

---

---

**Principes pour une gouvernance  
efficace et efficiente des services  
publics de l'eau**

*Principles for effective and efficient corporate governance of water  
utilities*

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 24540:2023

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/b3184da2-73fc-4613-b7b9-6bd7d2401b72/iso-24540-2023>



iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 24540:2023

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/b3184da2-73fc-4613-b7b9-6bd7d2401b72/iso-24540-2023>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2023

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office  
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8  
CH-1214 Vernier, Genève  
Tél.: +41 22 749 01 11  
E-mail: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

|  |           |
|--|-----------|
| Avant-propos .....   | v         |
| Introduction .....   | vi        |
| <b>1</b> <b>Domaine d'application</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2</b> <b>Références normatives</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>3</b> <b>Termes et définitions</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>4</b> <b>Vue d'ensemble</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>5</b> <b>Gouvernance des services publics de l'eau</b> .....                                  | <b>5</b>  |
| <b>6</b> <b>Cadre de gouvernance</b> .....   | <b>6</b>  |
| 6.1 Généralités .....  | 6         |
| 6.2 Définir la vision, la mission et les objectifs stratégiques de la gouvernance .....          | 6         |
| 6.3 Identifier les déficits de gouvernance .....   | 7         |
| 6.4 Établir le processus décisionnel .....   | 7         |
| 6.5 Identifier et définir les rôles et responsabilités .....                                     | 7         |
| 6.6 Engagement des parties prenantes en faveur de services publics de l'eau inclusifs .....      | 8         |
| 6.7 Encourager le renforcement des capacités et le développement du partage d'informations ..... | 8         |
| 6.8 Adopter un système de suivi et d'évaluation .....  | 9         |
| <b>7</b> <b>Facteurs d'influence</b> .....   | <b>9</b>  |
| 7.1 Généralités .....  | 9         |
| 7.2 Aspects juridiques .....   | 9         |
| 7.2.1 Généralités .....  | 9         |
| 7.2.2 Cadre législatif .....   | 9         |
| 7.2.3 Politique de l'eau .....   | 9         |
| 7.3 Lignes directrices .....   | 10        |
| 7.4 Modèle de gestion .....  | 10        |
| 7.5 Usagers .....  | 12        |
| 7.6 Autres parties prenantes .....   | 12        |
| 7.7 Exploitation du système global .....   | 13        |
| <b>8</b> <b>Mise en œuvre</b> .....  | <b>13</b> |
| 8.1 Finalité des services d'eau .....  | 13        |
| 8.2 Objectifs des services d'eau .....   | 14        |
| 8.3 Perspective du système pour garantir sa promotion .....                                      | 14        |
| 8.3.1 Généralités .....  | 14        |
| 8.3.2 Atteinte avec fiabilité du niveau requis .....   | 14        |
| 8.3.3 Mise en œuvre d'une responsabilité sociale d'entreprise .....                              | 14        |
| 8.3.4 Amélioration du service offert aux usagers .....   | 14        |
| 8.3.5 Système de gouvernance efficace et système de contrôle interne .....                       | 14        |
| 8.3.6 Réponse en cas de catastrophe .....  | 15        |
| 8.3.7 Objectifs de développement durable des Nations Unies .....                                 | 15        |
| 8.4 Fonctions organisationnelles .....   | 15        |
| 8.4.1 Généralités .....  | 15        |
| 8.4.2 Conseil d'administration ou conseil municipal .....  | 16        |
| 8.4.3 Comité de direction .....  | 16        |
| 8.4.4 Audit .....  | 17        |
| 8.5 Suivi de la mise en œuvre .....  | 17        |
| 8.5.1 Vue d'ensemble .....   | 17        |
| 8.5.2 Organisme de surveillance .....  | 17        |
| <b>9</b> <b>Suivi ou évaluation de la gouvernance</b> .....                                      | <b>17</b> |
| 9.1 Généralités .....  | 17        |
| 9.2 Évaluation de la gouvernance des services publics de l'eau .....                             | 18        |
| 9.2.1 Généralités .....  | 18        |

|                      |  |           |
|----------------------|--|-----------|
| 9.2.2                | Vision, mission et objectifs stratégiques .....                              | 18        |
| 9.2.3                | Décisions organisationnelles fondamentales .....                             | 18        |
| 9.2.4                | Préparation des activités courantes .....                                    | 18        |
| 9.2.5                | Matrice des responsabilités — Qui fait quoi .....                            | 19        |
| 9.2.6                | Identifier et impliquer les parties prenantes .....                          | 19        |
| 9.2.7                | Résultats de la gouvernance des services publics de l'eau .....              | 19        |
| <b>10</b>            | <b>Recommandations de gouvernance .....</b>                                  | <b>20</b> |
| 10.1                 | Généralités .....  | 20        |
| 10.2                 | Coopération et relations entre les principaux acteurs .....                  | 20        |
| 10.2.1               | Propriété .....  | 20        |
| 10.2.2               | Organisme responsable .....  | 21        |
| 10.2.3               | Opérateur du service public de l'eau .....                                   | 22        |
| 10.3                 | Ouverture et transparence .....  | 22        |
| 10.3.1               | Généralités .....  | 22        |
| 10.3.2               | Recommandation 6: Ouverture et transparence .....                            | 22        |
| 10.4                 | Engagement des parties prenantes .....                                       | 23        |
| 10.4.1               | Généralités .....  | 23        |
| 10.4.2               | Recommandation 7: Engagement des parties prenantes .....                     | 23        |
| 10.5                 | Suivi de l'amélioration opérationnelle .....                                 | 23        |
| 10.5.1               | Généralités .....  | 23        |
| 10.5.2               | Recommandation 8: Exploitation .....   | 23        |
| <b>Annexe A</b>      | <b>(informative) Processus décisionnel axé sur le consensus .....</b>        | <b>24</b> |
| <b>Annexe B</b>      | <b>(informative) Engagement des parties prenantes .....</b>                  | <b>25</b> |
| <b>Annexe C</b>      | <b>(informative) Exemples d'indicateurs spécifiques de performance .....</b> | <b>26</b> |
| <b>Bibliographie</b> | <b>.....</b>   | <b>29</b> |

ISO 24540:2023

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/b3184da2-73fc-4613-b7b9-6bd7d2401b72/iso-24540-2023>

## Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

L'ISO attire l'attention sur le fait que la mise en application du présent document peut entraîner l'utilisation d'un ou de plusieurs brevets. L'ISO ne prend pas position quant à la preuve, à la validité et à l'applicabilité de tout droit de brevet revendiqué à cet égard. À la date de publication du présent document, l'ISO n'avait pas reçu notification qu'un ou plusieurs brevets pouvaient être nécessaires à sa mise en application. Toutefois, il y a lieu d'avertir les responsables de la mise en application du présent document que des informations plus récentes sont susceptibles de figurer dans la base de données de brevets, disponible à l'adresse [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets). L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié tout ou partie de tels droits de propriété.

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir [www.iso.org/avant-propos](http://www.iso.org/avant-propos).

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 224, *Systèmes et services relatifs à l'eau potable, à l'assainissement et à la gestion des eaux pluviales*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse [www.iso.org/fr/members.html](http://www.iso.org/fr/members.html).

## Introduction

L'eau constitue un enjeu mondial. Les actions et les décisions en matière de services publics de l'eau constituent, quant à elles, un enjeu local. Les Nations Unies ont fixé 17 Objectifs de développement durable (ODD), dont bon nombre sont en lien avec l'eau. L'ODD 6, en particulier, aborde la question de l'eau et de l'assainissement, et a vocation à être appliquée au niveau du service local. Les peuples ont conscience du changement climatique et de ses effets sur la disponibilité de l'eau, mais aussi des changements météorologiques, tels que l'intensité ou la fréquence des précipitations, qui peuvent accroître le risque d'inondation. L'Accord de Paris tient compte de ces risques à l'échelle internationale, mais la question de leur considération à l'échelle locale subsiste.

Le secteur des services publics de l'eau n'a jamais évolué aussi rapidement et des solutions novatrices ne cessent de voir le jour. Il est d'une importance vitale que des systèmes de gouvernance appropriés soient mis sur pied pour soutenir ces changements et s'assurer que les services d'eau sont fournis de manière durable en tenant compte des besoins, ainsi que des attentes des usagers et des parties prenantes.

Les informations fournies dans le présent document permettent d'améliorer les processus décisionnels, et définissent les rôles et responsabilités des organismes responsables et des autres parties prenantes impliqués dans la gouvernance des services publics de l'eau.

Les rôles des autorités compétentes, des organismes responsables et des services publics de l'eau peuvent varier d'un pays à un autre, ainsi qu'au sein d'un même pays, faisant émerger des disparités entre les exigences minimales d'exploitation. Néanmoins, il est recommandé que ces organisations reconnaissent l'importance d'une gouvernance efficace et efficiente afin de garantir le bon fonctionnement des services publics de l'eau.

Les principes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur la *gouvernance de l'eau*<sup>[10]</sup> font figure de référence dans le présent document. Les principes de l'OCDE abordent la «gouvernance» globale, contrairement au présent document, qui traite de la gouvernance dite d'entreprise.

Le présent document décrit trois niveaux de mécanismes de gouvernance, comme suit:

- a) le premier niveau de gouvernance concerne les autorisations nécessaires au fonctionnement d'une entreprise de service public de l'eau. En général, ces autorisations concernent ce qui suit:
  - 1) les services d'eau potable, par exemple la captation d'eau brute, le périmètre de protection, les bâtiments et installations d'exploitation;
  - 2) les services d'assainissement, par exemple le rejet des stations d'épuration, le rejet d'eaux usées non domestiques dans les collecteurs, l'élimination des boues;
  - 3) les actifs, par exemple les bâtiments et les installations d'exploitation;
  - 4) les services de gestion des eaux pluviales, par exemple la collecte et le stockage ou le traitement des eaux pluviales avant de les rejeter dans l'environnement.

Les autorisations peuvent être accordées à l'échelon national, régional ou local;

- b) le deuxième niveau de gouvernance porte sur la mission du propriétaire, y compris la définition des objectifs du service à fournir, le niveau de service, l'établissement ou la négociation des tarifs de l'eau, et les stratégies d'investissement et de gestion des actifs;
- c) le troisième niveau de gouvernance se rapporte à la gestion du service public de l'eau et à la mise en œuvre des décisions prises par le propriétaire dans le cadre des autorisations pertinentes.

# Principes pour une gouvernance efficace et efficiente des services publics de l'eau

## 1 Domaine d'application

Le présent document jette les bases d'un cadre visant à garantir l'efficacité et l'efficience des services publics de l'eau en tenant compte des besoins et des attentes des parties prenantes.

Il s'applique à tous les services publics de l'eau, quels que soient leur modèle de propriété et de gestion (public ou privé), leur taille, le service fourni ou leur emplacement.

Le présent document formule des principes pour une gouvernance efficace et efficiente des services publics de l'eau et se concentre sur les rôles et responsabilités des organismes responsables et des opérateurs, ainsi que sur le processus décisionnel impliquant les parties prenantes pertinentes. Il inclut également les principaux types de décisions à prendre.

## 2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 24513, *Activités de service relatives aux systèmes d'alimentation en eau potable, aux systèmes d'assainissement et aux systèmes de gestion des eaux pluviales — Vocabulaire*

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 24513 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>

### 3.1

#### **gouvernance d'entreprise**

système permettant de diriger et de contrôler des services publics

Note 1 à l'article: La gouvernance d'entreprise est la gouvernance organisationnelle appliquée aux entreprises.

Note 2 à l'article: Tiré de Cadbury 1992<sup>[5]</sup> et de l'OCDE 1999<sup>[8]</sup>.

[SOURCE: ISO/IEC 38500:2015, 2.4, modifié — Le terme anglais «utilities» a été remplacé par «corporations». La Note 3 à l'article a été supprimée.]

## 3.2

### **gouvernance**

système permettant de diriger et de contrôler les *services publics de l'eau* (3.3), les systèmes de gouvernance d'entreprise, les *organismes responsables* (3.4), les parties prenantes pertinentes, les autorités compétentes et les autorités responsables

Note 1 à l'article: Cette définition inclut tous les processus d'exercice du pouvoir – qu'ils soient instaurés par le gouvernement d'un état, par un marché ou par un réseau – sur un système social (par exemple, famille, tribu, organisation formelle ou informelle, sur un ou plusieurs territoires) par le biais de la législation, de normes, de la politique ou de la langue d'une société organisée.

## 3.3

### **service public de l'eau**

ensemble de l'organisme, des processus, des activités, des moyens et des ressources nécessaires pour prélever, traiter, distribuer ou fournir l'eau potable, pour collecter, transporter, traiter, rejeter ou réutiliser les eaux usées ou pour contrôler, collecter, stocker, transporter et utiliser ou rejeter les eaux pluviales et assurer les services associés

Note 1 à l'article: Les caractéristiques clés d'un service public de l'eau sont notamment:

- sa mission, fournir des services d'alimentation en eau potable ou des services d'assainissement ou encore des services de contrôle, de collecte, de stockage, de transport et d'utilisation des eaux pluviales ou une combinaison de ceux-ci;
- sa zone physique de responsabilité et la population vivant dans cette zone;
- son *organisme responsable* (3.4);
- l'organisation générale, la fonction d'*opérateur* (3.6) incombant à l'organisme responsable ou à un ou à plusieurs opérateurs distincts sur le plan juridique;
- le type de systèmes matériels utilisés pour fournir les services, avec différents degrés de centralisation.

Note 2 à l'article: Le terme «service public de l'eau potable» désigne un service public fournissant uniquement de l'eau potable; le terme service public d'assainissement désigne un service public traitant uniquement des eaux usées; le terme service public des eaux pluviales désigne un service public traitant uniquement des eaux pluviales.

Note 3 à l'article: Lorsqu'il n'est pas nécessaire de faire la distinction entre un organisme responsable et un opérateur ou bien lorsque la distinction est difficile à faire, le terme «service public de l'eau» recouvre les deux.

Note 4 à l'article: En français courant, le terme «service de l'eau» peut être synonyme de «service public de l'eau», mais cet emploi n'est pas recommandé dans le présent document.

[SOURCE: ISO 24513:2019, 3.3.1]

## 3.4

### **organisme responsable**

organisme légalement investi de la responsabilité générale de fournir les services d'eau potable, de traitement des eaux usées ou des eaux pluviales pour une zone géographique donnée

EXEMPLE Une autorité locale ou municipale (par exemple pour un village, une ville, une agglomération), une autorité régionale ou un gouvernement national ou fédéral par l'intermédiaire d'une agence spécialisée ou une entreprise privée.

Note 1 à l'article: L'organisme responsable est une catégorie de parties intéressées.

Note 2 à l'article: L'organisme responsable peut être distinct ou non du ou des *opérateurs* (3.6) sur le plan juridique. L'organisme responsable peut être public ou privé.

Note 3 à l'article: L'organisme responsable agit dans un cadre légal et conformément aux objectifs généraux spécifiés par les autorités compétentes. Il établit généralement la stratégie, les *politiques* (3.5) spécifiques adaptées aux caractéristiques de sa zone de responsabilité et l'organisation générale du *service public de l'eau* (3.3).



Note 4 à l'article: L'organisme responsable peut exploiter le service public de l'eau directement, par ses propres moyens (gestion directe ou régie) ou bien confier cette exploitation à un ou à plusieurs opérateurs (gestion déléguée ou externalisée).

[SOURCE: ISO 24513:2019, 3.1.8.3]

### 3.5

#### politique

intentions et orientations d'un organisme, telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction

### 3.6

#### opérateur

personne ou organisme qui met en œuvre les processus et les activités quotidiennes nécessaires à la fourniture du service

EXEMPLE 1 Lorsque l'*organisme responsable* (3.4) et l'opérateur ne sont pas distincts sur le plan juridique: un service technique dans une municipalité, une unité de gestion spécifique au sein d'un organisme régional.

EXEMPLE 2 D'entités juridiquement distinctes: un établissement public, une entreprise privée, un petit entrepreneur, une organisation non gouvernementale (ONG), une coopérative.

Note 1 à l'article: Il peut y avoir un ou plusieurs opérateurs pour un *service public de l'eau* (3.3) donné, par exemple des opérateurs différents chargés de l'exploitation des installations, du service de facturation et de recouvrement. Leurs missions sont définies par l'organisme responsable. Un opérateur peut sous-traiter certaines opérations de son exploitation à d'autres sous-traitants si cela est permis par l'organisme responsable.

Note 2 à l'article: Le ou les opérateurs peuvent être distincts ou non de l'organisme responsable sur le plan juridique. Ils peuvent être publics ou privés.

Note 3 à l'article: Dans le contexte du présent document, un «opérateur» n'est pas une personne utilisée au sein d'un organisme pour exploiter un équipement ou un processus.

[SOURCE: ISO 24513:2019, 3.1.8.2]

### 3.7

#### propriétaire

personne, groupe de personnes ou organisme qui possède l'infrastructure ou l'actif

Note 1 à l'article: Le propriétaire peut être l'*organisme responsable* (3.4) ou d'autres parties prenantes.

## 4 Vue d'ensemble

En sa qualité de moteur de croissance économique, de bien-être social et de viabilité de l'environnement, l'eau constitue la pierre angulaire du développement durable. Cependant, de nombreuses régions du monde font actuellement face à une crise de la sécurité de l'eau, c'est-à-dire une crise de la disponibilité de l'eau de qualité et en quantités acceptables pour la santé, la subsistance, les écosystèmes et la production, couplée à un niveau acceptable de risques associés à l'eau pour les populations, les environnements et les économies<sup>[6]</sup>.

Le secteur de l'eau est complexe en raison de ses caractéristiques intrinsèques, telles que son importance fondamentale pour différents secteurs et axes de développement ou l'implication de parties prenantes variées dans sa gestion.

Les services publics de l'eau sont en première ligne dans la mise en œuvre de politiques nationales de l'eau à l'échelle locale et représentent, à ce titre, les garants du droit humain à un assainissement et une eau sans risque sanitaire et accessible sur le plan économique.

Les niveaux actuels de sécurité de l'eau sont mis à mal par la pression exercée par différents facteurs, tels que la rareté de cette ressource, la pollution, le déséquilibre de la croissance démographique,

les phénomènes météorologiques extrêmes ou encore le changement climatique. Les services publics de l'eau font face à plusieurs défis, à savoir:

- le vieillissement de l'infrastructure hydraulique et le manque d'investissements dans les actifs liés à l'eau permettant leur entretien et leur renouvellement;
- les risques liés à l'eau, tels que des phénomènes météorologiques extrêmes (sécheresses et inondations, par exemple), la pollution de l'eau et les niveaux appropriés de traitement ou la disponibilité limitée des ressources en eau;
- les facteurs institutionnels, comme la législation à différents niveaux, les réformes territoriales, la fragmentation des institutions, le manque de capacité à l'échelle locale, la dispersion des compétences, le manque de cohérence politique entre les secteurs liés à l'eau, le manque de transparence et de redevabilité;
- les facteurs environnementaux et socio-économiques;
- des perturbations incontrôlables, telles que des actes terroristes ou des cyberattaques.

Afin de se préparer à l'avenir et d'améliorer la résilience à long terme, il est nécessaire que les services publics de l'eau s'adaptent aux nouveaux défis mondiaux auxquels ce secteur est confronté, en combinant des processus, des méthodes et des outils, techniques ou non, sûrs et éprouvés, et en mettant en œuvre une gestion plus inclusive et durable, impliquant toutes les parties prenantes pertinentes.

En vue d'atteindre ces objectifs, il convient que la gouvernance des services publics de l'eau évalue l'éventail de règles, de pratiques et de processus politiques, institutionnels et administratifs (formels et informels) à travers lesquels les décisions sont prises et mises en œuvre, consulte les parties prenantes et demande des comptes aux décideurs en matière de gestion de l'eau pour garantir l'efficacité, l'efficience et la résilience des services publics de l'eau (adapté de la définition de la gouvernance de l'eau [10]).

Afin de mettre en place une gouvernance efficace et efficiente, il convient que les services publics de l'eau établissent et mettent en œuvre un cadre clair couvrant tous les domaines de responsabilité de ces services, y compris, mais sans s'y limiter:

- a) le niveau de service, qui est défini selon les attentes du client et constitue l'expression des décisions politiques;
- b) la stratégie de gestion des ressources en eau, donnant lieu à des décisions qu'il convient de prendre pour:
  - 1) sécuriser et conserver les ressources en eau existantes identifiées par les autorités compétentes;
  - 2) anticiper les futurs besoins liés à un changement de population;
  - 3) soutenir le développement au sein de la zone desservie par le service public de l'eau;
  - 4) traiter les effets du changement climatique, anticiper les crises ou autres événements (sécheresse, inondation, déplacement de populations), s'y préparer et les gérer;
- c) la stratégie de gestion des actifs, couvrant l'ensemble de leur cycle de vie, y compris les exigences associées, telles que les finances et ressources humaines;
- d) la gestion des risques, permettant de s'assurer que les risques liés à l'eau sont gérés en temps utile et à un coût acceptable pour garantir la protection de la population locale, de la santé publique, de l'environnement, ainsi que la viabilité financière de l'organisme pour éviter que la prochaine génération n'hérite des responsabilités et des coûts.

## 5 Gouvernance des services publics de l'eau

L'eau est un facteur clé de la croissance durable et les services publics de l'eau jouent un rôle essentiel dans le respect des droits humains à l'eau et à l'assainissement<sup>[13]</sup>.

Il convient, pour garantir son efficacité et son efficience, que la gouvernance des services publics de l'eau s'appuie sur de grands principes de gouvernance destinés à guider les principaux éléments du cadre de gouvernance des services publics de l'eau, tels que ceux inclus dans le [Tableau 1](#) (adapté d'après les principes de l'OCDE sur la gouvernance de l'eau<sup>[10]</sup>).

Il convient que la gouvernance contribue à la mise en œuvre de services publics de l'eau correctement gérés, à la promotion d'objectifs à long terme de développement durable et à l'amélioration du bien-être social. Une approche pluri-niveaux et pluri-acteurs, qui intègre les préoccupations hétérogènes des parties prenantes, peut améliorer la gestion des services publics de l'eau.

**Tableau 1 — Principes de gouvernance pour les services publics de l'eau**

| Principe de gouvernance   | Explication  |
|---|--|
| Définir clairement les rôles et responsabilités à tous les niveaux du gouvernement et des institutions relatives à l'eau impliquées dans les services publics de l'eau.                       | Différents niveaux du gouvernement et des institutions relatives à l'eau interviennent dans les services publics de l'eau, et il devient nécessaire de définir clairement et de distinguer leurs rôles et responsabilités en matière de conception des politiques de l'eau, de mise en œuvre, de gestion opérationnelle et de régulation, afin d'identifier et de résorber les déficits, les chevauchements et les conflits d'intérêts en la matière.  |
| Encourager la coordination entre les différents niveaux du gouvernement et les services publics de l'eau.   | Afin d'éviter les déficits, les chevauchements et les conflits d'intérêts, il convient d'instaurer une coordination efficace chez les acteurs impliqués dans les services publics de l'eau ou entre eux.   |
| Encourager la cohérence des politiques entre les secteurs.  | L'eau influence et est influencée par d'autres secteurs, tels que l'environnement, la santé, l'agriculture, l'industrie, l'aménagement de l'espace et l'utilisation des terres. Par conséquent, il est désormais fondamental de mettre en place une coordination intersectorielle entre les politiques relatives à l'eau et ces autres secteurs.   |
| Développer les capacités des autorités responsables et des professionnels de l'eau impliqués dans les services publics de l'eau.  | Afin de garantir l'efficacité et l'efficience des services publics de l'eau, il est essentiel d'adapter le niveau de capacité des autorités responsables et des professionnels de l'eau face aux défis liés à l'eau et aux devoirs que cela implique. Des évaluations des capacités peuvent, en outre, renforcer la motivation des autorités responsables et des professionnels de l'eau, pour contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience.   |
| Favoriser le partage d'informations, ainsi que les campagnes de promotion et de sensibilisation entre toutes les parties prenantes pertinentes impliquées dans les services publics de l'eau. | Point essentiel pour garantir la transparence, la production et le partage d'informations cohérentes relatives à l'eau peuvent permettre de guider, d'évaluer et d'améliorer la gestion de l'eau. De plus, il convient d'utiliser les campagnes d'information, d'éducation et de sensibilisation qui se concentrent sur les parties prenantes externes aux services publics de l'eau, telles que les usagers ou d'autres secteurs, comme un outil pour interroger leur façon d'utiliser l'eau et contribuer à améliorer les services publics de l'eau.             |
| Encourager l'innovation, qu'elle soit technologique ou non, dans les services publics de l'eau.   | L'innovation technologique permet aux services publics de l'eau de gagner en efficacité et en efficience, mais pour améliorer le niveau de service proposé aux usagers, il convient que les services publics de l'eau encouragent l'adoption et la mise en œuvre de pratiques innovantes au sein des autorités responsables, aux différents niveaux du gouvernement et parmi les parties prenantes pertinentes en lien, par exemple, avec la finance et l'économie, les modèles de gestion, les stratégies de communication ou l'engagement des parties prenantes. |
| Encourager l'engagement de différentes parties prenantes à différents niveaux.  | Il convient de mettre en place une approche pluri-niveaux et pluri-acteurs visant à susciter l'engagement et une réponse des parties prenantes afin de garantir une gestion efficace et efficiente des services publics de l'eau, en tenant compte des préoccupations de toutes les parties prenantes lors de la prise de décision et en cherchant à atteindre un consensus (voir l' <a href="#">Annexe A</a> ).   |

Tableau 1 (suite)

| Principe de gouvernance   | Explication  |
|---|--|
| Favoriser l'équité entre les usagers des services et l'inclusion de tous les usagers.   | Il convient que les services publics de l'eau encouragent l'établissement de cadres et de pratiques permettant de gérer les arbitrages entre les différents usages, usagers et zones, en favorisant l'équité et l'inclusion.   |
| Favoriser les pratiques d'intégrité et de transparence pour une redevabilité et une confiance accrues dans la prise de décision et les services publics de l'eau. | Il convient que les services publics de l'eau rendent compte de leurs activités et opérations, endossent leurs responsabilités à l'égard de ces activités et opérations, et communiquent leurs résultats en toute transparence afin de renforcer la confiance et l'engagement des parties prenantes envers la gouvernance de leur entreprise. À cette fin, il convient d'intégrer la transparence, c'est-à-dire une présentation ouverte, exhaustive et compréhensible d'informations destinées à un public cible, et l'intégrité en lien avec des principes et des valeurs éthiques et morales aux services publics de l'eau. |
| Encourager le suivi et l'évaluation réguliers du programme de gouvernance.  | Il convient d'identifier toute amélioration nécessaire du programme de gouvernance en mettant en place un suivi et une évaluation continus afin de l'ajuster en cas de besoin. L'évaluation de la gouvernance peut renforcer la redevabilité des décideurs, permettre d'identifier les défis, ainsi que d'anticiper et de gérer certains risques, mais aussi de discerner les points de vue de différentes parties prenantes. Cette évaluation peut contribuer à la bonne gouvernance globale en fournissant des informations, capables de combler certains déficits en la matière.  |
| Encourager le développement durable et la résilience des services publics de l'eau.   | Il convient que le développement durable de services publics de l'eau, sur le plan opérationnel et financier, garantisse un niveau de service approprié pour les générations d'aujourd'hui, comme de demain. En outre, il convient que les services publics de l'eau deviennent résilients afin de faire face aux risques et défis éventuels, tels que des catastrophes naturelles ou des attaques terroristes (voir l'ISO 24518 et l'ISO/TS 24520).   |

## 6 Cadre de gouvernance

### 6.1 Généralités

Le cadre de gouvernance est destiné aux services publics de l'eau, y compris toutes les parties prenantes pertinentes, et il convient de tenir compte à la fois de la «gouvernance interne» (interactions) et des relations avec les parties prenantes externes.

La mise en œuvre d'une gouvernance efficace et efficiente pour les services publics de l'eau passe par la définition d'un cadre tenant compte des dimensions suivantes (fondées sur la Référence [9]):

- a) définir la vision, la mission et les objectifs stratégiques de la gouvernance du service public de l'eau;
- b) identifier les déficits de gouvernance;
- c) établir le processus décisionnel;
- d) identifier et définir l'attribution des rôles et responsabilités;
- e) élaborer une cartographie des parties prenantes et promouvoir l'engagement des parties prenantes;
- f) encourager le développement des compétences et le partage d'informations;
- g) adopter un système de suivi et d'évaluation.

### 6.2 Définir la vision, la mission et les objectifs stratégiques de la gouvernance

La mise en œuvre d'une gouvernance efficace et efficiente des services publics de l'eau nécessite de définir la ligne décisionnelle, les objectifs de gouvernance et l'utilisation prévue des contributions des