPORT EXTERNE</b>	Bas
<b>DURÉE D'ENGAGEMENT</b>	Moyen terme



## DESCRIPTION

Un **système de gestion des plaintes** est un mécanisme sûr, accessible et efficace mis à la disposition du public pour transmettre les réclamations et signalements aux personnes concernées. Il offre aux consommateurs le moyen de signaler les défaillances de fonctionnement du service de l'eau et de l'assainissement (recours) et leur permet d'obtenir une réponse appropriée (réparation) dans les cas où les normes ne sont pas respectées. L'analyse des données agrégées recueillies par ce moyen est une source d'informations pour l'opérateur sur le niveau de satisfaction des usagers.

écrite adressée par courrier, par fax, par messagerie électronique, par SMS ou déposée sur un site Internet ou en personne dans une boîte à idées ou à réclamations, centre d'appel, enquêtes de satisfaction, bureau des réclamations, agents spécialisés, centres de service aux citoyens, etc. Les échanges verbaux et les protestations informelles à haute voix constituent également un moyen pour les personnes les plus marginalisées de demander des comptes aux opérateurs.

Les systèmes de gestion des plaintes peuvent être combinés avec l'utilisation d'une **Charte Citoyenne** (voir fiche pratique 2.A), qui définissent les normes de qualité du service auquel l'opérateur doit se conformer.

Différents types de systèmes peuvent être offerts : demande

## RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	PARTICIPATION
Ces outils fonctionnent comme un système d'alarme en permettant d'identifier les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent.	Les consommateurs sont mieux informés de leurs droits et responsabilités ; les demandes et les besoins des usagers sont clairement exprimés et transmis à l'opérateur, ce qui permet à ce dernier d'améliorer le service en conséquence ; les opérateurs démontrent qu'ils prennent au sérieux les préoccupations des usagers, que réclamer est un droit de l'utilisateur ainsi qu'une occasion pour l'opérateur d'améliorer la qualité du service. Une gestion des réclamations réussie, c'est-à-dire suivie d'effets, augmente la satisfaction des usagers, renforce les liens de confiance et accroît la transparence entre usagers et opérateurs, encourageant le consentement à payer. La fraude et la corruption sont découragées.	Un système de réclamations bien géré (qui considère l'utilisateur comme un partenaire et non comme un adversaire de l'opérateur) constitue un outil d'engagement des citoyens dans la gestion du service de l'eau et de l'assainissement. Il favorise une plus grande appropriation de l'ensemble des enjeux de l'eau par les usagers et les citoyens.

## RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

Au-delà des efforts de formation professionnelle et technique des individus, la priorité doit être donnée au développement organisationnel des opérateurs et des collectivités locales, afin que chacun prenne conscience des avantages à tirer de la mise en place d'outils de gestion des réclamations. Les programmes de formation des responsables peuvent jouer un rôle moteur dans ce sens. Le travail de l'autorité régulatrice peut aussi être appuyé pour que soit rendu obligatoire le traitement et le suivi des plaintes par les opérateurs.

### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

Les campagnes d'information sur les services de réclamation doivent prendre en compte les populations les plus marginalisées.

## PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- L'importance d'un bon traitement des réclamations doit être bien comprise à chaque niveau de l'organisation et bénéficier de la coopération de tous ;
- Le personnel en charge de l'enregistrement des plaintes et réclamations doit être suffisamment formé et disposer des attributions nécessaires pour pouvoir donner suite aux plaintes de façon efficace ;
- L'opérateur doit disposer des moyens financiers, techniques et de gestion nécessaires pour apporter une solution durable aux problèmes signalés. La communication doit être optimale entre les personnes qui enregistrent les plaintes et les départements sollicités pour leur donner suite.

## CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Un système formalisé – les mécanismes de réclamation et les dispositifs mis en place pour y donner suite, y compris par le biais de compensations, doivent faire partie intégrante du cadre de régulation du service de l'eau. Il doit aussi exister une série de lignes d'action clairement définies ;
- Légitimité – le suivi des plaintes doit se faire en toute confidentialité mais dans le respect des principes de transparence ;
- Accessibilité et équité – tous les usagers doivent être encouragés à adresser leurs insatisfactions. Pour ce faire, ils doivent être informés de l'existence du service et y avoir accès facilement et gratuitement ;
- Transparence – l'information doit être disponible sur les suites données à la plainte et les résultats obtenus ;
- Autorité – certaines des procédures les plus efficaces dans le traitement des plaintes sont celles qui accordent le plus de flexibilité aux agents pour accorder des compensations monétaires, imposer des sanctions, soumettre des excuses et même changer certaines pratiques ;
- Rapidité et réactivité – les plaintes doivent être traitées dans des délais clairement définis et appropriés ;
- Efficacité – un système de traitement des réclamations doit être complété par un mécanisme externe secondaire qui donne suite aux plaintes des usagers qui n'ont pas pu être résolues par l'opérateur et qui vérifie la satisfaction des usagers vis-à-vis du processus. Ce rôle peut être tenu par un médiateur-trice ou par l'autorité régulatrice.

## EXEMPLE: LE SERVICE DE CLIENTÈLE DE L'ENTREPRISE « JOHANNESBURG WATER »

Le service de gestion de la relation avec les clients de « Johannesburg Water » a été mis en place après que la Commission pour l'Eau de la République sud-africaine ait identifié un lien clair et direct entre le non-paiement des services et l'absence de satisfaction des communautés quant à la qualité du service. De plus, la loi sur la gestion des finances municipales d'Afrique du Sud stipule que les clients doivent être informés des tarifs pratiqués, doivent pouvoir les vérifier, en faire appel et obtenir des mesures correctives rapides le cas échéant. Le service de relation avec les clients met à disposition du public deux numéros de téléphone accessibles 24 heures sur 24, l'un pour les plaintes liées à la facturation et l'autre pour les réclamations techniques. De plus, deux centres de contact permettent aux usagers de venir déposer leur plainte en personne, et répondent aux questions transmises

par messagerie électronique ou par courrier. Le service entretient des relations ouvertes et transparentes avec les usagers et utilise une charte de service aux clients qui affirme l'attachement de l'entreprise à un excellent niveau de service aux usagers. Les effets de cet investissement dans les relations avec les usagers ont été très bénéfiques pour Johannesburg Water. Certains d'obtenir une réponse rapide et d'être informés des suites données à leur réclamation, les usagers sont plus enclins à informer l'opérateur des pannes qui surviennent, et celles-ci peuvent donc être réparées plus rapidement. De leur côté, les usagers sont plus satisfaits du service et consentent dans de plus grandes proportions à payer leurs factures. Source: [Water Sector Governance in Africa volume 1, WPP African Development Bank, 2010](#)

## RÉFÉRENCES

- [Implementing Robust Consumer Voice Mechanisms, WSP, 2008](#)
- [Citizen Service Centres Fact Sheet, Social Accountability e-Guide, the World Bank](#)
- [Ways to Improve Water Services by Making Utilities More Accountable to their Users: a Review Bank-Netherlands Water Partnership, 2008](#)

**FORCE EXECUTOIRE**  
**CONTRÔLER LA PERFORMANCE, SOUTENIR**  
**LA MISE EN ŒUVRE ET LA CONFORMITÉ**

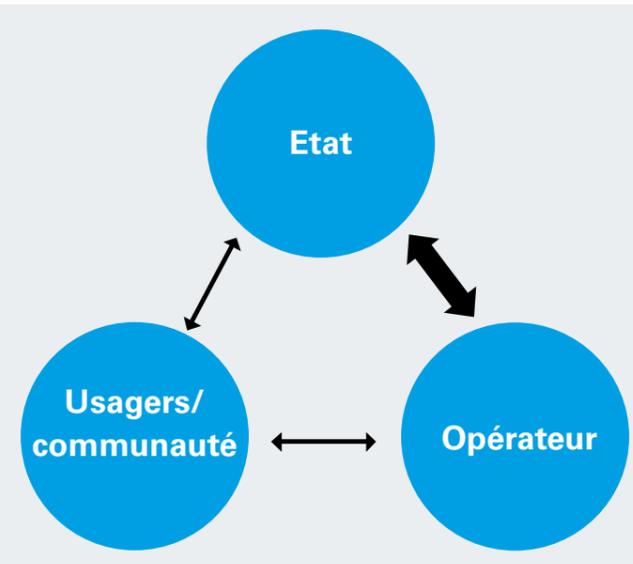
## OBJECTIF 8: Renforcer les mécanismes de contrôles internes et externes

### PACTES D'INTEGRITE DANS LES PROCESSUS DE PASSATION DE MARCHÉ

Un pacte d'intégrité (PI) pour la passation des marchés est un outil de renforcement de la transparence et de la redevabilité entre le gouvernement et l'opérateur. Ce pacte clarifie les responsabilités de chacun en définissant les règles applicables à la passation de marché public pour les projets de grande envergure, ce qui rend possible le contrôle et la sanction en cas manquement aux clauses du contrat. Comme il implique que le public ait un accès total et aisé à toute la documentation à chaque stade du processus, le pacte d'intégrité renforce la capacité des usagers à demander des comptes aux parties concernées

**GROUPES CIBLES**  
**APPORT EXTERNE**  
**DURÉE D'ENGAGEMENT**

- **Gouvernement**  
 - **Opérateur**  
**Bas**  
**Moyen terme**



### DESCRIPTION

Un pacte d'intégrité pour la passation de marché est un accord contraignant entre l'agence qui entend confier à un prestataire un ensemble de prestations dans le cadre d'un marché public (il s'agit généralement de l'Etat ou de collectivités nationales, régionales ou locales) et les entreprises mises en concurrence pour l'attribution du marché public. Les pactes d'intégrité peuvent être utilisés par l'autorité publique, les soumissionnaires ou des organisations de la société civile.

Le pacte contient généralement les éléments suivants :

- un engagement de la part des entreprises à ne pas verser de commissions occultes
- un engagement concomitant de l'autorité publique ou de l'entité à l'origine de l'appel d'offre

- la publication de tous les paiements effectués aux agents ou à des tierces parties
- les sanctions prévues contre les entreprises qui violeraient leur engagement à l'intégrité
- l'implication d'ONG dans le contrôle de l'application de la procédure de mise en concurrence, la décision d'attribution et la prestation.

L'implication d'un intervenant extérieur, tel que l'ONG Transparency International, peut faciliter la coordination et aider à la mise en place d'un accord.

### RÉSULTATS ATTENDUS

TRANSPARENCE	LIENS DE REDEVABILITÉ	EFFICACITÉ
Le public a un meilleur accès aux informations sur la passation de marché public dans le secteur de l'eau.	Les liens de confiance entre usagers, opérateurs et gouvernement sont renforcés; les occasions de corruption sont diminuées.	Les contrats, les processus de privatisation ou de délégation sont moins coûteux; la concurrence est encouragée pour l'attribution des marchés publics ; les pactes favorisent l'établissement d'un climat des affaires plus favorable.

## RÔLE POTENTIEL POUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN EXTERNE

### SOUTIEN À LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

La participation d'un acteur extérieur peut aider la coordination et la mise en place de l'accord.

### SOUTIEN AUX PARTIES PRENANTES

Les entités qui pilotent le processus peuvent avoir besoin d'être formées aux techniques de passation de marché et il peut s'avérer nécessaire de développer des manuels pour guider le contrôle du processus. On peut aussi prévoir une formation spécifique à destination des journalistes. Les organismes de soutien externe peuvent aussi fournir une expertise juridique en appui au processus.

## PARTENAIRES ET CAPACITÉS REQUISES

- Le gouvernement et les instances dirigeantes des compagnies engagées dans la procédure d'appel d'offres doivent faire preuve d'autorité et conduire la procédure de façon ferme et conséquente;
- Les ONG doivent posséder les compétences techniques pour effectuer la surveillance de la mise en application du pacte;
- Les médias doivent comprendre l'intérêt de couvrir la procédure et ses résultats

## CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Un véritable engagement de la part du gouvernement et des bailleurs de fonds ;
- L'information sur la procédure de passation de marché doit être accessible en temps utile et être digne de foi ;
- La procédure doit s'inscrire en coordination avec les autres réformes de gouvernance ;
- Les médias et les organisations de la société civile doivent s'impliquer activement dans le suivi du pacte d'intégrité ;
- Un engagement éthique de la part de l'ensemble des entreprises mises en concurrence

## EXEMPLE: LE CONTRAT D'APPROVISIONNEMENT EN EAU À KARASHI (PAKISTAN)

En 2001, le comité de gestion du conseil d'administration pour l'eau et l'assainissement de Karachi a décidé d'introduire davantage de transparence dans la passation de marchés publics. Avec l'aide du chapitre de « Transparency International » au Pakistan, un pacte d'intégrité fut développé et mis en œuvre pour le contrat d'approvisionnement en eau du grand Karachi. La procédure d'appel d'offres s'est achevée en septembre 2003 et l'ensemble des plus gros contrats de construction

ont été attribués pour une somme totale de 740 millions de dollars, soit un montant au-dessous des estimations initiales (880 millions). L'ensemble du processus s'est déroulé de manière transparente et dans le respect des principes d'intégrité et a permis de réaliser une économie de 16%.

Source: [Fighting Corruption in the Water Sector: Methods, Tools and Good Practices, UNDP, 2011](#)

## RÉFÉRENCES

[Fact sheet Integrity Pacts , Social Accountability e-guide, the World Bank](#)  
[Integrity Pact in the water Sector: an implementation guide for government officials, Transparency International, 2010](#)  
[Integrity Pacts, UNDP Governance Assessment Portal, Integrity Pacts Website, Transparency International, 2011](#)

# RÉFÉRENCES ADDITIONNELLES

- [Accountability and Democratic Governance: Orientations and Principles for Development DAC Guidelines and Reference Series OECD, 2013](#)
- [Accountability and Voice for Service Delivery at the Local Level, Taylor Brown, Clair Hughes, Tim Midgley, Background paper for the UNDP regional training event Developing Capacities for Accountability and Voice, 2008](#)
- [Accountability Briefing Note, DFID 2008](#)
- [Best Practices in Regulating State-Owned and Municipal Water Utilities, Berg, Sanford, Economic Commission for Latin America and the Caribbean \(ECLAC\) Ministry of Foreign Affairs of France, Project Document Collection, 2013](#)
- [Budget Monitoring and Policy Influence – Lessons from Civil Society Budget Analysis and Advocacy Initiatives, Briefing Paper 16, Overseas Development Institute, 2007](#)
- [Case Studies on Development Co-operation and Accountability: Uganda, Peru, Mozambique and Mali – OECD DAC Meeting, 2012](#)
- [Citizen Participation and Sustainability: lessons from Cameroon, Ambe J. Njoh, Development, 2011](#)
- [Deterring corruption and improving governance in the urban water supply and sanitation sector: a sourcebook. Halpern, Jonathan; Kenny, Charles; Dickson, Eric; Ehrhardt, David; Oliver, Chloe. 2008. Water working notes: note no. 18. Washington, DC: World Bank.](#)
- [Devolution, Accountability and Service Delivery: some Insights from Pakistan, Zahid Hasnain, World Bank Policy Research Working Paper Series, # 4610, 2008](#)
- [Empowering the Marginalized: Case Studies of Social Accountability Initiatives in Asia, Public Affairs Foundation \(Bangalore, India\)/Karen Sirker and Sladjana Cosic, World Bank Institute 2007](#)
- [Fighting corruption in the Water Sector – Methods, Tools and Good Practices, UNDP, 2011](#)
- [Improving Public Urban Services through Increased Accountability, S.Cavill and M.Sohail, Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice, 2005](#)
- [Improving Support to Domestic Accountability: A Summary of the OECD DAC Governance Network OECD-DAC Governance Network \(GovNet\) WorkStream](#)
- [Improving Transparency, Integrity and Accountability in Water Supply and Sanitation, World Bank Institute/Transparency International.](#)
- [Performance, Accountability and Combating Corruption – Public Sector Governance and Accountability Series, World Bank, 2007](#)
- [Promoting Transparency, integrity and accountability in the water sector, SIWI/WIN/WSP, 2010](#)
- [Review of Impact and Effectiveness of Transparency and Accountability Initiatives: Annex 1- Service Delivery, Prepared for the Transparency and Accountability Initiative Workshop, October 14 –15, 2010, Anuradha Joshi, Institute of Development Studies, 2010](#)
- [Shaping a New Water Governance - Inter-governmental Agencies Contribution to the Realization of the Human Right to Water, Water Lex, 2012](#)
- [Stakeholders Engagement for Inclusive Water Governance – OECD Studies on Water, OCDE Publications, Paris, 2015](#)
- [Strengthening accountability for improved service delivery – SNV’s local capacity development approach, Bill Tod, SNV, 2009](#)
- [Resolutions of the United Nations on the right to water and sanitation – Website of the Special Rapporteur on the Right to Water and Sanitation](#)
- [Understanding the WASH sector – How to carry out an analysis of the capability, accountability and responsiveness \(CAR\) of the water, sanitation and hygiene sector in your country, Tearfund 2010](#)
- [Ways to Improve Water Services by Making Utilities More Accountable to their Users: a Review, Muller, Mike, Simpson, Robin and van Ginneken, Meike, Bank-Netherlands Water Partnership \(BNWP\), Water Working Notes, No 15, 2008](#)
- [Voice, Accountability and Civic Engagement – A Conceptual Overview, Bhavna Sharma, UNDP, 2008](#)
- [World Development Report 2004: Making services work for Poor People World Bank; Oxford University Press USA, 2003](#)

La faible durabilité des interventions WASH ne permet pas aujourd'hui d'atteindre l'objectif d'assurer l'accès de tous aux services d'eau et d'assainissement. Pour que les services soient opérants sur le long terme, il est nécessaire d'améliorer la gouvernance du secteur, par le biais d'une meilleure définition des rôles et des responsabilités de tous les acteurs impliqués. Des parties prenantes qui demandent et fournissent effectivement des comptes améliorent la gouvernance de l'eau, et donc la qualité des services. Soutenir la redevabilité dans le cadre du service d'approvisionnement en eau revient à améliorer la qualité des relations entre parties prenantes. Lorsque les Etats, les opérateurs et les usagers assument leurs responsabilités et répondent de leurs actions, tous les éléments sont réunis pour briser l'inertie institutionnelle et faire fonctionner les dispositifs institutionnels et les systèmes de prestation de service au profit de tous.

Le guide de référence pour la programmation fait le point sur différents dispositifs de renforcement de la redevabilité utilisés dans le secteur de l'eau à travers le monde. Il est destiné aux professionnels du secteur de l'eau potable et de l'assainissement qui y trouveront un panorama structuré, pratique et concis pour inspirer et guider leurs efforts d'appui à la gouvernance dans le secteur WASH.

Ce document a été préparé dans le cadre du partenariat « La redevabilité pour plus de durabilité ». Ce partenariat entre le PNUD/Facilité pour la Gouvernance de l'Eau à SIWI et l'UNICEF a pour objectif d'améliorer la durabilité des interventions WASH par le biais d'une meilleure redevabilité au sein des services d'approvisionnement.

Pour plus d'information ou pour nous faire part de vos remarques et commentaires, veuillez contacter la Facilité pour la Gouvernance de l'Eau du PNUD à l'Institut International de l'Eau de Stockholm, [www.watergovernance.org](http://www.watergovernance.org)

UNDP WATER GOVERNANCE FACILITY AT SIWI  
Linnégatan 87A  
100 55 Stockholm  
Sweden  
Phone: +46 8 121 360 00

Email: [watergovernance@siwi.org](mailto:watergovernance@siwi.org)

## LA REDEVABILITÉ POUR PLUS DE **DURABILITÉ**



Empowered lives.  
Resilient nations.