



# Case Information Sheet

Partage d'informations sur des bonnes pratiques  
de plusieurs parties du monde pour une intégrité de l'eau améliorée

**Burkina Faso**

## Retrouver l'équilibre en évitant la privatisation d'un service public stratégique

### Réforme Institutionnelle de l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement (ONEA)

#### CONTEXTE

La nécessité d'une réforme de l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement s'est imposée au début des années 1990, au vu des très faibles performances de ses services (taux d'accès à l'eau potable d'environ 50% dans les villes principales en 1990, et taux d'assainissement de 5% à peine à Ouagadougou), et de sa situation financière désastreuse. En effet, l'ONEA était au bord de la faillite, avec un déficit cumulé de 3 milliards de francs CFA, suite à une mauvaise gestion des finances et des ressources humaines.

Le statut monopolistique de l'établissement et le manque de clarté quant à la répartition des rôles avait mené à une gestion administrative lourde et peu productive. Le manque de coordination empêchait une allocation cohérente des ressources et des budgets, et de nombreux projets peu rentables se superposaient. Au vu de l'augmentation des besoins liée à la croissance

urbaine, et de l'incapacité de l'ONEA à assurer ces services – et dans le contexte de la réforme nationale engagée par les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) du FMI et de la Banque Mondiale – la privatisation de l'établissement public était préconisée par beaucoup de partenaires. La réforme entreprise dans les années 1990 est cependant parvenue à rétablir l'équilibre tout en gardant le statut public de ce secteur crucial.

#### ACTIVITÉS ET INTERVENTIONS

##### Clarification des rôles

Une clarification du statut de l'ONEA et de ses prérogatives était nécessaire afin d'assurer une gestion autonome et productive de ses services. La mise en place du nouvel organigramme et le changement de statut de l'ONEA qui devient une entreprise d'Etat en 1994 constituent le cœur de la réforme institutionnelle. Les relations entre l'ONEA et l'Etat sont régies par des contrats plans triennaux et la



De grands travaux d'adduction d'eau ont été réalisés dans le cadre du projet Ziga

© ONÉA

#### ENCADRÉ 1 Informations générales:

**L'Office National de l'Eau et de l'assainissement (ONEA)** a été créé en 1985, succédant à l'ancien Office National de l'Eau (ONE). D'abord établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), il devient une société nationale en 1994, dont le capital social est détenu à 100% par l'Etat. La société assure la production et la distribution d'eau dans 47 centres urbains et semi-urbains, et l'assainissement à Ouagadougou et Bobo-Dioulasso.

##### Plus d'informations:

[www.oneabf.com](http://www.oneabf.com)

gestion est déléguée à un Conseil d'Administration dont la composition est progressivement revue avec l'entrée de l'association des municipalités du Burkina Faso (AMBF) et de la ligue des consommateurs. En 2003 un cahier des charges de l'ONEA est adopté après avoir été approuvé par décret en Conseil des Ministres.

### Gestion clientèle

Avec la mise en place d'un logiciel de gestion clientèle en 1993, l'ONEA vise à passer d'une gestion monopolistique et administrative à une approche clientèle basée sur la qualité des services et la satisfaction des consommateurs. Pour consolider cette orientation client, un contrat de service est passé avec un privé professionnel de 2001 à 2007 et une direction clientèle est créée en 2003.

### Retour à un équilibre des comptes

La viabilité financière est le point de départ des réformes entreprises. Un modèle de projection financière est mis en place comme outil d'aide à la décision.

Le tarif de l'eau augmente de 30% entre 1991 et 1995. La tarification est progressive, en fonction du volume d'eau consommé. Le tarif de la première tranche, sociale, est inférieur au prix de revient de l'eau.

Une direction des ressources humaines est créée et un audit social est mené en 1995 afin d'évaluer le personnel. Le nombre d'employés passe ainsi de 670 à 570 entre 1991 et 1995, ce qui réduit les charges de 29%. Des formations adaptées augmentent la productivité physique de l'entreprise: le nombre d'agents pour 1000 abonnés passe de 18,4 en 1990, à 8,2 en 2002 et 3,9 en 2011.

### Contrôle de qualité et audits

De nombreux audits sont réalisés afin de garder le cap de cet assainissement de la société.

Le Contrat-Plan entre l'Etat et l'ONEA est révisé par un auditeur technique international et soumis à un comité de suivi. L'intégrité du modèle financier de l'ONEA est également évaluée par un auditeur technique qui émet des recommandations. Les comptes sont également analysés par un auditeur financier international.

La création de la Commission d'Attribution des Marchés (CAM) renforce la transparence dans la passation de

**« Dans le temps beaucoup de gens n'avaient pas l'eau potable à la maison. Maintenant avec 30 500 FCFA (46,5 euros) on a l'eau courante à la maison même en zone non lotie. Ce type d'action est à louer » Un consommateur, lors de l'enquête client 2011**

### ENCADRÉ 2 Leçons apprises:

- » La privatisation d'une société publique non performante n'est pas l'unique recours, si les facteurs nécessaires à une réforme en profondeur sont réunis : la volonté politique et le leadership, l'adhésion du personnel, l'appui des partenaires au développement et les choix du conseil d'administration.
- » La transparence, la reddition des comptes et la participation ont été les clés du succès de la réforme de l'ONEA.
- » L'approche clientèle, orientée sur les résultats, incite l'entreprise à rester compétitive et à prendre en compte l'avis des consommateurs ; tandis que le caractère public de l'entreprise permet de prendre en compte la spécificité du secteur de l'eau et son caractère social.

marchés. Au niveau du contrôle de la qualité des services, un laboratoire moderne assure les analyses de l'eau partir de 1994. Une gestion des réclamations clients est mise en place et des enquêtes de satisfaction sont réalisées. Un système de management de la qualité a également été mis en place en 2008 (norme ISO 9001 2000) puis en 2009 (ISO 9100 2008). Un contrôle interne est instauré, visant à lutter contre la fraude et les détournements de fonds.

### IMPACTS

La réforme a permis de remettre l'entreprise à flot sans devoir passer par une privatisation. Le caractère public de l'entreprise permet de prendre en compte les impacts sociaux de ce secteur stratégique, avec par exemple l'alimentation des quartiers périphériques non lotis qui ne sont pas porteurs sur le plan commercial. En même temps, la restructuration a mené à une amélioration de l'équilibre budgétaire ce qui a permis d'étendre la couverture des services en milieu urbain. Le nombre d'abonnés est passé de 35 853 en 1990, à 72 891 en 2003, et 214 619 en 2011. L'accès à l'eau passe ainsi de 54% en 2003, à 80% en 2011. La restructuration de l'entreprise et des tarifs a cependant été difficile à faire accepter au personnel et usagers. La réforme a en outre permis la mise en œuvre du Programme National d'Approvisionnement en Eau Potable et d'Assainissement (PN-AEPA) urbain en 2007 pour atteindre les OMD. La réforme sert à présent de cas d'école en République du Congo, Tchad, Bénin, Centrafrique et Guinée Conakry où une convention a été signée entre l'ONEA et les sociétés d'eau nationales.

Les opinions exprimées dans ce document sont spécifiques au projet décrit et ne sont donc pas nécessairement celles de WIN.