

Découverte G-EAU, vendredi 6 mars 2015.

Marine Colon – Les contrats de performance au cours de la réforme du secteur de l'eau urbaine ougandais : une analyse institutionnelle.

- **Silvia Alegre (Resp. pédagogique de la Chaire Eau Pour Tous)** – Les performances à court terme donnent des résultats financiers positifs, qui entraînent de meilleures performances. La personnalité du manager a beaucoup d'influence. Muhairwe n'avait pas de culture technique, et c'est un sujet qui ne l'intéressait pas, d'où cette orientation exacerbée vers la dimension commerciale des activités. Concernant la régulation du secteur, l'unité de régulation semble ne pas avoir réussi à se créer.

- **Marine Colon** – Oui en effet le projet de création d'une agence de régulation indépendante a échoué, mais il existe une unité de régulation au sein du Ministère de l'eau. Le pouvoir du NWSC [National Water and Sewerage Corporation] est beaucoup plus important que celui du ministère de l'Eau. L'ancien bras droit de Muhairwe, qui est l'actuel DG du NWSC, a écrit un livre, publié par l'IWA, qui fait la promotion du modèle d'auto-régulation.

- **Gilian Cadic** – La notion de temps est importante. Les réseaux sont posés pour durer au moins 60 ans. Quand on veut modifier quelque chose sur le réseau, l'impact se lit dans la durée. Est-il plus rapide d'agir sur la gestion du personnel ? Est-ce que tu as comparé différents cas pour évaluer cela ?

- **Marine Colon** – Non, je n'ai pas fait d'étude comparative. Dans le cas du NWSC, il a fallu 15 ans pour former le personnel. Quand Muhairwe est arrivé à la tête de l'entreprise à la fin des années 90, le réseau avait été réhabilité et le personnel formé. C'est pourquoi il a pu conduire des réformes managériales. Il a aussi bénéficié d'un contexte favorable et utilisé une stratégie efficace. Ce sont en général les syndicats qui freinent les réformes dans le public. Dans ce cas, le syndicat unique a été acheté par Muhairwe (DG du NWSC de 1998 à 2011), qui lui a offert un poste dans chaque service. Il a été même jusqu'à faire en sorte que ce soit les membres du syndicat qui fasse la promotion de ses mesures managériales. Ceci montre l'intérêt d'une analyse qui aille au-delà des aspects techniques.

- **Nils Ferrand** – La présentation est aveugle vis-à-vis des problématiques sociales.

- **Marine Colon** – L'idée était justement de montrer qu'on est dans une logique de performance qui occulte la situation sociale. A Kampala par exemple, il y a des équipes dédiées aux coupures d'eau, qui les font quelle que soit la situation sociale des foyers qui ont un retard de paiement. Il n'y a pas de politique sociale au NWSC. L'argument du NWSC est qu'ils n'ont pas le choix, dans un contexte où ils ne sont jugés que sur leur situation financière. De plus, il n'y a pas de contre-pouvoir. J'ai également examiné la gestion du personnel de l'organisation. Une sorte de norme a été admise, qui vient des politiques d'aide des bailleurs de fonds : le respect d'un plafond de 6 employés permanents pour 1000 branchements. Le respect de cette norme a engendré une précarisation de la masse salariale qui travaille sur le terrain. Les agents qui travaillent dans les tranchées sont embauchés à la journée, sans

protection ni de quoi acheter un déjeuner. Cette politique de gestion des ressources humaines se retourne contre le NWSC puisque les travailleurs journaliers apprennent le métier et peuvent ensuite répondre aux sollicitations des habitants pour faire des branchements illégaux, et ainsi participer à augmenter les vols d'eau.

- **Nils Ferrand** – C'est la logique de l'Etat : bien public. Il y a le cas de gens non branchés.

- **Marine Colon** – Cet aspect peut être approfondi. Il y a d'autres logiques, par exemple la logique de clan. Le NWSC a une gestion qui se veut rationnelle mais celle-ci conduit à nier les différences sociales. Ainsi, la gestion est détournée afin de préserver l'ordre social. L'existence de ce compromis nous l'avons interprété comme s'appuyant sur la logique de clan.

- **Gilian Cadic** – Y a-t-il d'autres réformes de même type en Ouganda dans d'autres services publics?

- **Marine Colon** – Pas à ma connaissance. Dans le secteur de l'électricité, par exemple, l'opérateur national d'électricité UMEME a été privatisé. Le NWSC se compare toujours à UMEME et se considère bien meilleur. Avec cette privatisation du secteur de l'énergie, un régulateur indépendant a été mis en place, et sa réputation est mauvaise. National Water utilise ce cas pour argumenter contre le projet d'un régulateur pour l'eau.

- **Gilian Cadic** – La privatisation de l'eau est un problème sensible en France.

- **Marine Colon** – Au moment où le projet de privatisation était d'actualité, quelques ONG ont exprimé leur opposition. Mais le contexte politique fait que les mouvements d'opposition sont faibles.

- **Nils Ferrand** – Les gens se débrouillent.

- **Marine Colon** – Oui. En effet, là où il n'y a pas de branchements d'eau, les solutions alternatives sont possibles, mais en général soit ce sont des puits contaminés (il y a encore des épidémies de choléra), soit l'approvisionnement se fait par des revendeurs privés qui vendent l'eau à un tarif plus élevé que celui proposé par le NWSC.

- **Nils Ferrand** – Il y a des croisements avec les sachets ou les bouteilles d'eau. Qui est derrière les usines de traitement de l'eau ?

- **(Doctorante avec Sylvie Morardet)** – L'eau qui arrive dans les maisons est-elle potable ?

- **Marine Colon** – Il y a beaucoup de dépressions dans le réseau ce qui favorise les contaminations. Donc non l'eau du réseau n'est pas recommandable. La culture est de faire bouillir l'eau. La compagnie annonce 99 % de respect des normes OMS mais on ne sait pas à quoi correspond ce 99%. Dans les quartiers périphériques, il y a des bornes fontaines prépayées, mais les $\frac{3}{4}$ d'entre elles sont en panne.

- **Nils Ferrand** – Dans les quartiers riches, il y a des réseaux privés.

- **Marine Colon** – L'accès à l'eau reste dédié à la population la plus aisée. Le problème des zones rurales et des quartiers informels reste important.