



**HAL**  
open science

# Gouvernance communicationnelle des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun

Nadège Honorine Mache

► **To cite this version:**

Nadège Honorine Mache. Gouvernance communicationnelle des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun. Sciences de l'information et de la communication. Université de Douala (Cameroun), 2020. Français. NNT: . tel-03794554

**HAL Id: tel-03794554**

**<https://theses.hal.science/tel-03794554>**

Submitted on 3 Oct 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Université de Douala  
*The University of Douala*

\*\*\*\*\*

Faculté des Lettres et Sciences Humaines  
*Faculty of Letters and Social Sciences*

\*\*\*\*\*

École Doctorale Sciences Sociales et Humaines  
*Doctorate School of Social and Human Sciences*

\*\*\*\*\*

Unité de Formation Doctorale  
Sciences Humaines, Littérature et Communication

*Doctorate training unit*

*Human Sciences, Literature and Communication*

\*\*\*\*\*

Département de Communication

*Department of Communication*

\*\*\*\*\*

Laboratoire de recherche : Laboratoire des Arts et de la Communication

*Research Laboratory: Laboratory of Arts and Communication*



## **GOVERNANCE COMMUNICATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS D'EAU ET D'ELECTRICITE AU CAMEROUN**

Thèse de Doctorat *Ph/D* en Sciences de l'Information et Communication

Spécialité : Communication des Organisations

Par :

Mache Honorine Nadège

Soutenue le 22 décembre 2020

Mention : Très Honorable

Directeur de thèse : Pr. Mbianda Patrice / Co-directeur : Pr. Kemayou Louis Roger

Président du Jury : Pr. Nkelzock Valère

Rapporteurs :

Pr. Mbaha Joseph Pascal,

Pr. Tefe Tagne Robert,

Pr. Tchindji Pierre Paul

Année Académique 2019-2020



*A mon père, Fodjoung Pascal,  
et à mon frère Fossouo Emile,  
dans l'au-delà !*

## **REMERCIEMENTS**

Ce travail est le fruit des efforts conjugués de plusieurs personnes à qui je tiens à exprimer ma gratitude.

A mes directeurs de thèse Pr. Louis Roger Kemayou et Pr. Patrice Mbianda pour leur disponibilité et dévouement dans l'accompagnement de ce travail.

A tous ceux qui ont consacré du temps pour la relecture de cette thèse et m'ont aidée dans la recherche documentaire.

A tout le corps enseignant et administratif de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Douala, et particulièrement aux enseignants du département de communication qui ont activement pris part à ma formation.

A mes amies les Siamoises pour leur soutien indéfectible ainsi qu'aux dames Dieunedort Djamén, Barbara Donfack, Sabine Tchoumba et Chantal Moukoko pour leurs bénédictions et encouragements.

A tous les membres de ma famille pour leur soutien multiforme, notamment à mon frère Victor Fotso pour son soutien sans faille.

Mes remerciements vont également à l'endroit de toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## **RESUME**

La présente thèse de doctorat porte sur la communication des services publics. Elle s'appuie sur la forte médiatisation de la société, notamment avec les supports numériques facilitant la diffusion rapide des contenus ainsi que la vulgarisation des principes démocratiques rendant les citoyens de plus en plus exigeants, pour se questionner sur les problématiques communicationnelles des services publics. Ayant l'intérêt général au cœur de leurs activités, quelles sont les exigences communicationnelles des services publics, notamment dans un contexte où les services publics fondamentaux ont été privatisés ? Quelles sont les stratégies que les acteurs à l'œuvre déploient pour communiquer ? Quels sont les enjeux de la gouvernance communicationnelle pour les services publics au regard des mutations avec lesquelles ils doivent désormais conjuguer dans la société ?

Dans une logique de dynamisme dans la recherche, les terrains de services publics d'eau et d'électricité ont été mobilisés, étant donné que ce sont des services publics fondamentaux pour la vie en société. Pour saisir les activités ainsi que les problématiques communicationnelles de ces services publics, nous nous sommes ancrés dans une recherche qualitative, en menant 25 entretiens semi-dirigés, 13 observations participantes dans les points de contact des services publics ainsi que de diverses recherches documentaires.

Les principaux résultats montrent une accoutumance des services publics à l'approche informationnelle encouragée par la situation de monopole qui les caractérise au Cameroun. Les activités de communication se faisant généralement au gré des services publics avec une faible intensité. Il manque une culture de la relation dans les services publics en question. Mais la forte médiatisation de la société offre de plus en plus la possibilité aux citoyens de faire entendre leur part de voix et d'amener un tant soit peu ces organisations à sortir de leur zone de confort. Si des efforts d'ouverture communicationnelle se font ressentir du service public d'électricité, il n'en est pas de même pour celui d'eau qui communique moins. Cependant les déficits récurrents dans les prestations de ces services publics nécessitent un travail en profondeur sur le système d'offre pour espérer une cohérence des activités de communication devant contribuer au maintien du lien social.

**Mots clés** : communication publique, gouvernance, services publics, sens de la relation, lien social, recherche qualitative.

## **ABSTRACT**

The present doctorate thesis is about communication of public services. It is based on the strength of media on society, mainly with the computerized system which facilitates the rapid spread of news as well as the vulgarization of democratic principles which make citizens more and more demanding, capable of asking questions on communicational matters in public services. Since public services have general interest at the heart of their activities, we may ask ourselves what are their communicational demands, especially in a context where fundamental public services have been privatized? What are the strategies that those acting in the field use to communicate? What are the aims of communicational governance for public services, taking into consideration the various changes they should henceforth do in society?

In order to be dynamic in our research, we have mobilised the fields of public services in water and electricity, as these are fundamental in society's life. In order to grasp the activities and the communicational problems of these services, we embarked in qualitative research by carrying out 25 semi directed interviews, 13 participative observations at the contact point of public services and documentary research.

The principal results show that public services are used to informational approach encourage by the situation of monopoly in Cameroon. Communicational activities are generally carried out with low intensity at the whims of public services. There is a real lack of culture of relation in those services but the high mediatization of society grants citizens more and more possibility of having their voices heard and of helping those organisations to come out of their comfort zone. If one can really feel the efforts of communication in public service of electricity, it is not the same with the service of water which does not communicate much. Nevertheless, the recurrent deficits of these public services require a serious work in the system of offer if they hope for a coherence in the activities of communication that could contribute to keep the social link.

Key words: Public communication, Governance, Public services, Sense of relation, Social link, qualitative research.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CONSIDERATIONS THEORIQUES ET CONTEXTUELLES ...	26
CHAPITRE 1 : DES PROBLEMATIQUES DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE EN RAPPORT AVEC LES SERVICES PUBLICS.....	27
1. Un champ de référence : la communication publique.....	27
2. La communication au sein du service public : ses objectifs et enjeux.....	42
3. Fonctions principales de la communication publique.....	50
4. Des fonctions complémentaires, pourtant non négligeables.....	58
5. Focus sur d'autres problématiques de la communication publique.....	62
CHAPITRE 2 : DES SERVICES PUBLICS ET LEURS PRINCIPES GENERAUX.....	68
1. Le service public – une activité d'intérêt général.....	69
2. De l'importance des services publics selon quelques prismes idéologiques.....	72
3. Des principes du service public.....	84
4. De la problématique de l'accessibilité des services publics.....	90
5. Des prestations des services publics.....	95
CHAPITRE 3 : PARTICULARITÉS DES SERVICES PUBLICS D'EAU ET D'ELECTRICITÉ.....	101
1. Des enjeux généraux de l'eau dans la société.....	101
2. L'importance de l'électricité dans la société.....	112
3. Aux sources des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun.....	117
4. Des particularités du service public d'eau au Cameroun.....	128
5. Des particularités du service public d'électricité.....	140
DEUXIEME PARTIE : ENJEUX DE LA GOUVERNANCE COMMUNICATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS DANS UNE SOCIETE DE MEDIATISATION TOUS AZIMUTS.....	149
CHAPITRE 4 : DE LA PRAGMATIQUE DE LA COMMUNICATION DES SERVICES PUBLICS D'EAU ET D'ELECTRICITE AU CAMEROUN.....	150
1. Des acteurs institués en jeu.....	150
2. De la mobilisation de la communication en interne.....	156
3. Des actions de communication avec les citoyens-usagers.....	164
4. Expériences et perceptions des citoyens des actions de communication des services publics .....	175
5. Des actions de communication dans l'espace public.....	181



CHAPITRE 5 : QUELS ENJEUX DE LA GOUVERNANCE COMMUNICATIONNELLE ?.....	189
1. Gouvernance, les fondements d'un concept polysémique .....	190
2. Des indicateurs de la gouvernance .....	196
3. Du modèle bureaucratique à la gouvernance .....	200
4. Interactions entre la gouvernance et la communication : Gouverner c'est communiquer .....	214
5. De la gouvernance communicationnelle ?.....	219
CHAPITRE 6 : DES SERVICES PUBLICS COMMUNICANTS POUR LE MAINTIEN DU LIEN SOCIAL .....	227
1. La société de plus en plus médiatisée.....	225
2. Mise en scène des services publics dans l'espace public .....	234
3. Les enjeux de maintien du lien social .....	240
4. L'impérieuse nécessité de communiquer des services publics .....	245
5. Prendre véritablement en compte les enjeux et les parties prenantes.....	249
CONCLUSION GENERALE .....	261
BIBLIOGRAPHIE .....	265
WEBOGRAPHIE.....	276
INDEX DES AUTEURS ET DES NOTIONS .....	279
ANNEXES .....	xii

## **LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES**

AEP(A) :	Approvisionnement en Eau Potable (et Assainissement)
AFD :	Agence Française de Développement
AMCOW :	Conseil des Ministres Africains chargés de l'Eau (African Ministers' Conference on Water)
BAD :	Banque africaine de développement
BEI :	Banque Européenne d'Investissement
Camwater :	Cameroon Water Utilities Corporation
CCDEE :	Compagnie Coloniale de Distribution d'Energie Electrique
CDE :	Camerounaise Des Eaux
DPDC:	Dibamba Power Development Company
ECAM :	Enquête Camerounaise Auprès des Ménages
EDC :	Electricité Du Cameroun
ENELCAM :	Energie Electrique du Cameroun
ENE0:	Energy of Cameroon.
ENR:	Energies Renouvelables
GIRE :	Gestion Intégrée des Ressources en Eau.
INS :	Institut National de la Statistique
IPP:	Independent Power Producer
KPDC:	Kribi Power Development Company
MINDUH :	Ministère du Développement Urbain et de l'Habitat
MINEE :	Ministère de l'Eau et de l'Energie.
MINFI :	Ministère des Finances
MINSANTÉ :	Ministère de la Santé
NPM :	New Public Management
OCDE :	Organisation de Coopération et Développement Economique
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS :	Organisation Mondiale de la Santé
ONEP :	Office National de l'Eau Potable (Maroc)
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PAEPAR :	Programme d'Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement en milieu Rural
PAS :	Programme ou Plan d'Ajustement Structurel
SNEC :	Société Nationale des Eaux du Cameroun
SOCEA :	Société Eaux et Assainissement
SONATREL :	Société Nationale de Transport d'Electricité
SONEL :	Société Nationale d'Electricité
SPA :	Service Public Administratif
SPEC :	Service Provisoire des Eaux du Cameroun
SPIC :	Service Public Industriel et Commercial.
UNICEF :	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (United Nations Children's Fund)
WASH :	Eau, assainissement et hygiène (Water, Sanitation and Hygiene)
WSP :	Programme Eau et Assainissement (Water and Sanitation Program)

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Les problématiques organisationnelles regroupées en trois catégories.....	46
Tableau 2: différentes conceptions des destinataires des services publics.....	74
Tableau 3: comparaison des administrations wébérienne, fayolienne et NPM.....	77
Tableau 4 : Aperçu historique des réformes sectorielles de l'eau et assainissement au Cameroun .....	119
Tableau 5 : Aperçu historique du service public d'électricité au Cameroun .....	120
Tableau 6 : synthèse des indicateurs de la gouvernance selon 3 institutions internationales	199
Tableau 7: La comparaison des administrations de types Wébérienne et NPM .....	205
Tableau 8: implications des modèles présentés ci-dessus sur la communication publique. ..	210
Tableau 9 : Les médias sociaux.....	231

## **LISTE DES IMAGES**

Image 1: Capture d'écran site internet MINEE.....	167
Image 2: Capture d'écran site internet Eneo .....	168
Image 3 : Capture d'écran site internet Sonatrel .....	169
Image 4: Capture d'écran site internet Camwater .....	170
Image 5: Communiqué d'Eneo sur la crise survenue le 07/08/2019.....	238
Image 6: Supports de communication inadéquats dans une agence.....	255

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1: Echanges d'internautes sur le service public d'électricité sur Facebook.....	xiii
Annexe 2: Echanges d'internautes sur le service public d'eau .....	xiv
Annexe 3: Extrait message du Chef de l'Etat à la nation à l'occasion de la fin d'année 2018 et du Nouvel An 2019 .....	xv
Annexe 4 : Décret présidentiel portant réorganisation de la CAMWATER.....	xv
Annexe 5: Grille d'observation - services publics .....	xvii
Annexe 6: Liste des points de contact Eneo et Camwater observés au Cameroun.....	xviii
Annexe 7: Rapport d'observation agence Camwater Ecole publique Deido – Douala .....	xviii
Annexe 8: Rapport d'observation agence Eneo Deido – plage Douala .....	xx
Annexe 9 : Rapport d'observation agence Eneo Logpom - Douala.....	xxii
Annexe 10 : Rapport d'observation Eneo Djemoun .....	xxiv
Annexe 11 : Rapport d'observation agence Camwater Djemoun – Bafoussam .....	xxvi
Annexe 12: Rapport d'observation agence Camwater Obili – Yaoundé .....	xxviii
Annexe 13: Rapport d'observation agence Eneo Biyemassi-Obili - Yaoundé .....	xxx
Annexe 14: Rapport d'observation agence Eneo Poste Centrale - Yaoundé .....	xxxii
Annexe 15: Rapport d'observation agence Camwater Ebolowa.....	xxxiv
Annexe 16: Rapport d'observation agence Eneo Ebolowa.....	xxxvii
Annexe 17 : Protocole d'entretien citoyen-usager services publics eau & électricité .....	xxxix
Annexe 18: Liste des entretiens menés .....	xli
Annexe 19: Extraits Interview C-U 01 S.N réalisée le 18/06/2019 .....	xlii
Annexe 20: Extraits interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.....	xlvi
Annexe 21: Extraits interview C-U 03 D. D. réalisée le 01/07/2019.....	liii
Annexe 22: Extraits interview C-U 05 F. E. RNCréalisée le 10/08/2019.....	lvii
Annexe 23: Extraits interview C-U 09 K. H. réalisée le 13/11/2019.....	lxiv
Annexe 24: Extraits interview C-U 10 M. D. réalisée le 13/11/2019.....	lxix
Annexe 25: Extraits interview C-U 11 A.D. réalisée le 13/11/2019.....	lxxiv
Annexe 26: Extraits interview C-U 15 M.F. réalisée le 15/11/2019.....	lxxvii
Annexe 27: Extraits interview C-U 17 J.S. réalisée le 16/11/2019.....	lxxxii
Annexe 28: Extraits interview C-U 20 G. A. réalisée le 17/11/2019.....	lxxxix
Annexe 29: Extraits interview C-U 23 C. A réalisée le 18/11/2019.....	xciii
Annexe 30: Extraits interview C-U 24 S.K. réalisée le 18/11/2019.....	xcvi
Annexe 31: Protocole d'entretien - managers communication services publics.....	xcix

Annexe 32: Image communiqué de presse Gouverneur de la région du Littoral relevant les risques de survenue d'une épidémie de choléra et sensibilisant les populations sur les mesures préventives à respecter.(Source : réseaux sociaux) ..... cii

## INTRODUCTION GENERALE

La présente thèse s'intéresse à la gouvernance communicationnelle des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun. Elle s'inscrit dans la continuité des travaux initiés depuis notre cycle de Master recherche sur la problématique de la communication dans les organisations qui œuvrent pour le bien-être social et dont l'intérêt général est au cœur de leurs activités.

Notre mémoire de Master avait alors pour titre : « Problématique de la communication organisationnelle dans les ONG camerounaises »<sup>1</sup>. À l'issue de ce premier travail, nous avons relevé que la place accordée à la communication dans les ONG au Cameroun est aléatoire du fait de la limitation de leurs ressources tant humaines que financières, et surtout de la faible compréhension des enjeux communicationnels. Pourtant il est nécessaire pour de telles organisations de déployer une politique de communication<sup>2</sup> intégrant les valeurs socioculturelles camerounaises pour plus d'efficience et d'efficacité. Tandis que l'efficacité implique la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs poursuivis, à produire les résultats escomptés ; l'efficience renvoie à l'utilisation optimale de toutes les ressources mises à la disposition de l'organisation pour produire les résultats attendus (Ngouo, 2008). Avec une politique de communication bien orchestrée (Bougnoux, 1998 ; Dagenais, 2016), les ONG au Cameroun rendraient plus visibles leurs actions dans l'espace public tout en fédérant les différentes parties prenantes autour de leur projet d'organisation.

J'avais en partie réponse à la problématique de la communication dans les organisations non marchandes. Cependant, ma vision était réduite à un corpus constitué de quelques structures privées ayant des objectifs certes louables, mais limitées dans leur densité (nombre de bénéficiaires réduit) ainsi que dans leur déploiement concentré dans une sphère géographique limitée à quelques régions du Cameroun.

Cette thèse sur la communication des organisations particulières que sont les services publics se justifie par le fait de vouloir approfondir notre compréhension de la communication publique, en nous appuyant sur des organisations ayant un champ d'action plus dense dans la société.

Le service public conjugue dans sa perception en même temps évidence et complexité. Son évidence se traduit par le fait que dans toute société, il y a des activités considérées comme

---

<sup>1</sup>Mache, 2009.

<sup>2</sup>Kemayou (2005, 244) précisant ainsi son appréhension de la communication: « *Nous entendons par communication des organisations d'une part, au sens intersubjectif, la circulation et l'échange symbolique par lesquels, institutions, organisations publics, associations ou acteurs privés tentent de circonvenir leurs différents publics, exprimant leur identité et leur personnalité ; d'autre part au sens médiatisé, comme celle qui les met en scène dans l'espace public aux fins de fédérer ou d'emporter l'adhésion des sujets singuliers de la sociabilité* » in

étant d'intérêt commun et devant être prises en charge par la collectivité. Le service public évoque cette sphère des fonctions collectives, nécessaires à l'existence même du social (Lachaume, 1989). La complexité du service public émerge des thèmes dont il fait écho, notamment les notions du « bien commun », de l'« intérêt général », de l'« utilité publique ». Jacques Chevalier estime d'ailleurs que le service public a un côté mythique.

Du mythe, le service public présente en effet tous les aspects essentiels : l'ampleur et la profondeur des résonances qu'il éveille en chacun ; les glissements de significations qu'il autorise ; la force agissante attestée par les effets sociaux et politiques qu'il produit ; la tension entre la représentation et la réalité.<sup>3</sup>

Le caractère de service public entraîne des contraintes pour l'organisation et des droits ainsi que des devoirs pour les citoyens-usagers. Le rôle des gouvernants étant de travailler à la réalisation et au développement de la solidarité sociale, notamment en prenant en charge les activités d'intérêt général indispensables à la vie collective ; puisque les prérogatives qu'ils détiennent sont la contrepartie de cette obligation. Si la nature et la diversité des services publics varient selon les contextes politiques particuliers et les priorités des gouvernants, il y a cependant des principes généraux qui caractérisent les services publics. Il s'agit principalement de la continuité, la mutabilité, d'égalité. Le principe de continuité renvoie au fait que les services publics sont l'incarnation même de l'Etat puisque c'est par eux que non seulement l'importance de l'Etat se fait ressentir, mais aussi c'est à travers eux que l'Etat se déploie, exerce sa souveraineté tant au niveau national que local. Par ailleurs la création des services publics, se justifiant, généralement, par la nécessité de répondre à un besoin indispensable dans la société à un moment donné, il faudrait garantir la satisfaction des citoyens-usagers. Ces derniers acceptent mal que les services publics dont ils ont quotidiennement besoin soient interrompus ou qu'ils ne puissent pas accéder à un service public précis au moment où ils sont dans le besoin (Chevallier, 2010). Par mutabilité du service public, il est question de l'adapter régulièrement aux variations et évolutions de l'intérêt général selon le temps et l'espace. Il faut que le service public soit adapté aux besoins changeants de la collectivité. Les besoins communs ne sont pas les mêmes d'une époque à une autre, ni dans toutes les sociétés. En plus, il faut que le service public puisse s'adapter aux évolutions de tous ordres (juridique, humains, matériels, etc.) pour assurer efficacement son fonctionnement (Lachaume, 1989). L'égalité devant les services publics se rattache à la Déclaration Universelle des droits de l'homme (égalité en droit des citoyens, égalité devant la loi, égalité devant les charges publiques, etc.). Le principe d'égalité

---

<sup>3</sup> Chevallier, 2010, p. 3-4.



ne se limite pas à l'égalité des usagers devant le service public, mais il s'étend également aux rapports entre ces services et leurs agents, les tiers tels les fournisseurs, les entrepreneurs, etc. Il est alors question d'éviter toute discrimination d'ordre religieux, racial, philosophique, politique et de garantir un égal accès à tous, sous réserve, quand même, pour certains services publics, des conditions d'accessibilité en vigueur (Cluzel-Métayer, 2006 ; Chevallier, 2010). Ces particularités du service public orientent davantage la communication qui les caractérise dans le champ de la communication publique sur laquelle nous portons notre attention dans cette recherche.

### **Intérêts de la recherche**

Les intérêts de notre étude se déclinent en trois dimensions particulières : scientifique, sociale et personnelle.

Sur le plan scientifique, nous sommes animée par le souci de contribuer à l'intelligibilité de la communication des services publics. Il y a des contraintes propres aux services publics que sont la continuité, la mutabilité, l'égalité, notamment la prise en considération des exigences d'intérêt général, qui donnent un sens particulier à la communication publique.

#### La communication

contribue à la qualité de l'action et des conditions de travail des agents, à leur mobilisation vers les objectifs de service du public et à l'animation de la structure. Nécessaire à la bonne communication externe, elle assure la transparence attachée aux procédures et aux institutions publiques.<sup>4</sup>

La communication joue alors un rôle déterminant car elle doit renforcer les liens sociaux entre les membres pour consolider les règles établies, les faire adhérer à l'objectif commun et les motiver à son atteinte.

Au niveau externe, le service public, a le devoir d'informer le citoyen, sur ses droits et devoirs, sur les procédures ou conditions d'accessibilité au service public, mais également de communiquer des informations, nécessaires ou utiles au citoyen et à la vie de la cité qui faciliteraient la compréhension des politiques publiques ainsi que le soutien aux causes ou projets d'intérêt général. Sous les exigences de transparence, les personnes publiques, dans une idéologie démocratique, doivent rendre compte aux citoyens qui sont en même temps contribuables. Le principe de transparence

ne s'arrête plus aux décisions et actions des institutions comme le parlement ou le gouvernement mais à l'ensemble des organisations publiques et donc des différentes

---

<sup>4</sup> Zemor, 2008. p. 19

administrations. Elles doivent communiquer pour présenter leurs activités, expliquer leurs décisions, construire si nécessaire la légitimité de leurs actions.<sup>5</sup>

La transparence est d'ailleurs un principe de la gouvernance. Gouverner ne se limite plus uniquement à informer, comme l'ont souvent fait les organisations publiques, mais à communiquer, et communiquer exige de prendre également en compte les différentes parties prenantes de l'organisation. Il nous semble que les définitions de la communication publique mettant davantage en avant son caractère formel ou l'unilatéralité des activités des organisations publiques sont à dépassées. Nous postulons alors que la communication publique est un ensemble d'activités de natures diverses contribuant au partage d'informations d'utilité publique, dans l'optique de relier les différents acteurs engagés, inconsciemment ou consciemment, dans un processus de co-construction du lien social, nécessaire pour la gouvernabilité de la société.

Sur le plan social, cette étude met en exergue les problématiques de la communication publique dans un contexte de forte médiatisation de la société, ainsi que de vulgarisation des principes démocratiques, qui font en sorte que les citoyens soient de plus en plus exigeants et n'hésitent pas à faire recours aux moyens de communication à leur portée pour s'exprimer. Dans le contexte camerounais, les services publics d'eau et d'électricité sont fondamentaux parce que sans eux la vie serait pénible ou impossible en société. Cependant ils sont déficitaires tant sur le plan de la continuité, de la mutabilité que de l'égalité ; alors qu'ils sont en situation de monopole et les citoyens n'ont pas toujours d'autres alternatives. Ces services publics ayant tendance à se limiter à la diffusion des informations aux citoyens, quand ils ont fait des efforts de rompre avec la culture du silence ou du secret. Or les services publics ont également pour objectif le maintien du lien social et ce dernier se matérialise dans le sens de la relation avec les citoyens et autres parties prenantes (Zemor, 1992). Ainsi, cette étude tente de mettre en exergue le fait que c'est par la gouvernance communicationnelle des services publics que la cohésion sociale est possible.

Sur le plan personnel, ce travail nous permettra de combler la passion que nous avons, depuis le début de notre cycle de Master recherche, de mieux comprendre les problématiques communicationnelles en rapport avec les organisations non marchandes, plus précisément les organisations privées ou publiques œuvrant pour le bien-être social et mettant l'intérêt général au cœur de leurs activités. Ce qui pourrait nous permettre de contribuer au développement de la communication au sein desdites organisations. Cette étude est susceptible de s'adresser à

---

<sup>5</sup> Pasquier, 2011, p.15

plusieurs personnes telles que les chercheurs, étudiants, professionnels du domaine de la communication publique car elle pose des problématiques de la communication des services publics à l'aune des mutations actuelles dans nos sociétés.

## Contexte

Dans le monde, les gouvernants recherchent sans cesse les politiques publiques à même de garantir aux citoyens un meilleur accès à l'eau et à l'électricité puisque ce sont des services publics fondamentaux. Bakker et al., (2008) considèrent l'approvisionnement en eau ou en électricité comme des « emblèmes matériels de la citoyenneté ».

Après la seconde guerre mondiale, les politiques socio-économiques de nombreux pays, y compris ceux en développement ont été profondément influencées par les écrits de Keynes et le concept de « demande effective ». Keynes prône une forte intervention publique pour réguler l'activité économique et sociale. L'interventionnisme jette les bases de l'Etat-providence, d'où la création des services publics.

La particularité du service public est qu'il contribue au maintien du lien social, à la cohésion dans la société. Cusset définit le lien social comme étant « *l'ensemble des relations personnelles, des normes, des valeurs et des règles communes qui relient les individus*<sup>6</sup>. »

Ces relations sont étudiées à partir de leurs dimensions horizontales et verticales, le premier type correspondant aux relations interpersonnelles et le second aux normes et valeurs communes qui lient les individus à la société.

L'idée de service public entraîne des contraintes pour l'organisation et des droits ainsi que des devoirs pour les citoyens-usagers. Le rôle des gouvernants étant de travailler à la réalisation et au développement de la solidarité sociale, notamment en prenant en charge les activités d'intérêt général indispensables à la vie collective. Le service public suscite un intérêt si grand que Duguit considère l'Etat comme « *une coopération de services publics organisés et contrôlés par des gouvernants [...] La seule justification de l'Etat étant d'organiser et de faire fonctionner les services publics nécessaires à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale.* »<sup>7</sup>

Les services publics sont généralement regroupés en deux grandes catégories que sont les services publics administratifs et les services publics industriels et commerciaux. Les services publics industriels et commerciaux, au même titre que les entreprises privées, sont appelées à

---

<sup>6</sup> Cusset, 2007, p. 21.

<sup>7</sup> E.Pisier-Kouchner, 1972, *Le service public dans la théorie de l'Etat de Léon Duguit*, L.G.D.J. cité par Lachaume, 1989, p. 18.

répondre à des exigences liées à la satisfaire des attentes de leurs clients qui ne font plus de différence entre entreprises publiques et privées et jugent leurs prestations à l'aune de critères de qualité similaires, surtout dans un contexte concurrentiel. Cependant les SPIC ne peuvent pas, par exemple, rechercher de façon effrénée le profit comme c'est souvent le cas par les entreprises privées, même si c'est dans le même secteur d'activité. Il y a des contraintes spécifiques qu'il faudrait prendre en considérable pour rendre les prestations accessibles à tous. Pour ce qui est des services publics administratifs, ils sont régis par le statut d'intérêt général qui impose à l'Etat de satisfaire en tout temps, de façon égale et la plus adaptée possible, les besoins essentiels de la population. En filigrane, les services publics sont des organisations instituées par l'Etat ou une collectivité territoriale dont le but est de satisfaire les besoins des citoyens dans une société donnée, tout en respectant l'intérêt général.

Au lendemain des indépendances, bien que disposant peu d'infrastructures économiques et sociales, les jeunes Etats africains devaient se substituer à la métropole pour mettre en place ou développer des infrastructures de base nécessaires pour subvenir aux besoins de leurs populations. D'où la création de nombreuses entreprises d'Etat dans différents secteurs d'activité. Les deux premières entreprises de distribution d'eau potable et d'énergie électrique furent créées à partir de 1964 par l'Etat camerounais. Le service provisoire des eaux du Cameroun devient la société nationale des eaux du Cameroun en 1967. L'électricité du Cameroun devient la société nationale d'électricité. La SNEC et la SONEL sont en ce moment des services publics industriels et commerciaux dont l'actionnaire majoritaire est l'Etat du Cameroun.

Or les années 1980 sont marquées par des crises socio-économiques, et les performances des pays en voie de développement ne semblent guère reluisantes. En plus de la conjoncture, en proie à des gestions douteuses, certaines entreprises publiques qui ont connu une forte expansion ont cessé d'être rentables. Elles réalisent d'énormes pertes financières que l'Etat doit couvrir et absorbent une part importante des crédits intérieurs. C'est dans ce contexte que la plupart des Etats africains, ont sollicité de l'aide auprès des institutions financières internationales telles que la Banque Mondiale, le FMI en vue de palier aux déficits des finances publiques. Ces institutions financières internationales ont proposé de nouvelles régulations de l'action publique. L'un des objectifs des PAS est alors la restructuration ou la réforme des entreprises publiques pour réduire les déficits budgétaires des Etats en difficulté. Cette approche contraint donc, soit à la restructuration, à la liquidation ou la privatisation des entreprises nationalisées. Pour se conformer aux plans d'ajustement structurel, le gouvernement

camerounais va enclencher au début des années 1990<sup>8</sup> le processus de privatisation de nombreuses entreprises publiques parmi lesquelles celles en charge de l'eau et de l'électricité. Tandis que la SONEL est privatisée le 18 juillet 2001, la SNEC l'est le 2 mai 2008.

Ainsi, ces services publics dont les capitaux deviennent majoritairement privés devront conjuguer avec des contraintes commerciales dans la mesure où les investisseurs vont chercher à avoir un retour rapide sur investissement aux détriments des principes de service public. Or les services publics contribuant au maintien du lien social, nous nous posons des questions sur les enjeux de la gouvernance communicationnelle dans ces organisations au Cameroun.

La situation des services publics au Cameroun fait transparaître quelques particularités. Selon Onana, « *la qualité des domaines touchés par la privatisation : transports, eau, électricité par exemple, a laissé croire que c'est la souveraineté nationale elle-même qui a été privatisée.*<sup>9</sup> » Même si l'Etat camerounais a gardé des actions dans ces sociétés, la réalité laisse percevoir sa difficulté à assurer l'accès de la majorité de la population à ces services publics de base, tout comme des difficultés de communication avec les citoyens. La crise du service public n'est certes pas propre au Cameroun ni aux Etats Africains.

[I]l s'agit d'un phénomène international qui, prenant en compte les impacts de la mondialisation, a donné lieu à des réformes importantes mises en œuvre par différents Etats au monde. A titre d'exemple, les réformes dénommées « Fonction Publique 2000 » engagées à partir de 1990 au Canada pour renouveler la Fonction Publique s'inscrivent dans cette perspective.<sup>10</sup>

Des réflexions sont alors menées pour trouver les meilleures approches managériales des services publics, notamment sous l'impulsion de la démocratie et de l'évolution du rôle de l'Etat. Des reformes des services publics émergent avec pour finalité : la maîtrise des dépenses et des déficits publics ; *l'amélioration de la qualité des services publics et de l'efficacité de politiques publiques ; la volonté de rendre plus transparente l'action des administrations et de renforcer le contrôle démocratique sur la gestion publique.*<sup>11</sup>

Mais il nous importe de nous focaliser davantage sur les enjeux de la communication des services publics.

### **Position du problème**

Des travaux ont déjà été effectués dans le champ de la communication publique au Cameroun. Ngodi (2011) dans son ouvrage *La communication publique au Cameroun* fait un état des lieux

---

<sup>8</sup> Suite à l'ordonnance N°090/004 du 22 juin 1990, la SNEC et la SONEL font partie des entreprises privatisées.

<sup>9</sup> Onana, 2008-2009, p.198.

<sup>10</sup> Ngouo, 2008. p. 110.

<sup>11</sup> Id.

de la communication qui reste encore embryonnaire dans les institutions publiques. Les cellules de communication sont très souvent pilotées par d'anciens journalistes, et l'auteur relève que la communication est limitée à quelques aspects informationnels alors que les enjeux vont au-delà. Kemayou (2012) s'est appesanti sur la conflictualité dans la communication publique dans son article « La communication publique entre mythe et réalité au Cameroun : une gouvernance de défiance vis-à-vis des citoyens-usagers ? ». D'autres se sont intéressés aux interactions entre la communication et les politiques publiques particulières, notamment Rifoë (2014) qui s'intéresse au management informationnel dans les projets d'aménagements urbains ; Tsayem (2017) étudie la communication publique en rapport avec l'entrepreneuriat<sup>12</sup>. Onana (2008-2009), s'est appesanti sur les problématiques de la gouvernance dans le contexte camerounais. Si dans la pratique, on observe de fortes similitudes entre les activités de communication des organisations publiques et celles d'organisations privées, des auteurs attirent l'attention sur quelques particularités de la communication publique.

Pour Zemor,

L'excès des vertus ou des indignités attribuées aux formes publicitaires ou médiatiques de la communication fait perdre de vue les modes de communication publique qui, dans une démocratie, sont informatives, didactiques, respectueuses du débat contradictoire et attentives à une éthique du sens du collectif.<sup>13</sup>

Mégard renchérit que

La principale caractéristique – on pourrait presque dire le principal caractère, voire le tempérament, des actions de communication publique – est la préoccupation de servir l'intérêt général et la démocratie. Leurs messages, loin de toute préoccupation mercantile, sont dictés au premier chef par le service au citoyen. Les actions en communication publique sont financées par les finances publiques et donc majoritairement par l'impôt et chaque action émise doit pouvoir éventuellement faire l'objet de contrôle et de « rendre compte » soit devant une autorité administrative ou judiciaire, soit devant les citoyens. Elles dépendent majoritairement d'élus ou d'administrations soumises à l'autorité du gouvernement, lui-même résultant d'élections.<sup>14</sup>

Pasquier relève que plusieurs éléments qui font la particularité de la communication publique, sont à prendre en compte :

Un premier élément a trait au caractère légal et aux contraintes correspondantes. Même si la flexibilité dans la conception des activités est relativement élevée, la communication publique doit respecter un cadre juridique beaucoup plus étendu que la communication privée et s'inscrit surtout dans un processus politico-administratif très formel et où les

---

<sup>12</sup> Tsayem, 2017, *Récits publics d'incitation à la création et à la promotion des PME au Cameroun sous ajustements structurels*, Thèse de doctorat, Université de Douala.

<sup>13</sup> Zemor, 2008, p.17.

<sup>14</sup> Mégard, 2017, p. 8.

propositions et décisions de l'administration peuvent être rejetées par le parlement par exemple lors de la discussion du budget ou en cas de changement gouvernemental. [...]

Un autre élément concerne la complexité de la communication publique du fait du nombre d'acteurs pouvant intervenir en même temps ainsi que des fonctions multiples difficiles parfois à dissocier. Suivant les thèmes ou les événements, les institutions et les organisations publiques doivent à la fois s'adresser à l'ensemble de la population et à des groupes cible définis disposant souvent de compétences élevées (élus, experts, journalistes). Une telle situation est complexe car les messages devront en même temps être vulgarisés tout en conservant des termes ne prêtant pas à la confusion, simplifiés tout en restant très précis. Le caractère souvent abstrait des thèmes traités (intégration, équité, sécurité) ou négatif aux yeux des destinataires (règles, contraintes, sanctions) font que le message est à la fois difficile à concevoir et à véhiculer de sorte qu'il soit effectivement perçu. De même, de nombreuses situations de communications serviront à la fois à véhiculer une information de base, à nourrir le dialogue avec les citoyens et à entretenir le lien social, travail complexe pour des responsables d'organisations dont la communication n'est pas la mission la plus importante.

Finalement, en vertu du principe d'imputabilité, l'administration doit aussi rendre compte de ses propres mesures de communication pouvant ouvrir par là un débat public sur ces activités. Que ce soit l' élu dans le cadre de son droit à contrôler les activités de l'administration ou le citoyen qui peut demander des documents détenus par cette même administration, il est relativement aisé de connaître les objectifs d'une campagne, les partenaires, le coût voire même, s'ils sont disponibles, les effets atteints. [...] Cette situation est d'autant plus délicate qu'on demande de manière croissante aux organisations publiques des résultats concrets et qu'on attend d'elles professionnalisme et continuité dans l'action publique.<sup>15</sup>

Relevons cependant que les services publics sont en proie à des déficits d'ordre communicationnel. Les services publics et les citoyens ne font pas toujours bon ménage, dans leurs interactions. Les perceptions des citoyens restent mitigées. Il y a souvent un décalage entre les efforts du gouvernement et les perceptions des citoyens. Ce qui pose le problème de la visibilité des actions entreprises par les services publics et du déficit communicationnel avec les citoyens. Même si ces perceptions peuvent être considérées par les responsables des services publics comme erronées<sup>16</sup>, il reste que des efforts de communication doivent être fournis pour consolider le lien social.

S'agissant de la perception des populations sur certaines dimensions de la gouvernance, notamment les actions d'amélioration, celles-ci souhaitent la poursuite de la lutte contre la corruption, le renforcement de la couverture et de la qualité des infrastructures socioéconomique de base, la poursuite des actions de décentralisation, l'accès à

---

<sup>15</sup> Pasquier, 2011, p. 55-56.

<sup>16</sup> ECAM4, 2014. *Statistiques sur la gouvernance, la paix et la sécurité* « Les urbains émettent presque toujours des opinions plus critiques que les ruraux. Toutefois, ces critiques sont à nuancer quand l'on se restreint à la population ayant été en contact avec les institutions. En effet, l'accès tend à influencer positivement sur le jugement émis par la population : des indices de confiance de 70% et de 71% sont obtenus respectivement chez ceux qui ont eu accès aux structures de santé publique et aux structures d'éducation publique. Ainsi, la méfiance ou l'opinion émise par certaines catégories de la population peut en partie résulter d'a priori ou d'éventuelles rumeurs. »

l'information, l'implication et la consultation des populations dans les projets communautaires.<sup>17</sup>

Or une participation citoyenne ne peut se faire que si les services publics informent de manière large et complète, non pas seulement sur les prestations mais aussi sur le coût de celles-ci, sur les procédures internes, les résultats obtenus, les problèmes observés, etc. Zemor renchérit que *« la communication, en ce qu'elle instaure une relation, est donc une composante essentielle du service lui-même. C'est grâce à elle que peut se réaliser la « coproduction » du service personnalisé qu'attend le citoyen »*.<sup>18</sup>

Pour Zadi,

*« la négociation doit être au centre de la gestion des affaires publiques avec la prime accordée à la différence. D'autre part, la démocratie se voulant aujourd'hui une manifestation apaisée, elle doit prendre en compte tous les points de vue quant aux questions essentielles. Cette réalité ne se fait plus de façon verticale avec un pouvoir hiérarchique qui impose ses vues à la masse, mais elle se veut plurielle et horizontale »*.<sup>19</sup>

Cette communication se situe nécessairement sur la place publique, sous le regard du citoyen. Si les finalités de la communication publique ne sauraient être dissociées de celles des institutions publiques, ses fonctions propres sont d'informer (faire savoir, faire valoir, rendre compte), d'écouter (les attentes, les interrogations et les apports du débat public), de contribuer à assurer la relation sociale (sentiment d'appartenance collectif, prise en considération du citoyen en tant qu'acteur) ainsi que d'accompagner les changements tant comportementaux que de l'organisation sociale. (Zemor, 2008 ; Pasquier, 2011)

La communication est avant tout un échange, un partage d'informations d'utilité publique. Il est dès lors important qu'un certain nombre de données soient connues du public pour une meilleure participation à la vie collective ainsi qu'au maintien de bonnes relations sociales. L'enjeu de la communication étant de donner du sens à l'action publique et déboucher sur la satisfaction des différentes parties prenantes.

Concernant l'émergence de la communication publique au Cameroun, Boyomo relève que

*C'est au début des années 1990 avec l'apparition au Cameroun de la dénomination de Services de l'Information ayant donné naissance aux Cellules de communication (Celcom) des ministères et entreprises publiques et parapubliques, que la volonté de l'Etat à voir ses différentes institutions communiquer s'est affichée. Ces Celcom sont restées malheureusement dans la seule dimension de l'information comme on le constate. Ceci à cause de la conjugaison de plusieurs pesanteurs parmi lesquelles le profil des « fonctionnaires » qui les occupent, la méconnaissance des bien-fondés de la*

---

<sup>17</sup> ECAM4, 2014, Note finale de présentation, p. 2.

<sup>18</sup> Zemor, 1992, p.14.

<sup>19</sup> Zadi, 2013, p. 10.



communication par certains responsables qui ne mesurent pas encore l'intérêt à communiquer efficacement, les difficultés à les doter des budgets conséquents, sans oublier un certain laxisme et une inefficacité généralisée qui collent à nos services publics. Attendre les recommandations de la hiérarchie, produire de manières irrégulières et sans visée stratégique des plaquettes ou animer une émission hebdomadaire à la radio publique sont loin de leur donner une crédibilité professionnelle.<sup>20</sup>

Les profils des personnes œuvrant dans les services de communication des services publics suscitent encore des interrogations, comme en témoigne l'extrait d'interview ci-après.

Pour moi, l'eau et l'électricité c'est la même chose. C'est-à-dire [...] en termes de communication, la communication est au plus bas à tous les niveaux. Que ce soit une communication régulière, que ce soit une communication spéciale en temps de crise par exemple ; c'est vraiment... tout est encore archaïque. Je pense qu'ils ont des cellules de communication, mais c'est plutôt des cellules de journalisme qu'ils ont, que ce soit AES-Sonel, que ce soit Camwater. La communication là-bas ne se vit pas comme elle se devrait, comme originellement, elle a été créée. Ça veut dire des gens avant-gardistes, des gens qui font bouger les choses à travers ... ; qui savent donner la confiance aux uns et aux autres, à tous les partenaires impliqués dans la production ou bien dans la distribution de l'eau.<sup>21</sup>

La réflexion stratégique sur la communication dans les services publics est alors indispensable, pour ne pas se laisser balloter par tous les vents ou se limiter à quelques actions isolées et inopérantes. Ce d'autant plus que c'est à travers et par la communication que la gouvernance est possible. Mais il faut relever que la présente thèse serait une première tentative d'opérationnalisation de la « gouvernance communicationnelle ». Dans le contexte camerounais, notamment avec la culture du silence, du secret, les services publics ont souvent relayé la communication au second plan (Ngodi, 2011). Quand bien même des efforts sont fournis, c'est davantage dans la logique informationnelle. Ces services publics étant en situation de monopole, ne s'investissent pas à fond dans des activités de communication. Les citoyens n'ayant pas d'autres choix que de recourir à ces services pour assouvir leurs besoins. Or la société est de plus en plus médiatisée, notamment avec les supports numériques qui facilitent la communication sous diverses formes (texte, image, son, vidéo), tout en donnant la latitude aux citoyens de s'exprimer plus ou moins librement. Les exigences de ces derniers ayant accrues avec la divulgation des principes démocratiques (Pasquier 2011).

### **Questions de recherche**

Même en situation de monopole, les services publics sont tenus par des contraintes d'intérêt général et il est intéressant de chercher à comprendre les exigences de communication auxquelles ils font face. Dans un contexte où les services publics fondamentaux ont été

---

<sup>20</sup> Boyomo, 2011, p.7-8.

<sup>21</sup> Extrait interview C-U 01 S. N. réalisée le 18/06/2019.

privatisés, comment les exigences de service public et les contraintes commerciales peuvent-elles être perceptibles dans les activités de communication ? Les acteurs à l'œuvre déploient-ils des stratégies pour communiquer ? Peut-on parler d'enjeux de gouvernance communicationnelle pour les services publics au regard des mutations avec lesquelles ils doivent désormais conjuguer dans une société de plus en plus médiatisée, où la vulgarisation des principes démocratiques accroît les exigences des citoyens ?

Les services publics sont des organisations instituées par l'Etat ou une collectivité territoriale dont le but est de satisfaire les besoins des citoyens dans une société donnée, tout en respectant l'intérêt général. L'intérêt général n'est pas statique et se moule aux mutations sociétales. Selon l'espace et le temps, la nature des services publics varie considérablement. Mais il y a des principes fondamentaux tels que la continuité, la mutabilité, l'égalité, qui restent des problématiques permanentes des services publics, qu'ils soient fondamentaux ou pas. Ce qui donne un ancrage particulier à la communication qui y a cours.

### **Hypothèses**

La communication contribue à la discussion et au débat public formellement ou informellement par le dialogue, la négociation, la consultation, la concertation. Le service public de par ses missions dans la société est amené non seulement à échanger de l'information avec ses différentes parties prenantes mais également d'entretenir des relations avec ces dernières. Pour elle-même et afin d'assurer sa survie, l'organisation doit communiquer pour réduire le degré d'incertitude qui caractérise tout système socio-politique ou économique, d'où les enjeux de la gouvernance.

La gouvernance mettant l'accent sur les formes de coordination, de concertation, de participation, de transparence dans la décision ; elle favorise le partenariat entre les acteurs et la recherche de convergence des intérêts, indispensables pour la survie de l'organisation. La communication dans l'espace public repose désormais sur des « enjeux de gouvernabilité des sociétés démocratiques contemporaines »<sup>22</sup> nécessitant une certaine façon de s'adresser aux citoyens, partenaires, institutions, etc. Plus en profondeur, il faudrait, tel que milite également Zemor, que le sens de la relation soit développé chez les agents publics qui devraient être plus disponibles à écouter, répondre aux citoyens-usagers ; « car les acteurs publics ont à afficher au premier rang des valeurs du service public l'éthique du dialogue ».<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Ollivier-Yaniv et Rinn, 2009, p. 8.

<sup>23</sup>Zemor, 1992, p. 14-15.

Il ne suffit plus de brandir le caractère d'intérêt général d'un service public pour garantir la cohésion sociale. Cette dernière passe par une intégration réelle des citoyens ainsi que la prise en compte de leurs attentes dans la gestion du service public et par ricochet de la société, cette dernière étant confrontée à de nombreuses mutations. Dans le contexte actuel, la communication des services publics ne saurait plus se limiter à une information transcendante et condescendante, univoque, administrée depuis les sommets de la pyramide publique. Parmi les mutations qui affectent la communication publique, il y a l'information comme ressource publique et la forte médiation de la société. Avec la forte médiatisation de la société, on assiste à l'exposition voire la surexposition de tout événement, organisation, personne ou idée par les médias. L'information publique était essentiellement diffusée au travers des médias de masse<sup>24</sup>. Mais la révolution numérique et la capacité de transmettre de façon simple et presque gratuite une grande quantité d'informations (textes, sons, images, vidéos) dans le monde entier accentue l'ouverture de l'espace public où chacun peut désormais relayer les faits de son environnement. Les citoyens arrivent ainsi à faire pression et amènent les personnes publiques à agir ou réagir sur des préoccupations sociétales liées aux services publics. Les services publics sont alors interpellés à se mettre à l'écoute des citoyens ainsi que des autres parties prenantes, écoute qui doit être continue et non pas épisodique, planifiée, organisée et gouvernée. D'où tout l'enjeu de déployer des activités de communication pertinentes et bien orchestrées.

## Objectifs

Il est question pour nous de chercher à comprendre les problématiques communicationnelles au cœur des services publics d'eau et d'électricité ainsi que les jeux d'acteurs à l'œuvre dans un contexte d'exigences citoyennes croissantes et de forte médiatisation de la société. Surtout que dans l'optique de préserver la cohésion sociale et de freiner les processus de différenciations sociales, les services publics de base ont un caractère universel et doivent donner satisfaction aux citoyens, que ce soient en rapport avec les prestations ou dans les interactions diverses. Nous cherchons alors à poser les jalons de la gouvernance communicationnelle. Nous postulons

---

<sup>24</sup>Au Cameroun, plusieurs facteurs expliquent cette médiatisation de la société. D'abord, le secteur des médias a fait l'objet d'une libéralisation importante surtout dans l'audio-visuel dont la diffusion était le monopole de l'Etat. C'est dans les années 2000 que le Cameroun libéralise le secteur de l'audio-visuel. Des modifications législatives, les pressions citoyennes, la baisse des coûts de la technologie en plus de la diversité des types de support et des initiatives privées ont également brisé ces monopoles et permis l'arrivée de radios puis de télévisions privées et surtout de radios et télévisions locales. Par ailleurs, la réduction du contrôle politique sur l'information avec la fin de la censure a favorisé l'arrivée de nouveaux opérateurs développant des profils d'information et de divertissement très différents (Mbianda, 2015). Mais à côté de ces médias traditionnels, il faut également souligner l'émergence de nouveaux outils et plates-formes de communication désormais investis par les différents acteurs. Réseaux socio-numériques, sites web, blogs, sont des espaces où se déploient et s'opèrent de nouveaux usages et modèles de communication, très souvent de façon virale.

que la gouvernance communicationnelle consiste à définir stratégiquement un canevas pour la communication de l'organisation et mobiliser toutes les ressources nécessaires pour atteindre le cap communicationnel fixé.

### **Circonscription du champ heuristique**

A propos des aspects méthodologiques, nous avons fait recours dans le cadre de cette thèse à différentes approches et techniques de collecte de données telles que la recherche et recueil documentaires, l'observation participante et les entretiens semi-directifs.

La recherche documentaire s'est naturellement effectuée dans les ouvrages traitant des questions relatives à notre thèse. Nous avons aussi eu recours à des ressources d'Internet. Des recherches y ont débutées en partant des moteurs de recherches pour pouvoir localiser l'information ainsi que des sites de références traitant les problématiques qui nous intéressaient. Nous y avons glané des données sur l'histoire de l'eau et de l'électricité, ainsi que sur les services publics d'eau et d'électricité au Cameroun. Nous avons également fait des recherches sur des sites scientifiques tels que cairn.info - [www.cairn.info](http://www.cairn.info), Persée – [www.persee.fr](http://www.persee.fr). tout comme sur des sites spécialisés dans les sujets en rapport avec les domaines de l'eau et de l'électricité. Nous avons par ailleurs fait des recherches thématiques sur les sites des supports d'information ainsi que des pages d'organes de presse camerounaise en ligne.

Par la suite, notre recherche a suivi plusieurs étapes qui s'enchevêtraient naturellement. Dans l'étape exploratoire, par l'observation netnographique (Kozinets, 2010)<sup>25</sup>, nous avons scruté quelques pages sur les réseaux sociaux pour avoir une idée des perceptions que les citoyens ont des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun. A partir du logiciel Similar Web<sup>26</sup> nous avons retrouvé quelques échanges des internautes à propos des services publics d'eau et d'électricité sur des réseaux sociaux couramment utilisés au Cameroun, notamment sur Facebook, Twitter. Pour le service public d'électricité, nous nous sommes focalisés uniquement sur l'année 2018. Les recherches effectuées ont laissé transparaître une préoccupation constante des internautes sur la qualité du service public d'électricité, d'où la floraison des publications enregistrées. Nous avons également effectué des recherches similaires sur les réseaux sociaux à propos du service public d'eau. Mais les publications y afférentes étant réduites, nous avons dû remonter jusqu'en 2015. Nous avons observé que les publications sur le service public d'électricité sont plus nombreuses que celles sur le service public d'eau et qu'en général les

---

<sup>25</sup> Kozinets R. V., Netnographic : Doing Ethnographic Research Online, Washington, D.C, SAGE Publications Ltd.

<sup>26</sup> Similar web est un logiciel de Web Analytics qui permet entre autres de faire des analyses sur les sites internet et applications mobiles. Parfois, on s'en sert pour analyser la concurrence sur Internet.

internautes relaient les désagréments subis de ces services publics ainsi que certains communiqués de presse les concernant<sup>27</sup>.

Ce premier terrain, « digital », nous a permis d'avoir un début de compréhension des perceptions ainsi que des échanges des citoyens sur les services publics d'eau et d'électricité au Cameroun. Mais ce sont des données que nous avons prises avec des pincettes. Piraux relevant que

les données peuvent faire l'objet de possibles manipulations et il est possible d'inonder le réseau Twitter de spams émettant un avis positif sur une entreprise ou à l'inverse pour la discréditer et faire baisser le cours de son action. [...] Les défis titanesques pour les autorités publiques ont donc trait au contrôle et à la régulation de l'avalanche des « big data » tout comme au respect des libertés individuelles (protection de la vie privée). Comme toujours la régulation est en retard sur la technologie.<sup>28</sup>

En outre, Vásquez, Trudeau et Franceschi précisent que

les réactions des citoyens peuvent toutefois conduire les décideurs dans la mauvaise direction lorsque les citoyens évaluent les services publics sur la base de caractéristiques autres que leur efficacité. Lewis et Pattinasarany (2009), qui ont étudié la satisfaction des citoyens à l'égard de l'administration publique en Indonésie, et Andaleeb et al. (2007) et Myburgh et al. (2005), qui se sont intéressés à la satisfaction du public à l'égard des services de santé au Bangladesh et en Afrique du Sud respectivement, laissent entendre que les réactions des citoyens ne sont que partiellement associées à des mesures de l'efficacité des services, et qu'elles sont aussi liées à des facteurs subjectifs. Deichmann et Lall (2007), qui ont analysé la satisfaction des citoyens à l'égard des services de l'eau en Inde, ont constaté que les réactions des citoyens sont également influencées par les appréciations relatives des services publics eu égard aux pairs telles que mesurées par des rapports entre le niveau de service déclaré par les ménages et le niveau de service moyen de groupes de référence.<sup>29</sup>

C'est en tenant compte des limites de ce premier terrain digital, que nous avons cherché à toucher du bout des doigts les pratiques et enjeux communicationnels des services publics d'eau et d'électricité en procédant à une autre étape de compréhension par l'observation participante dans quelques agences de ces services publics. Le choix de l'observation in situ se justifie par les avantages qu'elle permet très souvent de saisir le réel sans filtre déformant.

Friedrichs et Lüdtke (1975)

voient essentiellement quatre avantages majeurs à l'observation participante ; elle permet d'éviter le problème de la différence entre comportement réel et comportement verbal, de mettre au jour des éléments souvent non conscients chez l'observé lui-même (ou très difficiles à faire ressortir seulement par l'intermédiaire de questions), d'identifier des processus qui, si recherchés autrement, ne pourraient se dessiner qu'après une laborieuse

---

<sup>27</sup>Les annexes N° 1 et N°2 présentent quelques captures d'écran d'échanges d'internautes sur les services publics d'eau et d'électricité au Cameroun.

<sup>28</sup> Piraux, 2012, p.13.

<sup>29</sup> Vásquez, Trudeau et Franceschi, 2011/3, p. 495 à 521.

et pénible chaîne d'interviews répétées, et enfin, d'éviter le problème de la capacité de verbalisation de l'observé.<sup>30</sup>

Nous avons fait de l'observation participante dans les agences qui sont les principaux points de contact entre les services publics d'eau et d'électricité et les citoyens-usagers. Afin de comprendre les pratiques communicationnelles dans les services publics d'eau et d'électricité, nous étions dans treize agences, dans plusieurs régions du Cameroun. Nous nous faisons passer pour un citoyen-usager en posant des questions sur une prestation particulière qui captivait notre attention. Ainsi nous pouvions comprendre la nature des interactions entre ces services publics et les citoyens. Nous observions également l'environnement de ces agences : comment elles se présentent, les supports ou actions de communications qui s'y trouvent, les interactions diverses entre les acteurs à l'œuvre pendant notre présence.

Pour les données issues de l'observation, nous avons eu des échanges avec des employés de contact qui nous remettaient parfois quelques supports de communication en réponses aux préoccupations que nous leur posions. Il s'agit surtout des papillons (petits bouts de papiers) portant les pièces à fournir pour avoir le service souhaité, des formulaires à remplir pour souscrire aux prestations. Mais l'essentiel des informations était transmis oralement ou présent sur des supports affichés dans les agences. La durée d'observation a varié de 20 minutes pour la plus courte à 1h30 pour la plus longue. La durée moyenne étant 49 minutes. Parmi les 13 points de contact observés nous avons 8 agences Eneo et 5 agences Camwater. Le gap s'explique par le fait que le service public d'électricité a plus d'agences et couvre mieux le territoire national que le service public d'eau<sup>31</sup>.

En outre, sur les sites nous faisons nos observations en nous référant à notre grille d'observation qui est en annexe tout comme quelques rapports d'observation des agences que nous avons fréquentées<sup>32</sup>. Le constat général est que les locaux du service public d'électricité sont plus accueillants que ceux du service d'eau. Mais dans l'ensemble l'accueil n'est pas toujours agréable. Même si le personnel de contact de ces services publics fournit en général les informations demandées, il y a un bémol au niveau de la qualité de l'accueil. Non seulement pour le même service public la manière d'accueillir varie d'un point à un autre ; mais également le personnel de contact n'est pas toujours chaleureux. Il y a comme un déficit de prise en compte de l'autre avec une carence de convivialité et d'empathie. Il ne semble pas également y avoir comme objectif la satisfaction de la clientèle.

---

<sup>30</sup> Friedrichs, J. et Lüdtke, H. Participant Observer, Theory and Practice, Farnborough, Lexington Books, 1975; cité par Aktouf, 1992, p. 165.

<sup>31</sup>Le tableau en annexe N°6 présente les différentes agences Eneo et Camwater observées au Cameroun.

<sup>32</sup> Annexes N°5, 7 à 15.

Les citoyens-usagers étant obligés de se contenter du service qui leur est délivré. Mais nous avons cherché davantage à comprendre leurs perceptions en leur donnant la parole à travers les entretiens semi-dirigés que nous avons réalisés entre Juin et décembre 2019. Nous sommes allée à la rencontre des citoyens-usagers des services publics d'eau et d'électricité pour nous entretenir avec eux. 25 personnes ont été interviewées dans plusieurs localités du Cameroun afin de comprendre leurs rapports et interactions avec ces services publics. Les entretiens se sont déroulés pour la plupart dans les espaces de travail ou de vie des interviewés. La durée a varié entre 1 heure 17 minutes pour le plus long et 17 minutes pour le plus court. La durée moyenne oscillant autour de 31 minutes.

Les personnes sollicitées étaient pour la plupart des citoyens-usagers des services publics d'eau et d'électricité. Leur dernière visite dans les services publics en question, avant l'entretien, datant de 2 jours à 1 an. Les personnes dont la date de la dernière fréquentation dans les services publics est plus longue ont des opinions davantage critiques. Nous avons parmi ces entretiens, un mené avec le président d'une association des consommateurs.

Aktouf précise qu' « *on appelle interview (ou entretien ou encore entrevue) « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ».*

C'est une discussion orientée, « *un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés* <sup>33</sup> ». Legavre relève que « *l'entretien offre un avantage inestimable : éviter de penser de « trop haut » les acteurs et leurs productions discursives ; permettre, ce faisant, de mieux comprendre leurs activités et les logiques d'énonciation qui structurent leurs quotidiens* ». <sup>34</sup> Il renchérit d'ailleurs que « *l'entretien permet de recueillir des schèmes de classement incarnés, intériorisés et de tenter de mieux comprendre ce qui fait agir les agents sociaux dans leurs têtes et dans leurs corps* ». <sup>35</sup>

Nous avons utilisé l'entretien semi-dirigé dont le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines orientations de la recherche. Le protocole d'entretien destiné aux usagers-citoyens comportait trois grandes parties : une première portant sur les deux services publics et leurs usages, une deuxième portant sur la communication dans les représentations du service public d'eau et les interactions des citoyens-usagers avec ce dernier, et enfin une troisième partie portant sur les communications

---

<sup>33</sup> Aktouf, 1992, p. 91.

<sup>34</sup> Legavre, 2007, p. 36.

<sup>35</sup> Id.

dans et avec le service public d'électricité. Nous ne manquons pas de demander à l'interviewé de nous parler un tant soit peu de lui à la fin de l'interview<sup>36</sup>.

Au regard de la littérature sur la communication publique, nous avons perçu qu'elle se matérialise dans les services publics à travers le management de la relation avec les citoyens-usagers (Zemor, 1992) ainsi que dans les interactions entre les services publics et ces derniers. C'est pourquoi nous avons demandé aux citoyens de nous parler de la manière dont ils sont accueillis dans les services publics ainsi que des échanges avec ces derniers. Par ailleurs, les observations que nous avons également menées, tout comme les documents recueillis nous ont permis de confronter les dires des différents acteurs interviewés.

Pendant nos entretiens, nous avons constaté que les interviewés avaient parfois tendance à parler des deux services publics simultanément. Nous avons donc compris qu'ils étaient étroitement liés dans l'esprit du citoyen puisqu'ils qui font partie de son quotidien.

Dans quelques cas, il nous a fallu nous armer de patience pour avoir des entretiens avec certains citoyens-usagers sollicités, notamment à Bafoussam où nous nous sommes entretenue avec des personnes dans leur lieu de service. Il fallait parfois attendre plus d'une demie heure pour que des personnes terminent d'abord leurs contraintes professionnelles avant de se lancer dans l'entretien avec nous. Il nous est aussi arrivée de mettre la main à la patte pour aider des personnes dans leurs tâches en les convainquant de nous accorder une interview. Ce fût le cas à Ebolowa où nous avons gardé un bébé pendant près d'une heure et fais la vaisselle, pour permettre à sa maman de se libérer de ses occupations ménagères afin que nous menions l'entretien avec elle.

Par ailleurs, presque tous nos entretiens ont été enregistrés dans les conditions plus ou moins requises. Cependant, un entretien a été enregistré dans un espace public un peu bruyant, mais il est audible. En effet, nous prenions un RDV avec cet interlocuteur pour une prise de contact ; mais ce dernier devant effectuer un déplacement imminent a préféré nous accorder un entretien séance tenante. Un autre entretien a été auto-administré par l'interviewé, notamment dans la région de l'Est Cameroun. Il n'était pas possible pour nous de nous y rendre, mais la personne contactée étant volontaire, nous lui avons envoyé par mail le protocole d'entretien pour qu'il soit auto-administré. Bien que cet entretien n'ait pas la même valeur que ceux administrés par

---

<sup>36</sup>Voir ledit protocole d'interview en annexe n°17.



nos soins, il nous a permis de saisir au moins le pool de la perception du citoyen-usager dans cette localité<sup>37</sup>.

D'un autre côté, durant mon déploiement sur les terrains, je me suis présentée de différentes façons. Je me présentais le plus souvent comme doctorante travaillant sur la communication des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun. Cette présentation me permettait de crédibiliser les entretiens avec les citoyens-usagers et les managers des services publics en question. Mais pendant les observations participantes dans les agences des services publics d'eau et électricité, je me faisais passer pour un usager désirant des informations sur certaines prestations du service public en question. Cette approche évitait d'introduire des biais pouvant occulter la réalité de la relation avec les citoyens-usagers. En me présentant comme chercheur, les agents de contact auraient certainement cherché à m'impressionner en me délivrant une prestation mieux que celle qui est couramment offerte aux citoyens-usagers. Quand le cadre et les circonstances le permettaient, je m'installais pendant plusieurs dizaines de minutes dans ces agences pour observer discrètement différents acteurs à l'œuvre ainsi que leurs mises en scène.

Par la suite, nous avons analysé le matériau recueilli pour mieux comprendre la communication des services publics d'eau et d'électricité ainsi que les enjeux qui les interpellent au Cameroun. Les multiples données recueillies des terrains ont été exploitées sous le prisme de l'analyse de contenu thématique. Nous nous intéressions au fait que des thèmes, des mots ou des concepts soient ou non présents dans les contenus d'entretiens.

Aktouf précise que pour l'analyse de contenu qualitative, « *l'importance à accorder à ces thèmes, mots ou concepts ne se mesure pas alors au nombre ou à la fréquence, mais plutôt à l'intérêt particulier, la nouveauté ou le poids sémantique par rapport au contexte* ». <sup>38</sup> Pour Moliner, Rateau et Cohen-Scali (2002), l'analyse de contenu est la technique la plus appropriée pour identifier les opinions, les croyances, les prises de position et les points de vue véhiculés par les discours.

Muchielli précise que l'analyse de contenu correspond à « *un terme générique désignant l'ensemble des méthodes d'analyse de documents, le plus souvent textuel, permettant d'explicitier le ou les sens qui sont contenus et/ou le ou les manières dont ils parviennent à faire effet de sens* ». <sup>39</sup> Ainsi après la réalisation des entretiens, nous les avons retranscrits, relus

---

<sup>37</sup> Le tableau de synthèse en annexe N° 18 fait le point sur les interviews réalisées.

<sup>38</sup> Aktouf, 1992, p. 119.

<sup>39</sup> Muchielli, 1996, p. 36.

minutieusement, effectuer des mémos pour ressortir les points saillants ou les informations nouvelles que nous retrouvions dans les textes, afin d'effectuer un travail de catégorisation.

Olivesi relève qu'

une catégorie peut se définir comme un « méta-concept », un concept dont le degré d'abstraction est plus élevé encore puisqu'il s'agit d'un concept de concepts, d'un concept qui ne se rapporte pas à une réalité empirique, mais à un système de concepts (Olivesi, 2004, ch.6). Une catégorie, si l'on s'inspire d'Aristote, c'est aussi une vision du monde, une manière de découper a priori des phénomènes dans le réel, de les objectiver, de les classer, de leur conférer une signification.<sup>40</sup>

L'opération de catégorisation consiste alors en l'élaboration ou en l'application d'une grille de catégories, c'est-à-dire des rubriques rassemblant des éléments ayant des caractères communs sous un titre générique, et en la classification des données du corpus dans celles-ci. Il s'agit donc de la classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères définis afin de fournir, par condensation, une représentation simplifiée des données brutes (Bardin, 1977). Dans notre travail, les principales catégories que nous avons identifiées sont en rapport avec les activités de communication des services publics ainsi que les attentes et perceptions des citoyens.

Il nous importe également de faire le point sur des aspects théoriques, en précisant que notre travail s'inscrit particulièrement dans l'approche constitutive de la communication organisationnelle. Etudier la communication organisationnelle est selon l'approche constitutive, analyser la manière dont l'organisation s'actualise et s'incarne sur la terre ferme des interactions. Elle met en avant la co-construction des organisations avec la communication (Cooren & Robichaud, 2011). Ses bases conceptuelles ont été tracées, implicitement, par les travaux de Chester (1938) – parce qu'il est généralement considéré comme le père fondateur de la communication organisationnelle en tant que domaine de recherche ; Parker Follett (1941) – qui est l'une des premières à avoir insisté sur l'aspect dynamique et « co-construit » des relations mises en acte par les individus en interaction et Tarde (1895) – parce qu'il montre, dès la fin du XIXe siècle, qu'il faut toujours chercher la constitution du grand dans le petit. En outre, les travaux de Weick (1979, 1995) sont édifiants dans cette approche, puisqu'il est le « premier à avoir révélé, d'une manière systématique, le rôle constitutif des phénomènes communicationnels par rapport au mode d'être et de fonctionnement des organisations »<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Olivesi, 2007, p. 232.

<sup>41</sup>Cooren & Robichaud, 2011, p. 142.

Il y a de nombreux contemporains dont les travaux s'inscrivent également dans l'approche constitutive de la communication, notamment les chercheurs de l'École de Montréal. Cooren et Robichaud relèvent d'ailleurs, qu'il y aurait des liens entre l'approche constitutive et « *celle posée par l'approche communicationnelle des organisations (ACO) élaborée en France [...]* »<sup>42</sup>. L'approche constitutive s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle la communication serait constitutive du mode d'être et d'agir des organisations (et de tout collectif en général). La communication est au cœur de l'organisation, et d'elle résulte les phénomènes organisés.

Sans communication, il n'y aurait pas d'organisation, ce qui veut dire que la communication peut être comprise et étudiée comme ce qui génère les phénomènes organisés. L'approche constitutive montre ainsi que les effets « organisants » sont principalement le résultat d'une coproduction en situation d'interaction.<sup>43</sup>

Ainsi, les analyses faites nous permettent de comprendre comment les services publics se reproduisent dans les interactions avec les citoyens et autres parties prenantes pour « une autre prochaine première fois ». Selon cette expression de Harold Garfinkel (2002) traduit de l'anglais (*for another next first time*), il faut entendre l'idée selon laquelle toute organisation ne peut se maintenir, évoluer et fonctionner qu'en s'incarnant dans les actions et interactions de ses représentants, que ceux-ci soient des documents officiels, des employés, des dirigeants, des sites Web ou des porte-paroles.

Ce qui caractérise également l'approche constitutive, dans sa version contemporaine, c'est la prise en compte et l'analyse de la contribution des artefacts, des machines, des textes, des images ou des éléments architecturaux au mode d'être et au mode d'action des organisations. Il ne s'agit donc pas simplement de se concentrer sur l'action et l'interaction humaine, mais de voir tout ce qui participe de l'existence et du fonctionnement mêmes des organisations. Celles-ci s'incarnent ou se matérialisent non seulement dans des réunions, des conversations de corridor ou des communiqués de presse, mais aussi dans des opérations de production, des logos, des images, des immeubles, des véhicules, etc. L'approche constitutive de la communication organisationnelle prend en compte tous ces effets de représentation - parfois appelés *présentification* – par lesquels l'organisation se rend présente et active. (Cooren & Robichaud, 2011)

Dans l'approche constitutive, tout parle, la communication n'étant pas limitée à son aspect verbal. Ainsi pour notre travail, les câbles électriques qui pendent ou traînent, des quartiers dans l'obscurité à cause du délestage, des axes routiers obscurs, transmettent autant de messages sur

---

<sup>42</sup>Id. p. 141.

<sup>43</sup>Ibid. p. 141.

le service public d'électricité dans le contexte camerounais. L'eau qui ne coule pas au robinet, le ballet de personnes qui trainent des bidons pour chercher de l'eau, ou encore des points d'adduction d'eau remplient de monde et de récipients laissent transparaître autant de messages. Notamment que l'accès à l'eau potable ou à l'électricité n'est pas encore la chose la mieux partagée dans le contexte camerounais ou qu'il est déficitaire. Dans un point de contact, l'agent qui manque de convivialité, d'empathie, l'organisation même de l'espace d'accueil, l'absence ou la disposition des supports de communication, des voix des citoyens-usagers qui montent sont révélateurs de la culture communicationnelle de l'organisation.

### **Délimitation spatio-temporelle et territoriale**

Au départ, dans notre projet de thèse, nous voulions comprendre la communication des services publics, notamment les enjeux ainsi que la place accordée à la communication dans les services publics au Cameroun. Il s'agissait de savoir si les exigences de plus en plus croissantes des citoyens, la forte médiatisation de la société, notamment avec le développement du numérique ont un impact sur la communication des services publics au Cameroun. Existe-t-il des procédés de communication particuliers à l'intérieur des points de contact des services publics ? Existe-il des interactions entre les services publics et les citoyens ? Comment prennent-elles corps, et avec quels enjeux ? Nous souhaitions répondre à ce questionnement en nous intéressant à plusieurs services publics auxquels font régulièrement recours les citoyens tels que l'eau, l'électricité, la santé, l'éducation, la sécurité, etc. Mais en évoluant dans notre recherche, nous nous sommes rendu compte que cette tâche devait être très ardue, voire même impossible, uniquement dans le cadre d'une thèse. Il nous fallait donc délimiter notre terrain afin de mieux l'appréhender. Nous avons voulu avoir des terrains accessibles et nous assurer de la faisabilité de la recherche dans un intervalle de temps raisonnable.

Nous avons pensé nous focaliser sur deux services publics indispensables pour bon nombre de citoyens dans la société, d'où le choix des services publics d'eau et d'électricité. Ces deux services publics sont par ailleurs sous la tutelle du même ministère au Cameroun qui est le ministère de l'eau et de l'énergie. Le fait qu'ils soient sous la tutelle pourrait même apporter des gains d'intelligibilité sur la coordination de la communication entre des acteurs situés au niveau des différents paliers (gouvernemental, central, déconcentré, décentralisé).

Ces terrains semblaient, de prime abord, accessibles pour nous et il pouvait être plus ou moins aisé d'en parler avec les citoyens. En toute évidence, chaque personne avec laquelle nous nous

sommes entretenue, formellement ou informellement, avait une perception des services publics d'eau et d'électricité ainsi que quelque chose à dire de leurs communications.

Sur le plan spatial, nous voulions nous déployer dans les 10 régions du Cameroun, mais les contraintes sécuritaires et aussi logistiques nous ont amené à concentrer nos recherches dans les régions : Littoral, Ouest, Centre, Sud, et Est dans une certaine mesure<sup>44</sup>. Cependant au fur et à mesure que nous évoluons dans nos investigations, nous nous sommes rendu compte à partir du dix-huitième entretien que nous n'avions presque plus de nouveaux éléments de réponse, d'où la perception d'un seuil de saturation.

### **Limites de la recherche**

Cette thèse comporte une limite majeure. Les données recueillies nous permettent de comprendre la communication des services publics davantage avec le regard des citoyens-usagers. Dans une logique de complémentarité et de prise en compte du principe du contradictoire, nous avons contacté des responsables de communication des services publics d'eau et d'électricité, mais qui par des stratégies d'évitement n'ont pas coopérés à la recherche. Nous cherchions à comprendre la place accordée à la communication, leurs politiques et stratégies de communication. Nous voulions également cerner les services publics du point de vue de ces acteurs et les enjeux de la communication auxquels ils font face.

Nous avons d'abord été marquée par le premier contact. Après avoir reçu, d'un leader d'opinion, les contacts des personnes ressources de communication dans ces services publics, nous les avons appelées en temps opportun. Nous avons été marquée par le fait qu'ils aient systématiquement décroché nos appels alors que notre numéro leur était nouveau. Ce que nous avons perçu comme un désir d'ouverture de leur part. Après les prises de contact, des démarches nous ont été communiquées et nous les avons suivies. Il était question pour le service public d'électricité d'envoyer des éléments à l'adresse e-mail reçu afin d'expliquer notre projet de recherche. Pour le service public d'eau, nous avons obtenu un premier RDV avec cette personne ressource afin de lui expliquer en quoi consiste notre recherche. Mais nous avons vite désenchanté par la suite, en percevant comme une stratégie de précaution et d'évitement de ces managers.

Au niveau, du service public d'eau, nous nous sommes rendue au rendez-vous convenu dans le bureau du manager en question au siège de l'entreprise à Douala, le mardi 10 décembre 2019 à 16h. Nous avons attendu pendant quelques minutes le temps qu'il boucle une réunion selon

l'information reçue de son assistante de direction. Une fois dans son bureau, il s'est excusé de nous avoir fait attendre et nous lui avons expliqué en quoi consiste notre recherche. Devant nous, il a été informé d'une situation de crise dans une localité et s'est déployé pour chercher à décanter la situation. Il nous a par la suite dit que le cas qui s'est passé en notre présence répond à nos préoccupations de recherche. Nous lui avons retourné que c'était le cas en partie, mais nous souhaitons approfondir des questions communicationnelles avec lui. Nous avions notre protocole d'interview devant nous et il en a gardé une copie. Nous devions nous rencontrer dans une semaine pour l'entretien. Mais, quand nous avons recontacté le manager en matinée comme convenu pour avoir sa confirmation de l'entretien, il n'a pas décroché, malgré notre insistance. Nous l'avons relancé les jours suivants et il nous a informé qu'il avait le conseil d'administration. Même après plusieurs relances, nous n'avons pas pu avoir l'entretien avec le concerné.

Au niveau du service public d'électricité, le manager que nous avons contacté nous a demandé d'envoyer un mail expliquant notre projet de recherche. Ce que nous avons fait en y joignant notre attestation de recherche. Mais après plusieurs jours sans réponse, nous avons recontacté le concerné et ce dernier nous a fait savoir qu'il a transmis au service qui s'occupe des relations avec les universités et de la recherche et que nous devions remplir une demande de stage en ligne. Nous lui avons rappelé que nous avons besoin d'avoir quelques entretiens avec des personnes ressources de la communication et non d'un stage et nous lui avons envoyé le protocole d'entretien semi-dirigé<sup>45</sup> par mail pour le rassurer sur les thématiques que nous aimerions aborder pendant les entretiens. Après une semaine sans réponse nous l'avons relancé, et plusieurs fois sans succès ; avec comme feedback le silence du concerné.

Le guide d'entretien préparé pour les services publics devait nous permettre de parler progressivement de l'organisation en elle-même, des missions et l'organisation de la structure en charge de la communication, des enjeux et de la politique de communication globale, des précisions sur la communication interne, de la communication avec les citoyens-usagers, de la communication en temps de crise. N'ayant qu'une connaissance approximative des acteurs engagés dans la communication de ces organisations, une question devait permettre, pour clôturer l'entretien, de mieux comprendre les trajectoires sociales des interviewés (Legavre, 2007).

---

<sup>45</sup>Voir ledit protocole d'entretien en annexe N°31.

Cependant les données d'observation dans, les points de contact, sur les sites internet de ces organisations, tout comme les entretiens menés auprès des citoyens permettent plus ou moins de saisir une bonne part de leur culture communicationnelle.

### **Annonce du plan de la recherche**

Cette recherche s'étend sur deux parties. La première partie s'appesantie sur les considérations théoriques et contextuelles. Le premier chapitre fait un point sur les problématiques majeures de la communication publique. Le second chapitre se focalise sur les organisations particulières que sont les services publics ainsi que leurs principes. Le chapitre 3 fait plus précisément une présentation des services publics d'eau et d'électricité, notamment au Cameroun.

La deuxième partie porte sur les enjeux de la gouvernance communicationnelle dans une société de médiatisation tous azimuts. Ainsi, le chapitre 4 cherche à identifier les activités de communication des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun à tous les niveaux possibles. Alors que le chapitre 5 est un essai d'opérationnalisation de la gouvernance communicationnelle. Tandis que le chapitre 6 est un prolongement du précédent et se focalise sur les enjeux pour les services publics d'être communicants pour le maintien du lien social.

# **PREMIERE PARTIE : CONSIDERATIONS THEORIQUES ET CONTEXTUELLES**

## **Introduction**

Dans cette première partie nous cherchons à comprendre les problématiques de la communication publique, des services publics en général, et particulièrement des services publics d'eau et d'électricité.

Bien que les organisations publiques fassent souvent recours aux mêmes procédés et outils que les organisations privées, il y a des exigences propres à la communication publique auxquelles doivent faire face les services publics. En outre ces organisations particulières ont des caractéristiques ainsi que des principes qu'il importe de préciser. Si l'intérêt général est au cœur des activités de tous les services publics, il y en a, comme ceux d'eau et d'électricité, qui sont considérés comme fondamentaux parce qu'ils sont incontournables pour la vie quotidienne dans la société. Il y a aussi des principes supposés universels, mais le contexte camerounais ne manque pas d'avoir ses particularités.

Cette partie s'articule autour de trois chapitres. Le premier présente les problématiques communicationnelles des services publics, tandis que le second fait le point sur les principes des services publics, le troisième se focalise sur les particularités des services publics d'eau et d'électricité, notamment dans le contexte camerounais.



# CHAPITRE 1 : DES PROBLEMATIQUES DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE EN RAPPORT AVEC LES SERVICES PUBLICS

## Introduction

L'organisation, en tant que structure composée d'un ensemble de personnes ou d'autres organisations travaillant pour atteindre un objectif commun sur la base de règles formelles et informelles, a besoin de communiquer. Il importe de préciser les enjeux de la communication pour les organisations particulières que sont les services publics. Les services publics, qu'ils soient administratifs ou industriels et commerciaux, s'inscrivent davantage dans le champ de la communication publique.

Nous pouvons définir la communication publique comme un ensemble d'activités médias et/ou hors médias pouvant permettre des relations entre les organisations publiques ou des organisations dotées de mission d'intérêt général et autres acteurs sociétaux qui peuvent partager des informations d'utilité publique, formellement ou informellement, afin de co-construire, ou non, le lien social indispensable pour la gouvernabilité de la société.

La communication contribue alors à la discussion et au débat public formellement ou informellement par le dialogue, la négociation, la consultation, la concertation. Le service public de par sa mission dans la société est amené à échanger de l'information avec ses différentes parties prenantes. Pour elle-même et afin d'assurer sa survie, l'organisation doit communiquer pour réduire le degré d'incertitude qui caractérise tout système socio-politique ou économique.

La demande d'information ainsi que de communication par les citoyens est de plus en plus forte. Cette demande bouscule, même si c'est avec un succès mitigé, les services publics, contraints de rompre avec la tendance, à la peau dure, du secret ou du silence qui les a longtemps caractérisés, surtout quand ils sont en situation de monopole dans certains contextes. Pourtant, « tous les domaines de la vie publique ont en effet besoin de la communication devenue fondamentale pour la sécurité et le bien-être des citoyens »<sup>46</sup>.

Dans la suite de ce chapitre, nous précisons les enjeux de la communication publique qui devraient guider les services publics.

## 1. Un champ de référence : la communication publique

---

<sup>46</sup> Ngodji, 2011, p. 67.

Bien qu'il soit souvent fait usage des mêmes outils de communication mobilisés par les organisations privées, il reste que les services publics ont leurs contraintes propres qui nécessitent une démarche de communication appropriée. C'est dans le champ de la communication publique que devraient s'inscrire les activités communicationnelles des services publics.

### **1.1. Qu'est-ce que la « communication publique » ?**

Selon la perception de chaque auteur, on peut constater quelques divergences dans la définition de la communication publique. Mais toutes convergent plus ou moins vers des intrants tels que l'échange, la transmission des données/informations d'utilité publique ; dans le but ultime de maintien du lien social qui émanerait probablement d'un consensus entre les différents acteurs devant adopter des comportements à même de garantir la cohésion sociale.

Pasquier postule que

la communication publique peut être définie comme l'ensemble des activités d'institutions et d'organisations publiques visant à transmettre et échanger des informations dans le but principal de présenter et d'expliquer des décisions et les actions publiques, d'en promouvoir la légitimité, de défendre des valeurs reconnues et d'aider au maintien social.<sup>47</sup>

Nous pouvons toutefois relever de cette définition, la focalisation, principalement, sur les institutions et organisations publiques, alors qu'il existe également des personnes privées investies de mission d'intérêt général. Par ailleurs elle met davantage l'accent sur l'émetteur ; ce qui sous-entend que l'initiative de la communication est systématiquement de la personne publique. Elle semble donc accorder une place peu déterminante aux destinataires, les citoyens, qui seraient un pôle passif, alors que ces derniers sont de plus en plus exigeants et dynamiques (actifs, réactifs) dans un monde qui se médiatise exponentiellement et où émerge de multiples acteurs déterminés à faire également entendre leur part de voix.

Pour Zemor, la communication publique est

la communication formelle qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique, ainsi qu'au maintien du lien social, et dont la responsabilité incombe à des institutions publiques ou à des organisations investies de missions d'intérêt collectif.<sup>48</sup>

Cependant, un brin de polysémie se dégage de la notion de « communication formelle » dont il est difficile de préciser le contenu intrinsèque. Voudrait-elle signifier l'existence d'un canal de

---

<sup>47</sup> Pasquier, 2011, p. 43.

<sup>48</sup> Zemor, 2008, p. 5.

communication légal, préétabli, à l'extérieur duquel d'autres communications émergentes dans l'espace public ne devraient pas être prises en considération dans le cadre de la communication publique ?

Pour Mégard,

la communication publique désigne la plus grande part de la communication non marchande. Elle est émise par l'État, les collectivités territoriales, les services et les institutions publiques [...] Outre le fait d'assurer l'information nécessaire au fonctionnement des services publics, la communication vise aussi à rendre compte des politiques publiques. Rendre lisibles l'institution et la décision, montrer le sens, l'ambition, les conséquences et les contraintes des choix publics.<sup>49</sup>

Nous constatons également dans cette définition une focalisation sur la personne publique émettrice, mais une négligence du destinataire qui semblerait être un pôle passif de l'échange en subissant uniquement les messages émis par les pouvoirs publics.

Kemayou, avec une appréhension à la fois constructiviste, dialogique et anthropologique de la communication, l'envisage non pas simplement

comme un artefact, un moyen de contrôle, un indicateur d'une culture organisationnelle, un instrument de persuasion donc. Elle réfère à la négociation et la production de sens dans l'action socialement située. Aussi, la communication est-elle alors perçue, soit d'une part comme le mécanisme par lequel le pouvoir est exercé, une réponse au besoin de réduire l'incertitude, d'agir efficacement et de se défendre. De là, une perspective réductrice du concept, procédant de l'idée de transmission intentionnelle de messages avec la visée consciente d'affecter les comportements. Soit d'autre part, le processus d'interaction entre les membres d'une société dans leurs opérations de conception, de production, de transmission et de réception de messages sensoriels. En conséquence, l'idée de mise en commun contenue dans les sens étymologiques « communicare » référant au partage, et « communio » évoquant la réciprocité, mieux la convergence.<sup>50</sup>

Nous percevons dans cette définition comme une convergence vers à la communication politique d'une part et la communication sociale d'autre part. D'où cette interrogation : toute communication dans la société serait-elle de la communication publique ? Quelles sont les frontières entre la communication politique, la communication sociale et la communication publique ? Questionnement certes intéressant, mais qui pourrait faire l'objet d'autres réflexions. Nous pouvons définir la communication publique comme un ensemble d'activités médias et/ou hors médias pouvant permettre des relations entre les organisations publiques ou les organisations dotées de mission d'intérêt général et autres acteurs sociétaux qui peuvent partager des informations d'utilité publique, formellement ou informellement, afin de co-construire, ou non, le lien social indispensable pour la gouvernabilité de la société.

---

<sup>49</sup> Mégard, 2017, p. 8.

<sup>50</sup> Voir Kemayou, 2012.

Nous voulons mettre en exergue le fait qu'il y a des mutations dans la perception de la communication publique aujourd'hui. Elle ne saurait plus se limiter à l'idée de la trajectoire unilatérale de la toute-puissante organisation publique qui initie des activités de communication en destination des usagers « passifs ». Par ailleurs, il y a une part importante d'incertitude dans la communication publique que nous avons voulu traduire en relevant que ces activités de communication peuvent permettre, comme elles peuvent ne pas atteindre les objectifs visés par leurs initiateurs, si certaines conditions ne sont pas réunies. Il y a aussi une multiplicité d'acteurs et les trajectoires des activités de communication peuvent aussi bien brouiller la frontière entre le formel et l'informel.

Parlant de gouvernabilité de la société, nous nous appuyons sur la précision de Leca,<sup>51</sup> selon laquelle la gouvernabilité suppose la possibilité des sociétés contemporaines à faire face aux divers défis qui s'imposent à elles. Il faut un degré de compromis pour que la société soit susceptible d'être gouvernée.

Cependant, il y a parfois un mimétisme qui peut pousser au recours maladroit aux procédés de communication commerciale, d'où l'enjeu de préciser les exigences de communication publique.

## **1.2. Quelques particularités de la communication publique**

La communication publique contribue, entre autres, à l'échange de l'information dans le cadre de dialogues ou d'études permettant de mieux comprendre les attentes des personnes et leur niveau de connaissance et d'implication dans les décisions publiques. Même si les techniques et supports de la communication ne diffèrent que peu entre organisations privées et organisations publiques, le cadre général, les conditions d'action et les limites sont différentes. D'entrée de jeu, les organisations publiques ont leurs particularités.

Par organisation publique on entend toute organisation instituée par une loi (institution) ou dont l'action est strictement régie par un cadre légal. Concernant ce deuxième cas, il convient de préciser que la plupart des unités de l'administration n'ont pas de base légale spécifique car l'organisation de l'administration est en générale de la compétence du gouvernement.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Leca J. et Papini R., (dir.), 1985, *Les démocraties sont-elles gouvernables ?* Paris, Economica, cité par Onana, 2008-2009, p. 38-39.

<sup>52</sup> Pasquier, 2011, p.13.

Nous nous appuyons sur les quatre principaux critères, ressortis par Pasquier, qui permettent de caractériser l'organisation publique (administration, agences et pour partie les entreprises publiques). Il est question de statut, objectifs, tâches, environnement.

En ce qui concerne le statut des organisations publiques,

le caractère public d'une organisation fait d'une part que la conduite de celle-ci découle prioritairement d'une logique politique (responsabilité ministérielle pour l'organisation) avec un contrôle ou une haute surveillance par le parlement et, d'autre part, que les règles de droit public s'appliquent en principe en cas de conflit entre l'organisation et les bénéficiaires de son action (primauté des principes et donc du droit administratif sur les processus)<sup>53</sup>.

Ces organisations étant tenues par des contraintes légales et procédurales, il est très souvent difficile pour elles et leurs managers d'avoir une autonomie de gestion, voire même une célérité dans la prise de décision.

A propos de leurs objectifs,

contrairement aux entreprises privées qui peuvent hiérarchiser le système d'objectifs en fonction de la recherche et de la maximisation du profit, l'organisation publique doit généralement gérer un système d'objectifs complexes et parfois contradictoires (offrir des prestations de qualité, proposer des prestations identiques sur l'ensemble du territoire et à proximité des bénéficiaires, gérer un budget avec de nombreuses contraintes, etc.)<sup>54</sup>.

Ces organisations sont tenues d'atteindre des objectifs parfois utopiques ou dynamiques, pouvant facilement osciller, selon l'idéologie socio-politique dominante dans un contexte particulier, à un moment donné.

Comme tâches,

elles doivent découler d'une base légale (légalité de l'action). En l'absence de celle-ci, l'organisation publique ne se limite pas, comme les organisations privées, à produire des prestations et à les mettre à disposition. Elle doit aussi concevoir et mettre en œuvre le cas échéant des politiques publiques en vue de satisfaire des besoins collectifs. Par conséquent, la mesure de sa performance ne peut pas être limitée à la relation entre une prestation et son bénéficiaire mais aussi à la capacité à produire un bien-être collectif<sup>55</sup>.

Il y a une part considérable de délicatesse dans les tâches qui incombent aux organisations publiques. Comment fédérer, tout en limitant des frustrations, les intérêts des individus et l'intérêt de tous dans la société?

Tout aussi complexe, est l'environnement des organisations publiques.

En règle générale, l'entreprise privée est active dans une situation concurrentielle et elle choisit les partenaires de son environnement (fournisseurs et clients). A l'inverse, l'organisation publique n'est en principe pas soumise à une situation de marché, ne peut

---

<sup>53</sup>Id.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

pas opérer de sélection dans la mise à disposition de prestations et doit faire face à un très grand nombre d'intervenants (stakeholders). Elle est d'ailleurs de plus en plus amenée à devoir rendre des comptes non seulement à l'autorité politique (imputabilité verticale) mais aussi à l'ensemble de ses partenaires (imputabilité latérale), aux médias (imputabilité politique et morale) et la population en général (imputabilité externe envers le public).<sup>56</sup>

Ces caractéristiques nous permettent de remarquer, que les contraintes des organisations publiques sont fortes et complexes, d'où la gageure de tenir compte de leurs spécificités en matière de communication. Une autre particularité est que ces organisations sont au service de la collectivité et suscitent l'engouement de nombreux acteurs dans la société.

### **1.3. Les acteurs : quand tout le monde s'en mêle !**

Dans une perspective réductrice, il y a une tendance à mettre en avant l'idée de transmission intentionnelle de messages par les émetteurs publics, avec « la visée consciente d'affecter les comportements » (Kemayou, 2012). Cette vision linéaire de la communication est limitée, par le dynamisme des acteurs sociétaux, qui peuvent être, tour à tour, émetteur ou récepteur de la communication dans l'espace public, qui se moquent très souvent des frontières entre le formel et l'informel.

Pasquier, explicitant la communication publique comme processus organisé, précise qu'

elle regroupe toutes les activités formelles qu'elles soient écrites ou orales indépendamment du support utilisé et pouvant toucher une seule personne (communication interpersonnelle), un groupe spécifique de personnes (communication de groupe) ou un ensemble non défini de destinataires (communication de masse). Du fait des besoins spécifiques de certaines personnes ou groupes de personnes et des possibilités offertes par les supports, les institutions et organisations publiques ciblent de plus en plus leur communication et essayent d'éviter une communication de masse caractérisée par un ensemble non homogène de destinataires et une quasi absence d'interaction.<sup>57</sup>

Cependant, nous relevons qu'avec les mutations actuelles, dans les approches et moyens de communication, on ne saurait plus se limiter seulement aux activités formelles, ni aux émetteurs institutionnels. Les activités informelles, notamment avec les supports numériques modifient la donne et créent de la rétroaction dans la communication publique aujourd'hui.

Nous pouvons identifier quelques acteurs majeurs de la communication publique.

- Les institutions et organisations publiques

La communication publique concerne les organisations publiques, qu'il s'agisse des institutions publiques (gouvernement, tribunaux, cour des comptes, etc.) ou d'autres

---

<sup>56</sup> Pasquier 2011, p. 14.

<sup>57</sup> Id. p. 43-44.

organisations dont les formes peuvent être variées (administration, établissements autonomes, agences, etc.). Dans cette catégorie, la communication s'incarne à travers plusieurs acteurs, en passant du top management des institutions publiques, le management intermédiaire, jusqu'à l'agent du service public qui est très souvent en contact avec les citoyens-usagers.

Les niveaux d'émission varient également selon la structure de l'Etat concerné, pouvant partir du sommet de l'Etat (institutions centrales), du niveau régional, du niveau local avec les mécanismes de déconcentration ou de décentralisation. Selon les pays et la configuration du gouvernement, on peut avoir des émetteurs publics nationaux, tels que des corps constitués, des administrations centrales, des services importants, des établissements publics, des entreprises nationales assurant des missions de service public, des régulateurs. Avec la déconcentration, il peut exister des ramifications de ces organisations publiques au niveau régional, départemental, communal.

Les administrations de l'Etat ont emboîté le pas, par la voie de la déconcentration. Préfets, sous-préfets, directions régionales, services départementaux de la plupart des ministères affirment maintenant fortement leur existence et tendent assez rapidement à devenir des institutions qui souhaitent, elles aussi, communiquer directement avec les citoyens.

Ces évolutions répondent à une demande sociale de proximité du service public. Elles peuvent conduire à mieux faire partager des décisions. Les décideurs publics mieux incarnés, l'Etat de droit devrait, à terme, gagner à devenir plus familier.<sup>58</sup>

Mais il n'est pas évident pour le citoyen de faire des distinctions précises entre ces différents émetteurs publics. Il y a alors une tendance pernicieuse, que peut engendrer la multiplicité d'émetteurs, à même de créer une cacophonie, si une structure ainsi que des mécanismes de coordination efficaces ne sont pas mises en place.

Avec la décentralisation, la communication publique se complexifie encore plus, mais elle gagne en proximité avec le citoyen.

Pierre Zemor relève, pour le cas français, qu'

il a fallu attendre le mouvement de décentralisation, et les lois de 1982 à 1984, pour que des pouvoirs puissent s'exercer pleinement, sans contrôle préalable de l'Etat et plus à proximité du citoyen, dans la commune, le département et la région. Mais les compétences des pouvoirs ne sont pas clairement partagées entre ces différents niveaux. Entendent communiquer pour faire connaître et remplir leur rôle d'institution de service public non seulement les municipalités, les conseils généraux et régionaux et leurs exécutifs, mais aussi toutes les entreprises publiques locales de statuts juridiques divers : régies, offices, sociétés d'économie mixte, établissements publics, concessionnaires [...] ainsi que les

---

<sup>58</sup> Zemor, 2008, p. 12.

instances intercommunales : syndicats, SIVOM, districts, communautés urbaines, communautés de commune.<sup>59</sup>

Il existe également des organisations supranationales, notamment des communautés regroupant plusieurs Etats qui cherchent aussi souvent à faire entendre leur part de voix. C'est souvent le citoyen qui est susceptible de se perdre dans ces multiples voix (Sellier, 2006).

- Le citoyen-usager

C'est sous le regard, le « contrôle » du citoyen que se déploie la communication publique. C'est une relation qui revêt souvent une bonne part de complexité parce que les attentes du citoyen peuvent être contradictoires. Il peut respecter ou subir l'autorité des institutions publiques, tout comme il proteste de leurs silences ou de leurs messages complexes. S'il critique l'expression routinière, bureaucratique, paperassière ou faiblement motivé des fonctionnaires, il manifeste cependant un fort attachement au service public (Zemor, 2008). Très souvent, l'image du service public est mitigée auprès du citoyen. De par ses propres expériences, il peut être satisfait à un certain degré des prestations des services publics. Cependant, même sans avoir fréquenté des services publics, certains citoyens en ont une perception négative ou pensent que c'est également le cas pour leurs concitoyens. Malgré de nombreuses réformes des services publics, l'idée reçue, négative du service public, ne change pas essentiellement, d'où les enjeux de maintenir continuellement des efforts de communication.

Trosa<sup>60</sup> dénonce, d'ailleurs, le caractère des réformes des services publics, qui sont souvent pensées « d'en-haut », donc sans l'écoute ou une véritable concertation avec les citoyens, qui devront, pourtant être les bénéficiaires de ces réformes.

Zemor relève une tendance de changements d'attitude des administrations et la décentralisation, puisque

« l'Etat » a consenti à descendre de son piédestal, à parler, écouter, voire dialoguer avec ceux qui ne constituaient jusqu'alors qu'une foule indifférenciée dans laquelle les individus étaient, selon leur situation, selon leurs actes au cours d'une même journée, regardés à travers les verres monochromes de chaque service et tour à tour étiquetés administrés, résidents, contribuables, électeurs, justiciables, assujettis, ayants droit, allocataires, appelés, interpellés ou, le plus souvent, usagers.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Zemor, 2008, p. 11.

<sup>60</sup> Voir Trosa, 2009.

<sup>61</sup> Zemor, 2008, p.13.



Plusieurs approches ont été explorées afin de trouver la juste place du citoyen dans le service public. Après avoir été longtemps « dominé » par la toute puissance publique bureaucratique, la difficile adoption du modèle New Public Management a essayé de consacrer le client du service public, avec notamment le souci de le séduire, de répondre à ses attentes, de rechercher sa satisfaction, comme c'est le cas avec la relation client-fournisseur dans les organisations purement marchandes. Même si cette approche a contribué à l'amélioration de certaines procédures de travail dans les services publics, il reste que la relation citoyen-service public demeure complexe. Non seulement, tous les services publics ne sont pas forcément en concurrence, mais aussi le citoyen est en même temps contribuable et électeur. Par l'élection, le citoyen peut choisir les orientations majeures des services publics et même sanctionner des personnes ayant conduit les politiques publiques jugées peu satisfaisantes.

Par le contrat social, l'homme trouve une seconde nature en devenant citoyen, membre du corps politique. De ce statut de codécideur provient l'ambivalence, voire l'ambiguïté de l'attachement au système public et des critiques d'usagers. Dans cette relative empathie avec le service public, le citoyen attend une relation de nature partenariale. Il souhaite être informé, pris en considération, écouté, associé. Ses critiques revêtent d'ailleurs un caractère de familiarité, sur le mode du « qui aime bien châtie bien ». La propension à intervenir se justifie par l'espoir de voir les procédures modifiées (Zemor, 2008).

En outre, Gerstlé relève que :

c'est en rendant saillants certains problèmes que des citoyens font advenir à la conscience publique des situations indésirables. C'est en attribuant aux autorités publiques la responsabilité de leur prise en charge que des groupes essaient de faire entrer ces problèmes sur l'agenda politique. C'est en élaborant des propositions, des projets de règlement des problèmes que les forces politiques arrivent à s'affronter, à s'opposer ou bien à coopérer pour trouver une voie commune vers des décisions, des politiques publiques et, au total, une action publique dotée de légitimité.<sup>62</sup>

Par ailleurs, le service public devrait dans sa relation avec le citoyen tenir compte du principe aussi complexe d'égalité, les inégalités sociales étant souvent décriées. Chaque individu voudrait être, particulièrement, pris en charge dans sa situation, alors qu'il existe une multiplicité de situations socioculturelles. Pinilla décrie les dérives de certains professionnels des services publics d'assistance aux personnes en difficulté, en présentant

---

<sup>62</sup> Gerstlé, 2008, p. 12-13.

le « décalage culturel »<sup>63</sup> entre ces professionnels et les usagers des services publics en question.

Même avec les tentatives de modernisation des services publics, il advient que la fracture numérique réduise l'accessibilité aux innovations à certaines catégories de public, puisque tous les citoyens ne possèdent pas les équipements y afférents et certains n'ont pas forcément les capacités de s'adapter aux nouvelles conditions qui accompagnent ces innovations. Il faut alors accorder une place de choix à la relation avec le citoyen dans le service public, et au-delà des prototypes préétablis, écouter activement le citoyen pour répondre efficacement à ses attentes.

Tout compte fait, avec la communication publique, il faudrait convaincre les citoyens de la pertinence des politiques et des décisions publiques, analyser la satisfaction des citoyens et leurs attentes, évaluer les politiques publiques, la pertinence de l'information et la qualité de la relation entretenue.

Parce que l'union fait la force, il est fréquent que les citoyens se regroupent sous des formes diverses pour mieux faire entendre leur part de voix.

- Des citoyens mieux organisés à travers la société civile ?

Le rôle de la société civile est qu'elle permet aux citoyens d'exprimer leurs préoccupations par un canal structuré pour des réactions, des critiques, des protestations. Etant souvent plus proche des citoyens, elle fournit les services correspondant aux besoins de la population. Les organisations qui composent la société civile mobilisent les citoyens en leur permettant de fédérer leurs énergies pour défendre leurs droits. Elles apportent également leur soutien aux personnes souffrant d'exclusion ou de discrimination.

La société civile regroupe notamment les organisations syndicales et patronales (les « partenaires sociaux »), les organisations non gouvernementales, les associations professionnelles, les organisations caritatives, les organisations de base, les organisations qui impliquent les citoyens dans la vie locale et municipale, avec une contribution spécifique des églises et communautés religieuses.<sup>64</sup>

Elles sont donc nombreuses les organisations qui constituent la société civile. Les Eglises et les communautés religieuses mobilisent un nombre important de fidèles et ont une contribution spécifique à apporter pour l'éclosion d'une société juste, pacifique. Les organisations non gouvernementales jouent un rôle important dans la politique d'aide au

---

<sup>63</sup>José Pinilla, 2013/1, p. 37-59. « Décalage culturel « professionnels-usagers » et dérive instrumentale des services publics », *Pensée plurielle* 2013/1 (n° 32), p. 37-59.

<sup>64</sup> Commission des Communautés Européennes, 2001, p. 17.

développement social, politique, économique ; et sont souvent des contrepoids à la « toute puissante » organisation publique. Les ONG « jouent souvent un rôle de vigie pour l'orientation du débat politique »<sup>65</sup>. Les organisations syndicales et patronales en tant que partenaires sociaux doivent également être intégrés dans l'élaboration des politiques publiques pouvant influencer sur leurs activités ou même dans le cadre de la RSE. Dans le cadre de certaines politiques sociales, des accords contraignants sont parfois conclus avec ces partenaires sociaux.

Pour qu'émerge véritablement un dialogue social, les acteurs publics doivent intégrer les organisations de la société civile dans l'élaboration des différentes politiques publiques. Mais, non loin, il y a une autre catégorie d'acteurs qui interagit souvent avec tous les autres publics ou qui y est issue.

- Des acteurs médiatiques

Parfois qualifiés dans certains pays, comme constituant le quatrième pouvoir, les acteurs des médias font, défont l'actualité dans tous les domaines de la vie publique. Non seulement la société est de plus en plus médiatisée, mais aussi le temps de l'information ou de l'actualité est exponentiellement rapide au temps de réaction des personnes publiques.

Wolton relève que l'espace public médiatisé est

également un espace dans lequel la presse écrite et les médias audiovisuels jouent un rôle considérable en termes d'information et de communication. Non seulement parce qu'ils sont nombreux, libres et en concurrence, mais aussi parce que l'élargissement du champ de la politique leur confère un rôle central, tant pour la production que la diffusion de l'information.<sup>66</sup>

Comb et Shaw<sup>67</sup> (1972) partent de l'hypothèse que les médias exercent une action considérable sur la formation de l'opinion publique, en mettant en avant certains événements et en négligeant d'autres auprès de leur audience. En raison de l'abondance des informations, les médias ne peuvent consacrer une même attention à tout ce qui se passe dans le monde. En conséquence, les médias font un choix et définissent le calendrier des événements et la hiérarchie des sujets. Les médias réussissent à faire partager leurs préoccupations à leurs utilisateurs, en y focalisant leur attention. Par ailleurs, selon les

---

<sup>65</sup> Commission des Communautés Européennes, 2001, p. 17.

<sup>66</sup> Wolton, 2008, p.33.

<sup>67</sup> Mac Combs M.E, Shaw D.L 1972, *The Agenda-setting function of Mass-Media*, Public opinion Quaterfly, 36, p, 176-187, cité par Boistel 2007, p. 135.

auteurs, il existerait une relation entre l'ordre hiérarchique des événements présentés et la hiérarchie de signification attachée à ces mêmes questions par les publics et les politiciens. Les utilisateurs des médias ont donc tendance à citer, selon le même ordre d'importance, les sujets et événements présentés par les médias. La perception concernant un événement est alors fonction de la place que lui accordent les médias.

Et quand les médias numériques permettent aux citoyens de s'autoproclamer « reporters », la pression que peuvent subir les services publics est forte. De plus en plus, des organisations publiques sont comme contraintes de s'exprimer officiellement, dans les médias traditionnels et numériques pour clarifier un fait, démentir une information, ou réagir par rapport à une mise en cause des services publics.

Il y a, cependant, « une contradiction entre la rapidité de l'information, la simplification qui en résulte et la complexité de l'histoire et des problèmes de la société ». <sup>68</sup> La complexité est telle qu'il y a également des partenaires internationaux avec lesquels il faut conjuguer.

- Des partenaires bilatéraux, multilatéraux et des organismes indépendants ?

Certains pays reçoivent des aides ou des subventions des partenaires ou organismes internationaux afin de mettre en œuvre des politiques publiques. Il y a un certain nombre d'exigences autour de ces subventions, et même si certains pays n'accorderaient, pas forcément, une importance à la communication avec leurs citoyens, ils sont plus ou moins contraints de communiquer en destination de ces partenaires internationaux pour faire-valoir et faire-savoir des actions concrètement réalisées dans les secteurs publics pour lesquels des financements ont été reçus.

En effet, la crise économique des années 1980 a plus ou moins contraint des Etats africains à accepter la mise sous ajustement structurel, effectif au début des années 1990.

L'Etat doit désormais composer avec les partenaires multilatéraux et bilatéraux pour mettre en œuvre ses projets. Les échecs des programmes d'ajustement structurels successifs vont conduire les partenaires multilatéraux à s'interroger sur les raisons de ces succès. La corruption et l'inefficacité de l'administration sont mises à l'index. <sup>69</sup>

Atenga soutient que l'Etat, ses institutions, les collectivités territoriales « éprouvent le besoin de communiquer pour se rendre audibles et rendre visibles leurs actions face à des bailleurs de fonds plus précautionneux, et des populations de plus en plus exigeantes ». <sup>70</sup> Relevons que

---

<sup>68</sup> Wolton, Id., p.36.

<sup>69</sup> Rifo, 2014, p. 4.

<sup>70</sup> Atenga, 2012, p. 1.

les acteurs en scène dans la communication publique ci-dessus présentés, sont les principaux acteurs, d'autres pouvant être également identifiés. Par ailleurs, la scission est plus théorique car dans les pratiques de la communication les différents acteurs interagissent et se mutent bien souvent. Les acteurs de la société civile ou des médias, sont en même temps des citoyens qui interagissent également avec les services publics ayant pour mission de garantir l'intérêt général.

#### **1.4. Autour d'un concept flou : l'intérêt général**

Au fait, qu'est-ce que l'intérêt général ? Véritable gageur de trouver une définition de ce concept qui fasse l'unanimité de tous. C'est d'ailleurs la même difficulté qui ressort en ce qui concerne la définition des services publics qui doivent avoir au cœur de leurs activités, l'intérêt général. Un concept dynamique, dont le contenu évolue avec le temps, et même dans l'espace, selon l'idéologie politique à l'œuvre. La caractéristique première des messages publics réside dans la prise en compte de l'intérêt général. Parfois les informations d'utilité publique sont complexes et leurs échanges peuvent être difficiles.

Zemor précise que

l'intérêt général résulte d'un compromis d'intérêts entre les individus et des groupes de la société qui consentent au « contrat social » dans le cadre duquel s'inscrivent lois, règlements, jurisprudence et habitudes. Ce compromis, issu d'un débat, de négociations, du rapport de forces des intérêts en présence, à un moment donné figé dans le droit, n'est jamais considéré comme définitivement acquis. Il reste ouvert à la controverse ainsi qu'au recours des individus frustrés par une décision publique. La communication contribue à l'acceptation plus ou moins aisée par les citoyens de la règle ou de la décision.<sup>71</sup>

Pasquier renchérit que

le domaine de la communication publique se définit par légitimité de l'intérêt général. Il s'étend au-delà du domaine public pris au strict sens juridique. Les attributions des pouvoirs publics et les missions des services publics relèvent de dispositions constitutionnelles, légales, et réglementaires propres à un Etat de droit. La communication publique accompagne l'application d'une règle, le déroulement d'une procédure, l'élaboration d'une décision. Les messages sont, dans leur principe, émis, reçus, traités par les institutions publiques « au nom du peuple », comme sont votées les lois ou prononcés les jugements.<sup>72</sup>

Cependant, Quelques difficultés sont présentes dans la nature même des messages publics, au regard de la complexité de certains enjeux. Avec la régulation, il faut élaborer des règles et dispositions contribuant à assurer le bon fonctionnement et à maintenir l'équilibre d'un système social complexe. En outre, il faut assurer la protection des différentes catégories sociales sur

---

<sup>71</sup> Zemor, 2008, p. 6.

<sup>72</sup> Pasquier, 2011, p. 43-44.

tous les plans (sécurité, santé, logement...). Par ailleurs, il y a l'enjeu de l'anticipation, étant donné qu'il faut projeter des politiques publiques, parfois abstraites, sur le moyen et le long terme et leur énonciation peut être difficile, non seulement à concevoir, mais aussi à exprimer rationnellement et émotionnellement aux parties prenantes. Il faut alors expliquer l'intérêt collectif, les droits et obligations des citoyens et des institutions publiques dans les différents domaines. Il faut parfois rappeler les inconvénients et sanctions auxquels s'exposent les contrevenants.

Il est observé une crise de l'intérêt général et les réticences des citoyens aux déploiements de certains projets d'intérêt collectif font souvent échos, notamment avec les comportements qualifiés « not in my back yard ».<sup>73</sup>

Gendron relève que

dans son usage courant, le syndrome NIMBY dépeint les mouvements d'opposition comme une agrégation de personnes égoïstes, uniquement préoccupées par les répercussions qu'un projet est susceptible d'avoir sur leur bien-être personnel, et incapables d'en comprendre les dimensions techniques ou l'intérêt collectif. Et même si, dans certains cas, les citoyens s'avèrent sensibles à l'intérêt collectif d'un équipement, le syndrome suppose qu'ils s'opposent à ce qu'il soit installé à proximité en raison de ses impacts sur leur environnement immédiat (Fischer, 2012). Aux inquiétudes, au manque d'information et aux intérêts particuliers des citoyens riverains, la réponse typique du promoteur se résume à une stratégie de communication et de relations publiques visant à informer et à convaincre. Le décideur cherche à informer la population des détails du projet et de la technologie utilisée, en faisant notamment valoir son innocuité. Mais il s'agit aussi de convaincre du bien-fondé du projet ou d'une solution technique présentée comme la meilleure solution à une problématique donnée.<sup>74</sup>

En outre, Rifoë relève qu'

alors que les politiques publiques conçues et mises en œuvre par l'Etat unitaire, se justifient à l'aune de l'intérêt général dont il est le dépositaire, l'action publique est marquée par la fin du « mythe de l'intérêt général ». L'Etat fragmenté est un Etat travaillé par des logiques multiples et pas toujours convergentes. Chaque échelon initie et conduit, des projets en conformité avec son agenda politique et électoral, souvent dans le cadre des partenariats. La crise de l'intérêt général se traduit par la résurgence des intérêts catégoriels et particuliers. Les oppositions aux projets se font vives et visibles. Construire l'acceptabilité du projet revient ainsi à la communication de projet face à l'affirmation de plus en plus prononcée des phénomènes de type NYMBY.<sup>75</sup>

Gendron par ailleurs précise qu'

au-delà des risques qu'il suscite, ajoutons que tout projet peut être prétexte à débat. La concrétisation d'une vision de la société peut être portée par les élus dépositaires d'un

---

<sup>73</sup>Not In My Back Yard (NIMBY), littéralement « pas dans mon jardin » est le plus célèbre des acronymes renvoyant à l'opposition exprimée par des riverains dont le voisinage est choisi pour l'implémentation d'un projet.

<sup>74</sup>Gendron, 2014, p. 546-547.

<sup>75</sup>Rifoë, 2014, p. 15.

mandat électoral, de même que par des industriels bâtisseurs et acteurs du progrès. Mais à leurs côtés, la population porteuse d'utopies et de projets alternatifs participe aussi à la construction de ce projet de société. Or, c'est à l'occasion de projets concrets qu'il lui est possible d'en débattre pour discuter notamment des différentes avenues qui s'offrent pour le réaliser. Au-delà d'un repli sur des intérêts privés, la contestation reflète donc non seulement le refus d'un risque, mais aussi le désaccord avec une certaine vision du progrès, de la justice et du bien-être. Elle incarne ainsi une participation démocratique qui n'est plus confinée au rendez-vous électoral, et se déploie dans les arènes où se concrétise le projet de société.<sup>76</sup>

A partir des années 1970, est observé une crise de l'intérêt général, avec une relativisation de ce qui était considéré comme principe supérieur commun de l'action publique. Désormais l'intérêt général doit être négocié entre les différents protagonistes de l'action publique.

L'intérêt général, formule de légitimation étatique par excellence, n'échappe plus à la controverse, et peut être compris comme le produit de délibérations et de négociations. Il doit dès lors être pensé comme un cadre de référence que différents acteurs peuvent investir de justifications et d'intérêts plus ou moins universalistes ; moins qu'à imposer une définition préétablie, les nouveaux dispositifs de politique publique viseraient dès lors à garantir l'expression de la diversité des « définitions » de l'intérêt général et, de façon pragmatique, à encadrer la production d'accords reconnus par les différents protagonistes. C'est peut-être ainsi que l'État peut continuer à fabriquer de l'intérêt général.<sup>77</sup>

La communication prend alors une place importante, son enjeu étant de construire l'acceptabilité sociale dans un contexte marqué par la fin du mythe de l'intérêt général et des oppositions fortes à la mise en place de certains projets.

La communication serait alors un échange, un partage d'informations d'utilité publique. Il est dès lors important qu'un certain nombre de données soient connues du public pour mieux participer à la vie collective et ainsi maintenir les meilleures relations sociales. L'enjeu de la communication serait alors de donner du sens à l'action publique, de déboucher sur la satisfaction des usagers-citoyens selon les idéologies politiques à l'œuvre ainsi que le degré de démocratie dans un contexte donné.

D'après Warin,

la satisfaction des usagers des services publics et des administrations devient un indicateur de choix de la performance publique. Ceci constitue une nouveauté pour le secteur public alors que mesurer la satisfaction du client fait partie depuis longtemps des pratiques du secteur privé. C'est l'un des objectifs explicites des programmes de réforme du secteur public inspiré du New Public Management.<sup>78</sup>

Cluzel-Métayer (2006) relève par ailleurs que, l'exigence de qualité fait désormais partie de ces « règles de conduite » que les services publics ne peuvent plus ignorer. L'évolution de leur

---

<sup>76</sup> Gendron, 2014, p. 555-556.

<sup>77</sup> Ce que le syndrome NIMBY nous dit de l'intérêt général. *Politix*, 11(42), 67-92.

<sup>78</sup> Warin, 1999, p. 17.

régime se caractérise par un recentrage sur la satisfaction des usagers. L'invocation de l'intérêt général ne suffit plus à justifier l'intervention publique ; il faut en plus que celle-ci réponde aux attentes des usagers.

Un service public n'est pas simplement un prestataire de service, il participe également à la cohésion de la société. Toute réforme administrative vise donc une meilleure satisfaction du citoyen-usager. Les services publics ne sont pas seulement destinés à répondre aux attentes individuelles de leurs usagers, ils sont aussi l'un des instruments majeurs à la disposition des pouvoirs publics pour leur permettre d'influencer l'environnement socio-économique d'un territoire. (Chevallier, 2010)

Il y a souvent le problème de visibilité des actions entreprises par les services publics, d'où la nécessité de mieux informer les citoyens-usagers. Le citoyen n'est plus seulement le destinataire des services publics mais il devient une ressource dont il faut évaluer la correspondance entre les services offerts et les besoins réels.

Il est donc judicieux de bien préciser les objectifs et enjeux de la communication des services publics.

## **2. La communication au sein du service public : ses objectifs et enjeux**

Comme pour toute approche de communication qui se veut efficace, il serait judicieux de commencer par préciser les enjeux de la communication à l'intérieur des services publics.

### **2.1. Vue de l'intérieur**

La négligence des publics internes des services publics est toujours décriée.

Même si cela est évidente, on a malheureusement tendance à oublier que les collaborateurs représentent la principale ressource de l'administration et qu'ils sont souvent les premiers vecteurs de communication d'une organisation. Lorsqu'ils sont informés en même temps voire même après l'ensemble de la population ou certains acteurs spécifiques, il n'est pas étonnant qu'ils ne puissent pas jouer un rôle de facilitateur dans la transmission des messages. Par exemple, dans le cas d'une crise touchant à une organisation du secteur public, plusieurs collaborateurs se sont ouvertement plaints de n'avoir aucune information pour répondre aux remarques et critiques de leurs familles, amis, voisins et connaissances en général.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Zemor, 2008, p. 79-80.



Si les publics de l'organisation sont nombreux, il faut reconnaître que le premier levier à actionner est celui constitué des publics internes. Le personnel constitue le premier public de l'organisation car il a le plus de motif de réagir aux décisions de la direction et peut peser sur celles-ci. Il peut en effet soit entrer en conflit ouvert (grève selon le statut de la fonction publique, absentéisme, etc.), soit en combat larvé (il adopte un comportement contraire aux volontés stratégiques) (d'Almeida, Libaert, 1998).

Il est souvent question de trouver comment améliorer la circulation de l'information, fédérer le personnel, l'intéresser, le motiver, le mobiliser ; alors que la structure, le climat social, la suspicion, la rumeur constituent des freins. Quelle est l'image interne que l'on souhaite développer dans l'esprit du personnel ? Elle doit être en adéquation avec l'image externe pour réduire les bruits ou cacophonies dans la communication globale de l'organisation. Elle doit exprimer la vocation, la mission, les valeurs de l'organisation. Elle doit être crédible, attractive et pourquoi pas spécifique. Les objectifs clés de la communication interne sont alors : informer, s'informer, échanger, fédérer, motiver.

Zemor précise que

la communication interne des institutions publiques, celle qui se pratique entre cadres et agents, se trouve mise sur la place publique. D'abord une personne active sur cinq est fonctionnaire ou assimilée et les portes du service public sont ainsi largement ouvertes à la société. Ensuite les services administratifs ont à rendre compte de leur fonctionnement. La Déclaration des droits de l'homme de 1789 marque les premières conquêtes de la « transparence » publique et, à la fois, du secret privé. Peu à peu « le domaine privé » interne à l'administration s'est trouvé limité. Les citoyens peuvent se prévaloir des instructions données par les dirigeants publics à leurs services.<sup>80</sup>

Parler de la communication, c'est ainsi reconnaître qu'il faut, pour travailler dans l'organisation, communiquer à chaque instant, à tous les niveaux et sous toutes les formes.

Pour Dobiecki, dans les organisations, il y est question

[d'] échanger, faire part, partager avec l'autre, avec d'autres, différents et indifférents, qui peuvent ne pas voir les choses comme on croit qu'ils les voient forcément, qui peuvent avoir d'autres idées, images, convictions, buts, impératifs. C'est livrer des informations, donner des explications, des commentaires et accueillir des réactions en retour.

## 2.2. Mobiliser les publics internes

---

<sup>80</sup> Id. p. 24.

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées : demande évolutive dans le temps, variable selon les lieux et les contextes et différente selon les populations. Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée. La communication interne exige fréquence et régularité, elle évite les coupures et les silences (d'Almeida, Libaert, 1998).

La communication interne accompagne le projet de l'organisation dont elle présente les objectifs et les modalités. Il s'agit des projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. Le projet d'une organisation est la synthèse formalisée de ses objectifs (économiques, sociaux, culturels). Une démarche projet suppose une approche globale des problèmes et de leur traitement, donc une réflexion commune des partenaires qui avaient souvent l'habitude de travailler séparément.

La communication interne apporte un concours précieux à l'accomplissement de la stratégie de l'organisation. Elle est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation. Il convient d'expliquer des mutations telles que la modernisation<sup>81</sup> et autres réformes des services publics afin de faciliter le changement. La communication interne est le support d'évolutions qui concernent directement le personnel dans son action, ses représentations et son implication.

En outre, la communication est considérée comme étant un élément de motivation. Avec la complexité croissante de l'environnement, elle est la courroie de transmission indispensable permettant la réalisation de la stratégie générale dans la mesure où elle donne un sens reconnu et accepté, une harmonie, une cohérence, des repères temporels et organisationnels, un feedback constant, une galvanisation. Les individus ne mobilisent leur énergie pour l'organisation que s'il existe un minimum de convergence entre leurs attentes et celles de l'organisation. Tout parle dans l'organisation et il importe à une réelle politique de communication de donner à ce « discours » une cohérence. Cette cohérence doit se traduire par une plus grande identification, voire cohésion, de l'ensemble des ressources humaines. Lorsque les liens de l'individu avec son organisation sont rappelés, lorsque l'interaction entre efficacité individuelle et la survie du groupe est expliquée, l'individu devrait faire corps avec l'organisation et se mobiliser plus librement pour elle. L'intégration et la mobilisation du personnel exigent une explication et une

---

<sup>81</sup>Voir Trosa, 2012, « L'administration est-elle un acteur de la modernisation ? », Pyramides [En ligne], 19 | 2010.

promotion de la politique d'organisation. Les communications et notamment les mots sont importants car les hommes sont créateurs et consommateurs de symboles. Les organisations « malades de communication interne » porteraient en elles-mêmes des dysfonctionnements plus globaux qui touchent au management et à l'organisation. (D'Almeida, Libaert, 1998)

Tous les membres de l'organisation sont désormais amenés à avoir des relations fréquentes avec les publics externes. Il a été mis en évidence que le comportement du personnel a un effet direct sur l'identité et l'image d'une organisation. Avec le développement des médias tant traditionnels que numériques, tous les publics se mélangent, d'où la nécessité de la cohérence dans les messages de l'organisation.

Par ailleurs, l'objectif de relier et d'unifier de la communication est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'organisation. La notion de culture est issue des champs ethnologique et anthropologique où elle désigne le ciment par lequel des personnes se sentent appartenir à la même société et existent comme une totalité organisée. Appliquée à l'organisation, cette notion renvoie à une histoire, à des valeurs et à des pratiques qui vont être mises en scène pour donner une identité à l'organisation.

Les valeurs mises en avant marquent en propre l'organisation. Chaque organisation s'invente un langage, un code déontologique et vestimentaire. Chacune construit et entretient ses rites (décorations, remise de médailles) et ses symboles (taille des bureaux, convivialité des repas pris en commun, organisation de sessions hors organisation, etc.). Tous ces éléments sont constitutifs d'un processus d'identification par lequel l'individu se retrouve dans l'organisation et y ajuste son comportement.

La communication participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'organisation. L'image que chaque membre a de son organisation, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun. En reconstituant l'histoire, elle vise la transmission des valeurs, conditions de la réussite passée et à venir. La communication met en commun des informations stratégiques, culturelles, fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité de l'organisation. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

### 2.3. La communication au cœur des problématiques organisationnelles

La communication est au centre des problématiques organisationnelles qui selon Muccheilli<sup>82</sup> sont regroupées en trois catégories telles qu'illustrées dans le tableau ci-après :

**Tableau 1: Les problématiques organisationnelles regroupées en trois catégories**

<b>Les problèmes de la structuration et de la coordination</b>	<b>Les problèmes de cohésion et d'engagement</b>	<b>Le problème de l'évolution et du changement</b>
L'organisation du travail La division du travail Le partage des responsabilités La traduction des messages  La distribution de l'autorité La distribution des pouvoirs L'information opérationnelle	La cohésion culturelle L'acculturation collective La communication « culturelle » Adhésion aux valeurs de l'organisation Le contrôle des différences de visions La régulation des luttes d'influence La légitimation des positionnements La reconnaissance des identités au travail	Les évolutions socio-culturelles internes  Les règles du jeu de la négociation interne  La négociation de « gains » dans les valeurs du système organisationnel  L'évolution des compétences, la formation
La gestion des moyens externes  Les ressources de l'organisation  L'exploitation des moyens	Les problèmes de la participation L'acceptation des contraintes L'engagement des membres et son contrôle Le climat relationnel et la satisfaction L'animation hiérarchique La participation aux décisions La coopération La motivation	Les évolutions à finalités L'adaptation à l'environnement Les restructurations La négociation sur les postes et les responsabilités au travail L'évolution des routines internes

Source : Muccheilli, 2000, p. 60.

Le tableau laisse donc transparaître que dans les organisations les problématiques communicationnelles peuvent être en rapport avec la structuration et de la coordination, la cohésion et l'engagement, l'évolution et le changement.

Par ailleurs, Morel identifie trois types de communication interne que sont la communication descendante, la communication ascendante et la communication interactive<sup>83</sup>.

Tout d'abord, la communication descendante est celle qui permet de véhiculer :

- des informations réglementaires ;

<sup>82</sup> Muccheilli, 2000, p. 60.

<sup>83</sup> Morel, 2012, p. 138-139.

- des informations administratives obligatoires ;
- des informations sur l'environnement de l'entreprise ;
- des informations responsabilisant le personnel ;
- des informations justificatives des décisions.

La communication descendante « *est souvent préventive. C'est elle qui préviendra le mieux la circulation de bruits, de rumeurs, tant interne qu'externe, puisqu'elle évitera que les salariés répercutent à l'extérieur de fausses informations* ». <sup>84</sup> Ensuite, la communication ascendante peut-être la conséquence de la communication descendante, étant donné que les informations diffusées peuvent déclencher des réactions, des demandes de clarification, ou même des attitudes de rejet.

Elle véhicule :

- des informations spontanées ;
- des informations sollicitées ;
- des informations par destination renseignant la hiérarchie ;
- des informations interrogatives pour mesurer des préoccupations ;
- des informations requérantes (contestation, revendication) ;
- des informations relatives à l'entreprise et aux hommes ;
- des informations relatives à l'environnement professionnel.

Il faut cependant préciser que la communication ascendante peut être formelle si elle s'effectue dans le cadre de structures normalisées. Dans le cas contraire, elle est informelle et peut être « rumeur quand elle n'a ni structure, ni émetteur ni récepteur désignés » <sup>85</sup>.

Enfin, il y a la communication interactive.

Il s'agit d'une communication généralement spontanée et informelle qui est facilitée par la mise à disposition de lieux collectifs agréables tels qu'un restaurant d'entreprise ou une cafétéria ou encore des « aires de repos » ainsi que le renforcement du caractère convivial de certaines occasions telles que l'arbre de Noël, la présentation des vœux, etc.

Certains outils peuvent être également conçus de manière à encourager et faciliter les échanges. Parmi eux on peut citer l'intranet.

[...] En communication interactive ou transversale, chacun est à la fois émetteur et récepteur. <sup>86</sup>

Les actions de communication interne prennent une place grandissante dans la communication publique pour diverses raisons :

---

<sup>84</sup>Morel, 2012, p. 138.

<sup>85</sup> Id. p. 139.

<sup>86</sup> Morel, 2012, p. 139.

- Les acteurs du service public sont les premiers vecteurs de son image ;
- Le contexte de modernisation et de rénovation du service public, de réconciliation du citoyen avec ses institutions favorise l'émergence de la communication interne efficace pour créer des conditions favorables au changement, et pour motiver le personnel.

#### **2.4. Des contributions concrètes de la communication**

Les contributions de la communication interne aux objectifs de l'organisation sont variées. Elles peuvent être regroupées en sept éléments selon Weil.<sup>87</sup>

- a. L'organisation se présente de plus en plus comme une société humaine complète et adopte une sémantique anthropologique. La comparaison anthropologique a pour principal mérite sa vertu pédagogique : elle est simple, frappante, limpide et transmet avec force ce qui pourrait parfois être difficile à faire comprendre. Elle induit aussi l'idée implicite que l'organisation a une légitimité à exister aussi évidente que celle de l'homme. Mais surtout, elle invite à penser l'organisation comme un corps uni disposant d'une intégrité quasi « naturelle » : l'organisation serait une et indivisible.
- b. La communication lie l'épanouissement individuel au développement de l'organisation dans la mesure où communication du projet vise à susciter une relation osmotique entre le travailleur et l'organisation. Elle aspire à ce que l'épanouissement personnel passe par l'épanouissement de l'organisation. Les techniques de motivations et stimulations visent le même objectif : motiver, familiariser avec le risque, favoriser l'esprit d'initiative pour « souder » l'épanouissement du travailleur à l'épanouissement-développement de l'organisation.
- c. L'analogie avec l'homme suggère que l'organisation va rechercher un développement harmonieux et dépasser ses contradictions. Elle tente de donner de l'organisation une représentation consensuelle d'où sont, au maximum, « évacués » les conflits. Elle polarise l'attention sur ce qu'il y a de « commun ». L'influence de la communication dépend de sa capacité à fluidifier les conflits pour permettre une circulation et une propagation sans obstacles. La communication a pour but interne de présenter la stratégie choisie comme la seule voie à suivre et à faire renoncer aux autres hypothèses qui risquent de disperser les forces. L'imaginaire de la communication est un

---

<sup>87</sup> Weil, 1990, p.139-140.

imaginaire qui insiste sur la mise en commun, sur la réconciliation plutôt que sur l'opposition. Les mots clés de cet imaginaire sont relier, réconcilier, fluidifier, irriguer, transmettre, faire partager.

- d. Le type de langage adopté lors du lancement d'une structure est déterminant pour la vie de cette dernière. Le langage n'est pas seulement l'adoption d'une langue commune mais comprend les habitudes, les rituels, les tabous, les procédures de travail, les normes qui tissent la spécificité de l'organisation et constituent des points de repère partagés par les membres de l'organisation. Sa valeur provient du fait qu'il a supposé une discussion et un consensus sur les ambitions du groupe et qu'il représente un processus de vigilance qui s'exerce sur les décisions stratégiques.
- e. La communication fait de la culture, non pas un résultat, mais un matériau à créer, à respecter, à modifier, à faire partager, y compris parfois aux partenaires. Elle casse les inerties et facilite la flexibilité. Il faut certes rester fidèle à l'esprit du fondateur d'une organisation, mais l'adaptation des solutions à une époque précise oblige la flexibilité de la culture d'organisation.
- f. L'organisation n'est pas un système démocratique : les décisions ne sont pas représentatives de l'opinion des collaborateurs et peuvent troubler l'image que ceux-ci ont de leur organisation ou de leur position à l'intérieur de celle-ci. Pour favoriser l'adhésion à ces décisions- adhésion nécessaire à leur application- la communication est utilisée pour sensibiliser, expliquer et contribuer à leur réappropriation. Elle est aussi un allié de la formation des nouveaux membres ainsi que de recyclage des travailleurs.

Zemor précise, par ailleurs, que

l'identité est au cœur de la communication d'un émetteur institutionnel. A la fois, elle forge le climat interne et elle marque toute parole externe. Elle se manifeste dans des productions symboliques : style de discours officiels, de la conduite des réunions ; rythmes de l'activité, organisation du temps, rites et habitudes, aménagement de l'espace (étage, surface, moquette de bureaux) traduisant pouvoir (organigramme, accéder aux réseaux) et influence (sociogramme) ; histoire avec ses mythes et ses sujets tabous.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Zemor, 2008, p.62.

La communication est un levier du changement car « que sera l'organisation demain ? » et « que vais-je devenir ? », se demandent les travailleurs. Le futur présente toujours un caractère menaçant quand il dépasse un certain niveau d'incertitudes. Pour réduire ces craintes, le projet de l'organisation permet aux collaborateurs de domestiquer leur avenir, de le banaliser et de se l'approprier. Par ailleurs, en dessinant l'organisation sur la carte du futur, la communication rend ce futur concevable. Elle ne se contente pas d'exprimer l'identité de l'organisation, mais son identité projetée, en devenir, en anticipation des besoins de ses différentes parties prenantes. Selon leurs caractéristiques ainsi que les objectifs de communication visés, plusieurs types de support peuvent être mobilisés : soit des outils écrits, outils oraux ; audio-visuels, outils liés au numériques. La communication événementielle n'est pas aussi en reste, avec l'organisation d'événements de natures diverses. Mais il est opportun de chercher à comprendre les interactions entre la communication et la performativité des services publics.

### **3. Fonctions principales de la communication publique**

Il est difficile d'hierarchiser les différentes fonctions de la communication publique puisqu'elles

peuvent toutes être importantes suivant le type d'organisation, le domaine de politique publique ou la situation concrète, on distinguera les fonctions centrales des fonctions complémentaires sur la base du critère légal. En effet, certaines tâches comme informer le public ou défendre des valeurs font partie du corpus législatif et sont donc inscrites dans des lois alors que d'autres comme la valorisation des activités d'une organisation ou l'accueil des citoyens sont généralement admises et reconnues mais ne figurent pas ou que de manière indirecte.<sup>89</sup>

Parmi les fonctions centrales, on peut alors distinguer des fonctions telles que : l'information des citoyens, l'explication des politiques publiques, le dialogue entre les institutions publiques et les citoyens-usagers, la défense des valeurs sociétales.

#### **3.1. Informer les citoyens**

Il s'agit d'un aspect essentiel de la communication publique. Il est question, d'une part de l'obligation de mettre de l'information à disposition des médias et de la population (principe de publicité) et d'autre part du rappel des droits et devoirs du citoyen et l'invitation à participer à la vie politique (information civique) (Pasquier, 2011). Ces tâches sont confiées dans certains pays au service d'information gouvernementale et dans d'autres pays à des services spécialisés.

---

<sup>89</sup> Pasquier, 2011, p.20.



Dans l'exercice quotidien de leur mission, les services publics sont tenus de fournir aux citoyens les informations qu'ils détiennent et dont les citoyens auraient besoin, si elles ne font pas objet de restrictions légales. Selon les particularités de chaque pays, des normes et des règles sont légalement définies et balisent souvent les relations entre les institutions publiques et les citoyens.

Se référant au cas français, Zemor précise les fondements juridiques de l'accès à l'information publique par les citoyens.

La loi du 17 juillet 1978, qui vise l'amélioration des relations entre l'administration et le public, modifiée par une ordonnance du 6 juin 2005, prévoit le libre accès aux documents administratifs de caractère non nominatif : « tous dossiers, rapports, études, comptes rendus, procès-verbaux, statistiques, directives, instructions, circulaires, notes et réponses ministérielles qui comportent une interprétation du droit positif ou une description des procédures administratives, avis, à l'exception des avis du Conseil d'Etat et des tribunaux administratifs, prévisions et décisions revêtant la forme d'écrits, d'enregistrements sonores ou visuels, de traitements automatisés d'informations [...] »

Tout document est donc communicable (art.2), consultable gratuitement ou copiable (au prix de revient), y compris les informations nominatives dont les conclusions sont opposées au demandeur (art.3) sans restriction faite au motif de sa vie privée, de secrets médical, commercial et industriels personnels (art.6 bis), mais dans le respect des dispositions de la loi du 6 janvier 1978, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, qui précise le droit de toute personne à « connaître et contester les informations et les raisonnements utilisés dans les traitements automatisés dont les résultats lui sont opposés », qui protège des rapprochements de décisions susceptibles de porter atteinte en donnant « une définition du profil ou de la personnalité de l'intéressé » et qui a institué la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).<sup>90</sup>

Le citoyen peut alors obtenir des explications sur les raisons qui sont à l'origine des décisions publiques le concernant.

La loi du 11 juillet 1979 relative à la motivation des actes administratifs, dispose que « les personnes physiques ou morales ont le droit d'être informées sans délai des motifs des décisions administratives individuelles défavorables qui les concernent » (mesure de police, sanction, sujétion, forclusion, refus d'autorisation ou d'avantages légaux, dérogation).<sup>91</sup>

[Le] principe de publicité s'est généralisé à l'ensemble des décisions et actions des institutions et de l'administration et celles-ci ont la responsabilité d'informer de manière régulière et complète de leurs activités et décisions. « Cette fonction est fondamentale car, avec le développement des exigences des citoyens, la complexité du cadre institutionnel et l'inflation législative, les personnes concernées doivent pouvoir accéder facilement à une information claire et précise »<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> Zemor, 2008, p. 30-31.

<sup>91</sup> Zemor, Id., p. 32.

<sup>92</sup> Pasquier, 2011, p.45.

C'est dans cette optique, que le journal officiel porte à la connaissance du public les données officielles telles que les lois, les décrets, les circulaires ou arrêtées annuels, la transcription des débats parlementaires, etc. A cela s'ajoutent les bulletins officiels des organisations publiques destinés souvent, en même temps, à la communication interne et externe. Compte tenu de leur volume considérable et de leur technicité, certaines données sont utilement mises à disposition du public sous forme d'informations pratiques, en version numérique, notamment avec internet qui permet la mise en place des procédures en ligne. Il s'agit généralement des informations sur les procédures et formalités administratives permettant aux citoyens de mieux exercer leurs droits et devoirs.

En outre, pour que la vie démocratique soit effective, il importe que les citoyens aient les informations nécessaires pour exercer leurs droits et devoirs.

Cluzel-Métayer précise qu'

au-delà de l'obligation « passive » leur imposant de communiquer leurs documents, les services publics vont mettre en place des « politiques d'information spontanée » à destination du public. La diffusion de l'information est orientée autour de deux pôles : la communication avec les usagers pour les renseigner sur les démarches administratives et leur faire connaître les services proposés ; l'information juridique pour leur rendre le droit accessible.<sup>93</sup>

Zemor parle plutôt de la communication civique qui

est le fait, outre de la famille ou de l'école, de l'ensemble des institutions publiques dans leurs relations permanentes avec les citoyens, notamment des élus locaux, mais aussi plus largement des acteurs sociaux les plus marquants pour les citoyens sur les lieux de travail ou de loisirs. Le civisme se communique au quotidien.<sup>94</sup>

A travers l'information civique, sont rappelés les droits et les devoirs des citoyens ainsi que les valeurs fondamentales de l'état démocratique. Est expliqué le fonctionnement des institutions afin d'accroître leur accessibilité, leur légitimité, d'inciter la participation des citoyens à la vie politique. Ces tâches sont d'autant plus importantes que « l'incivilité s'accroît, que des critiques sont régulières quant à l'absence de légitimité des institutions et que la participation aux élections et aux votations concerne souvent moins d'un citoyen sur deux. »<sup>95</sup>

En outre,

des informations claires sur les prestations et les conditions d'octroi, sur les procédures à suivre, sur les documents à apporter, sur le temps nécessaire pour obtenir une réponse ou une décision, sur les voies de recours, sur les prix et les possibilités de paiement, sur les heures d'ouverture, etc. facilitent grandement la vie des citoyens. Ces aspects sont d'autant plus importants que, dans le secteur public, la qualité perçue d'une prestation n'est que peu

---

<sup>93</sup> Cluzel-Métayer, 2006, p. 257.

<sup>94</sup> Zemor, 2008, p. 49.

<sup>95</sup> Pasquier, 2011, p. 76.

jugée sur la prestation elle-même mais bien sur les éléments qui entourent la production de la prestation. L'information et l'attitude du personnel sont alors des éléments déterminants de cette qualité perçue<sup>96</sup>.

Par ailleurs, il faut faire comprendre les enjeux des décisions publiques aux différentes parties prenantes.

### **3.2. L'explication et l'accompagnement des décisions**

Les politiques publiques revêtent de la complexité au niveau de leur contenu, de leur mise en œuvre. Parce que les services publics sont tenus par le principe d'imputabilité, ils fournissent des explications sur le bien-fondé de leurs décisions. Il faut également impliquer les citoyens et anticiper sur leur questionnement. Le langage du service public dont la tendance à la complexité est forte, doit être simplifié pour être accessible et facilement compréhensibles aux citoyens.

Dans l'espace public, « espace de médiation entre la société civile et l'Etat qui favorise, par le débat contradictoire, l'émergence d'une opinion publique »<sup>97</sup>, il est indispensable que les différentes parties prenantes aient les données nécessaires à la vie en société. Ces données permettraient alors aux citoyens de délibérer publiquement des questions politiques. Bien que la démocratie poursuive, sans jamais l'atteindre, l'idéal d'une société d'égalité, d'autonomie où chacun « peut exercer le pouvoir sans condition de classe, de race, de religion ou de savoir »<sup>98</sup> ; il importe que les débats et les décisions soient transparents et connus de tous « sous réserve de la protection d'intérêts publics ou privés prépondérants », d'où les enjeux de la publication des données publiques de natures diverses.

Cluzel-Métayer précise que

La lumière ainsi faite sur l'action administrative a des effets multiples : d'un côté, elle peut permettre de restaurer la confiance envers les services publics, ce qui doit contribuer à l'amélioration de la qualité perçue ; de l'autre, elle donne aux usagers sinon un pouvoir, au moins un droit de regard sur les services, qui les incite à s'améliorer.<sup>99</sup>

En outre, les institutions publiques doivent rendre compte de leurs activités menées au nom de l'intérêt général. L'article 15 de la Déclaration des droits de l'homme stipule que la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration. C'est pourquoi, sont faites par exemple, des publications des recueils d'actes administratifs, d'arrêtés d'un maire et des décisions des services municipaux, des débats d'assemblée délibérante, des comptes rendus

---

<sup>96</sup> Id. p. 78.

<sup>97</sup> Dacheux, 2008, p.8.

<sup>98</sup> Zemor, 2008, p. 7.

<sup>99</sup> Cluzel-Métayer, 2006, p. 249.

d'activité ou d'un rapport public annuel des corps constitués. Ce devoir se renforce des exigences de transparence dans la passation des marchés ou aux délégations du service public, ainsi que la lutte contre la corruption, occupant une place majeure dans la logique de la bonne gouvernance recommandée aux pays en voie de développement.

Par ailleurs, des efforts de simplification des procédures, des formalités administratives, du langage administratif sont souvent déployés dans le cadre de la modernisation de l'Etat afin de rendre plus accessibles les services publics aux citoyens, notamment avec le développement de l'administration électronique ainsi que la mise en ligne des données publiques.

### **3.3. Assurer le dialogue entre les institutions et les citoyens**

Les services publics ont besoin, non seulement, de se renseigner sur les besoins, les attentes et les préoccupations de la population, mais aussi de recueillir l'opinion des autres parties prenantes. Le mythe de l'intérêt général s'étant effrité, avec notamment l'existence de plusieurs niveaux de décision publique, il importe que le dialogue prenne place pour favoriser une co-construction du service public. Par ailleurs, la complexité de nombreuses politiques publiques fait que les services publics doivent entretenir un dialogue permanent avec les citoyens pour faire comprendre et faire accepter ces politiques publiques.

Selon les pays, le dialogue est encouragé par des textes de loi. C'est le cas en France avec le décret du 28 novembre 1983, la loi du 12 avril 2000 sur « les relations entre l'administration et les usagers » : obligations d'accuser réception des demandes, de transmettre à l'autorité compétente, de mentionner les voies de recours dans les notifications, d'entendre les observations, certaines décisions réputées favorables après deux mois de silence.

Dialoguer avec leurs usagers est une voie essentielle d'évaluation des services publics.

Le dialogue permet une coproduction du service personnalisé qu'attend l'utilisateur d'un service public. Qu'on écoute son « cas particulier » confère au citoyen la qualité de « contractant social » avec la puissance publique, a priori écrasante à ses yeux. L'échange permet de faire valoir un point de vue qui échappe aux préoccupations trop globales.<sup>100</sup>

Mais comment le service public dialogue-t-il avec les citoyens ? Est-ce individuellement ou collectivement à travers des associations ou des mouvements de citoyens-usagers ? la voix du citoyen est-elle véritablement écoutée par les services publics ?

---

<sup>100</sup> Zemor, 2008, p. 38.

Parfois des associations, dans un domaine particulier, défendent certains acquis ou des droits spécifiques des citoyens. Il arrive aussi que dans la critique des services publics, des associations aient tendance à faire émerger leurs préoccupations dans la sphère politique, en recherchant ou en épilquant par exemple sur la possibilité de faire évoluer la loi dans le domaine en question.

La discussion concrète et détaillée sur les modalités de mise en œuvre des services offerts au public n'a utilement lieu qu'à proximité des services eux-mêmes. Les incitations à associer les usagers ont consisté à proposer des « cahiers » dans des services accueillant du public ou des messageries ouvertes aux observations, à encourager la création d'associations ayant des objectifs d'évaluation et plus de moyens, localement des comités de quartiers, enfin à réserver dans les conseils des établissements publics des places aux représentants des utilisateurs. La loi du 6 février 1992 encourage la création des comités d'usagers dans les services déconcentrés de l'Etat. La rédaction des codes, guides, notices gagnerait à associer les utilisateurs.<sup>101</sup>

La discussion naît le plus souvent de la réclamation du citoyen aux prises avec des services publics qui semblent ne pas le comprendre ou peuvent commettre des erreurs.

L'écoute est une condition sine qua non au dialogue. Il ne peut avoir véritablement le dialogue si les parties prenantes ne s'écoutent pas.

L'écoute de la société caractérisera la nouvelle culture du service public. [...] Cette capacité d'attention attestera la confiance des fonctionnaires dans leurs propres valeurs et prouvera que ces valeurs incitent effectivement à rapprocher les administrations, entreprises et citoyens.<sup>102</sup>

Des procédés tels que la consultation, la concertation ou la cogestion permettent d'écouter le citoyen et d'encourager sa participation dans l'action du service public. Mais le degré de participation varie en fonction du dispositif participatif en place. Dans la consultation, le service public prend les avis des citoyens-usagers sans être forcément obligé de les intégrer dans les résolutions finales. Avec la concertation, le degré de participation est plus avancé ; mais la problématique se situe au niveau de la représentativité des citoyens-usagers ; le quota de représentation des usagers peut être faible ou alors le service public préfère se concerter avec des experts, consultants, plus enclin à pencher en faveur de la position du service public. En ce qui concerne la cogestion, elle intègre davantage les usagers dont les représentants sont impliqués ou présents dans les instances de décision, mais la puissance de leur voie est à nuancer.

Cluzel-Métayer précise que

---

<sup>101</sup>Id. p. 39.

<sup>102</sup> Ngouo, 2008, p. 207.

confrontés aux difficultés de l'institutionnalisation de la participation et cependant conscients de l'importance de connaître les attentes des usagers pour améliorer leurs prestations, les services publics ont développé de nouvelles formes d'écoute. Ce sont des outils plus informels, inspirés des techniques utilisées dans le secteur privé : il s'agit de réaliser des enquêtes, des études, des sondages, des forums permettant de recueillir l'opinion que les usagers ont de leurs services, dans le but de l'améliorer.<sup>103</sup>

Pour sortir des « dialogues de sourds », il est institué dans certains pays un Médiateur de la République qui est une autorité indépendante. Il doit régler objectivement les réclamations des citoyens ayant eu des contentieux, de dénouement difficile, avec les services publics ou tout organisme investi de mission d'intérêt général.

Cependant, les organisations publiques ont tendance à ne communiquer que lorsqu'elles ont des informations à transmettre, alors que la communication doit être une tâche continue et interactive entre ces organisations et leurs différentes parties prenantes.

### **3.4. Mener des campagnes d'information et des actions de communication d'intérêt général**

La communication est aussi un moyen de politique publique. Elle est nécessaire dans la recherche de modification des comportements, pour la sensibilisation à de grandes causes, pour l'incitation à une action spécifique. Bien que l'Etat ait la possibilité d'employer la contrainte ou l'incitation dans certains domaines, il fait de plus en plus la part belle à la communication. Les messages revêtant un caractère socialement consensuel sont d'utilité publique. Ils sont menés dans l'intérêt de la collectivité.

Les grandes causes sociales sont reçues par l'opinion et plus souvent soutenues ou relayées par les médias. Cette fonction de la communication publique s'enchevêtre avec la communication sociale. Mbianda définit la communication sociale comme étant

l'ensemble des actes de communication qui vise à modifier des représentations, des comportements ou à renforcer des solidarités. On peut distinguer trois buts :

Informé sur les problèmes sociaux, afin de faire prendre conscience.

De redonner du pouvoir aux individus. Transmettre des valeurs pour renforcer des réseaux de solidarité.

Modifier des idées ou des comportements à risque pour les personnes ou la collectivité.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> Cluzel-Métayer, 2006, p. 316.

<sup>104</sup> Mbianda, 2015, Précis de communication, p. 237.

De nombreuses causes sociales suscitent ainsi l'intérêt des différentes catégories de parties prenantes. Il est question de sensibiliser les citoyens sur des questions d'intérêt général. Nous avons, entre autres, des préoccupations liées à la santé, la sécurité, aux inégalités sociales, aux comportements néfastes à la vie en société.

Les acteurs intervenants très souvent dans la communication sociale sont regroupés comme suit :

les collectivités territoriales ;

les mairies, partis politiques, hommes/femmes politiques ;

les ONG, associations, syndicats ;

les églises et communautés confessionnelles ;

les Mouvements alternatifs, alter mondialistes, etc. ;

des associations et sociétés spécialisées dans la conduite d'une campagne de communication ;

des formations (universités).<sup>105</sup>

Relevons, cependant, que ces catégories d'acteurs s'enchevêtrent régulièrement ou œuvrent ensemble et que les priorités sont accordées à certaines causes selon les pays ainsi que les idéologies dominantes à un moment donné.

Défendre des valeurs et promouvoir des comportements responsables font partie des tâches de l'Etat. Il est question de défendre et de promouvoir les droits humains, tout comme les valeurs de base de l'Etat de droit (égalité, traitement équitable, etc.) mais aussi des valeurs reconnues par la société et les institutions (l'intégration des personnes handicapées par exemple) ainsi que des comportements responsables auprès des citoyens.

Ces valeurs et ces comportements doivent d'une part être vécues par les institutions et les organisations publiques en veillant à éviter des dissonances relevées souvent par des groupes d'intérêt et les médias. Elles seront d'autre part véhiculées auprès de la population au travers de l'organisation d'événements [...], des campagnes de sensibilisation auprès de groupes cibles [...] ou de débats. Cette fonction dépasse la promotion des valeurs et doit aussi de manière croissante féliciter et conforter les personnes qui les respectent de sorte que l'effet soit durable.<sup>106</sup>

Plusieurs outils sont mobilisés à cet effet :

des sites Internet sont créés, des journaux sont distribués aux ménages et aux entreprises, des campagnes de publicité sont diffusées sur les principaux supports comme la télévision

---

<sup>105</sup> Mbianda, 2015, Précis de communication, p. 237.

<sup>106</sup> Pasquier, 2011, p. 47.

et l’affichage, des concours sont organisés, des lettres personnalisées sont envoyées, etc. L’administration utilise donc les outils de la communication pour atteindre des objectifs définis dans le cadre des politiques publiques.<sup>107</sup>

Par ailleurs, presque tous les domaines de la vie publique, ont de plus en plus recours à la communication qui devient la glu des services publics. Même si d’autres fonctions de la communication ne sont pas normalisées, elles restent importantes dans nos sociétés de plus en plus médiatisées, avec des citoyens dont les exigences ne cessent de croître.

#### **4. Des fonctions complémentaires, pourtant non négligeables**

Même si ces fonctions ne sont pas explicitement encadrées par un corpus légal, elles ne sont pas moins importantes. Elles se situent parfois en amont des fonctions légales ou y découlent, presque systématiquement. Il s’agit, entre autres, des fonctions d’accueil, d’écoute, de promotion des prestations des services publics ou la quête de maintien du lien social.

##### **4.1. L’accueil**

Avant tout partage, il est nécessaire que la relation soit établie avec les différentes parties prenantes. La satisfaction des usagers du service public peut être entachée par les déficits d’ordre relationnels.

On ne trouve que très peu de textes de loi qui traitent de la manière dont les citoyens doivent être accueillis dans une administration, de l’information qui est mise de manière anticipée à disposition, du confort matériel de l’accueil, de la façon dont le personnel répond au téléphone, de l’attitude adoptée dans la relation personnelle, etc.

Pourtant, le premier contact avec l’organisation, le temps et le confort d’attente, l’amabilité et l’empathie du personnel, la facilité du contact avec une attitude et un langage appropriés sont des composantes essentielles dans l’évaluation du service public. La signalétique, l’aménagement des bureaux, le mobilier urbain tout comme le comportement des personnes font partie de l’identité organisationnelle (l’identité organisationnelle (« Corporate Identity ») comprend le design organisationnel (« Corporate Design » avec les logos, les uniformes, les éléments architecturaux...) et les managers des organisations publiques attachent une importance croissante à donner une identité propre à leur entité et à faciliter les relations avec les bénéficiaires des prestations d’autant plus s’ils bénéficient d’une autonomie de gestion »<sup>108</sup>.

Pour Zemor,

la fonction d’accueil commence avec la signalisation dans la ville, dans les limites fixées par la loi du 29 décembre 1971 relative à la publicité, aux enseignes et pré-enseignes, avec

---

<sup>107</sup> Zemor, 2008, p. 77.

<sup>108</sup> Pasquier, 2011, p. 47-48.



l'identification du mobilier urbain (les boîtes aux lettres jaunes) et des locaux, ainsi qu'à l'occasion des réponses téléphoniques ou épistolaires ou électroniques.<sup>109</sup>

Pourtant la perception qu'ont les citoyens-usagers des services publics, du fonctionnaire distant couvert par la loi, semble perdurer malgré les multiples efforts de communication. Ce qui pousse naturellement à se poser des questions sur l'efficacité des multiples réformes régulièrement mis en œuvre dans les services publics, notamment de la place accordée à la communication dans le management de ces réformes.

Manager devrait s'appuyer avant tout sur l'art de communiquer et de convaincre, de préparer les décisions, de mettre l'opinion publique en mesure d'accepter certaines formes de solutions. Or sur tous ces points nous avons perdu du terrain ; la prospective, l'évaluation, les études rigoureuses qui permettent de savoir quelles politiques fonctionnent ou non, ont pratiquement disparu.<sup>110</sup>

Ceci nous conduit notamment à tabler sur l'importance de l'écoute des différentes parties prenantes des services publics.

#### 4.2. L'écoute

Même quand les réformes visent la modernisation du service public, il importe de prendre en compte les protestations, les souhaits des citoyens-usagers.

Cette écoute des attentes peut, comme une « micro-étude de marché », provoquer des ajustements. La remontée interne des observations et des demandes détaillées recueillies à la périphérie du service public incite, mieux que n'importe quelle étude, à la simplification des procédures et des structures.<sup>111</sup>

La fonction d'écoute va plus loin que celle de l'accueil car elle nécessite de la part de l'organisation des processus et des instruments spécifiques. Par l'écoute, il ne faut pas comprendre la capacité d'un agent individuel de saisir les besoins d'une personne et d'apporter une réponse appropriée mais l'aptitude d'une administration à recueillir de manière organisée des informations provenant d'usagers, à les synthétiser et à leur donner un sens pour qu'une réponse politique ou administrative puisse être apportée le cas échéant. Parmi les instruments classiques de l'écoute figurent la gestion des réclamations, des colloques où sont amenées et protocolées les critiques entendues, des discussions avec des groupes organisés représentant les usagers, etc.<sup>112</sup>

Il y a également la pratique des sondages qualitatifs ou quantitatifs, qui permettent d'étudier le niveau d'information et compréhension de certains sujets par la population, de connaître

---

<sup>109</sup> Zemor, 2008 p. 35.

<sup>110</sup> Voir Trosa, 2013, « L'Etat est-il encore régalien ou devient-il un réseau social ? », paragraphe 37.

<sup>111</sup> Zemor, 2008, p. 37.

<sup>112</sup> Pasquier, 2011, p. 49.

l'opinion de cette population sur un sujet à un moment donné ou encore de prendre en compte des besoins ou des attentes non encore identifiés. Les sondages en tant qu'outils pour conduire l'action gouvernementale et administrative font régulièrement l'objet de critiques du fait, d'une part, de leurs limites intrinsèques et, d'autre part, de par les risques qu'ils soient instrumentalisés pour manipuler l'opinion.<sup>113</sup>

L'échange permet alors des interactions entre les services publics et leurs citoyens-usagers. Ainsi chaque partie peut s'assurer de la qualité de réception des informations échangées.

Le « langage » de l'agent public entre-t-il en résonance avec les préoccupations, la situation, la culture, le vocabulaire de l'utilisateur ? La simplicité d'expression est un enjeu pour sortir de la culture et du jargon administratifs. Les institutions publiques ont la possibilité de formuler différemment leurs offres de service.<sup>114</sup>

La consultation et le caractère interactif de la communication sont des clés pour les réformes et le changement. Quand la médiation est humaine, personnalisée, plus le contenu est pris en considération et retenu. L'interactivité dans une relation facilite la compréhension et implique davantage. Ce qui pourrait accroître la légitimité des organisations publiques.

#### **4.3. Promouvoir la légitimité des organisations et les actions publiques**

Il y a des communications qui portent sur l'organisation publique elle-même et ont pour but de mieux la faire connaître aux différentes parties prenantes. Il n'est pas toujours évident de faire rapidement la distinction entre les différents services publics, dont les missions et prestations peuvent, parfois sembler s'enchevêtrer. En plus, selon les mutations qui peuvent émerger dans la société, une réorganisation des services publics peut être faite, et le recours à la communication institutionnelle est en ce moment de bon ton. Dans des mécanismes contractuels comme la concession<sup>115</sup>, l'affermage<sup>116</sup>, la régie intéressée<sup>117</sup>, il arrive que certaines

---

<sup>113</sup> Id., p. 48-49.

<sup>114</sup> Zemor, 2008, p.36-37.

<sup>115</sup> « [...] La concession du service public désigne la technique contractuelle par laquelle une personne publique (le concédant) confie, sous son contrôle à une personne privée de son choix (le concessionnaire), la gestion, aux risques et périls de cette dernière, d'un service public à charge pour ce concessionnaire de réaliser les investissements nécessaires et de se rémunérer directement sur les usagers du service ». (Lachaume, 1989, p. 200).

<sup>116</sup> « A la différence du concessionnaire, le fermier n'a pas à financer, en principe, les ouvrages nécessaires au service, il reçoit ceux-ci de la collectivité publique et ne doit faire l'avance que du seul fond de roulement [...] Mais comme le concessionnaire, le fermier exploite à ses risques et périls et se rémunère en principe sur l'utilisateur. » Id. p. 205-206.

<sup>117</sup> « Le régisseur reçoit le service public « clefs en main » et il ne gère pas vraiment à ses risques et périls. Il est rémunéré, non par les usagers, mais au moyen d'une prime calculée en fonction essentiellement de deux paramètres :

- Un pourcentage du chiffre d'affaires de l'exploitation du service ;
- Une participation aux gains de productivité et de bénéfices. » Ibid. p.206.

prérogatives de services publics soient confiées à des organisations privées, qui pourraient également avoir besoin de communiquer pour légitimer leurs positions.

Pour qu'elles puissent accomplir leurs missions, il s'avère utile que les organisations publiques soient mieux connues par les citoyens, que leur légitimité soit reconnue et que les prestations qu'elles offrent soient clairement identifiées, surtout dans le contexte de crise de l'intérêt général et de l'existence de plusieurs niveaux de pouvoir. Ainsi, les actions de communication permettront à la population d'être sensibilisée, aux personnes concernées de mieux connaître leurs droits et obligations, d'interagir avec l'organisation.

La promotion des services comme la valorisation des institutions procèdent du « faire-savoir » ou « faire-valoir ». Les services publics, comme tous services, aspirent à la notoriété et à la bonne qualité de leur image.

En ce qui concerne la valorisation des services offerts, la communication contribue à faire venir, faire connaître ou utiliser une offre publique. Même s'il est fait recours à la publicité, il faut

des précautions dans le choix du langage, de l'expression publicitaire, des supports et médias. L'efficacité comme le bon sens commandent de se référer à un objectif particulier de promotion pour chaque groupe « ciblé » de citoyens bien identifiés.

Pour faire savoir, les institutions doivent informer sur l'existence même de l'information, sur les sources de renseignements administratifs, les services qui accueillent.»<sup>118</sup>

Malgré le fait que la mise en avant des prestations anciennes des services publics attirent peu l'attention, la communication événementielle permet de se saisir de quelques prétextes, notamment des moments singuliers de la vie de l'organisation, pour créer une visibilité de ces prestations et booster l'image des institutions publiques.

Dans la communication institutionnelle, il faudrait s'assurer qu'il y ait une cohérence globale entre toutes les communications émises par l'organisation ou en son nom, malgré la division du travail ou l'existence de plusieurs directions qui pilotent des communications propres à leur champ d'action.

Par ailleurs, la communication publique permet d'écouter les attentes des parties prenantes à l'égard de l'organisation, de leur faire connaître l'ensemble des prestations. Si, à certains égards, il y a crise de légitimité du service public, c'est que cette rationalité, pourtant issue du contrat social, n'est pas suffisamment partagée par le citoyen. Si le dialogue doit accompagner la procédure, c'est lors de l'offre de service que peut s'opérer, avec une légitimité renouvelée, une identification de l'institution publique. (Zemor, 2010)

---

<sup>118</sup> Zemor, 2008, p.42.

#### 4.4. Contribuer au maintien du lien social

C'est une fonction générale et difficile à délimiter.

Elle est pourtant primordiale car une société vit des liens qui se tissent entre ses membres. Si l'établissement de liens sociaux ne pose souvent pas de problème pour une population urbaine bien intégrée, il est souvent difficile pour des personnes marginalisées physiquement, géographiquement ou socialement de se sentir membre à part entière de la collectivité, de s'épanouir dans celle-ci et de contribuer à sa manière à son développement. Les collectivités publiques peuvent aussi utiliser la communication pour permettre de construire et d'entretenir des liens sociaux entre toutes les personnes qui le souhaitent.<sup>119</sup>

Plusieurs fonctions peuvent se retrouver en même temps dans les activités de communication des services publics et il est très souvent difficile de les isoler de manière évidente. On peut se rendre compte que la nécessité de prendre efficacement en compte toutes les parties prenantes des services publics répond à un désir de recherche de convergence, sans laquelle la cohésion sociale serait difficilement maintenue. Par exemple, un accueil bien organisé va permettre une écoute plus attentive des besoins des citoyens et faciliter les relations sociales au sein d'une communauté.

Toutefois les fonctions sont importantes les unes les autres, même si certaines ne découlent pas de bases légales explicites, elles sont les conséquences d'une conception moderne de l'organisation publique. « *Eu égard à la complexité des textes et des procédures ou aux situations dans lesquelles se trouvent les citoyens, le droit à l'information crée un devoir de communication, dialogue, voire assistance suppose une relation établie*<sup>120</sup> ». Il arrive, très souvent, que certaines activités de communication publique remplissent en même temps plusieurs fonctions, le découpage est alors plus théorique. Il y a cependant d'autres problématiques particulières qui peuvent toucher les services publics et nécessitent que les enjeux de la communication y afférents soient également explicités.

#### 5. Focus sur d'autres problématiques de la communication publique

Selon les particularités, l'importance, la délicatesse de certains domaines du service public, un type de communication peut être privilégié. Certains services publics se situent au niveau central de l'Etat, notamment du gouvernement constitué du premier ministre ainsi que les ministères en charge des différentes préoccupations sociétales. Selon le degré de

---

<sup>119</sup> Pasquier, 2011, p. 51.

<sup>120</sup> Pasquier, 2011, p. 49.

déconcentration et/ou de décentralisation, d'autres niveaux peuvent être identifiés comme le niveau régional, départemental, communal. Selon ses prérogatives, chaque personne publique a tendance à communiquer dans sa sphère de compétence. Si ces multiples communications contribuent à la gouvernabilité de la société, il est cependant important de les coordonner pour rechercher la cohérence de ces multiples voix.

Par ailleurs, l'importance ou même la délicatesse de certains projets publics nécessitent le recours stratégique à une communication spécifique, dite de projet, pour l'accompagnement, la visibilité du projet.

Et si survient la crise ? Depuis longtemps, dans le secteur privé, sont prévues des stratégies à déployer en cas de crise. Il faut relever que le secteur public n'est pas à l'abri d'éventuelles crises. Encore que les domaines publics sont caractérisés par leur complexité et le risque de crise y est élevé. D'où la pertinence d'épiloguer sur la communication de crise adaptée aux organisations publiques.

### **5.1. La communication gouvernementale**

Dans les pays démocratiques et pour garantir le bon fonctionnement des institutions, le gouvernement est tenu par la constitution, les lois votées par le parlement ou le droit jurisprudentiel d'informer la population, de nourrir le dialogue et de rendre compte de ses activités. Les objectifs, contenus, organisation de la communication gouvernementale varient d'un pays à l'autre. Mais dans l'ensemble, il est question pour le gouvernement d'apporter toutes les informations utiles aux élus, aux médias et à la population en général sur ses intentions, ses décisions et ses actions ; de se renseigner sur les besoins, les attentes et les préoccupations de la population ainsi que l'opinion de certains groupes importants pour la conduite du pays ; de coordonner les activités de communication de l'ensemble de l'administration puisqu'il y a de nombreuses informations provenant des entités administratives différentes, mais qui doivent être complémentaires et non concurrentes, tout devant se faire stratégiquement d'où, par ailleurs l'importance du conseil et de l'expertise.

Pasquier relève par ailleurs, que

les services d'information gouvernementale sont caractérisés par trois éléments. D'abord, ils dépendent directement de l'autorité du chef du gouvernement ou du gouvernement dans son ensemble : en France, le SIG dépend par décret du premier ministre et en Allemagne de la chancellerie ; en Suisse, le vice-chancelier responsable de l'information participe aux séances du gouvernement. Ensuite, l'émetteur est clairement identifiable comme étant institutionnel avec la mention écrite et les logos correspondants. Finalement, la communication de ces services ne se concentre pas sur un domaine de politique publique

comme la santé ou la sécurité mais sur l'ensemble des activités du gouvernement de la valorisation de celles-ci.<sup>121</sup>

Cependant, le périmètre des activités des services de communication gouvernementale est très différent d'un pays à l'autre et dépend de la culture et du système politique ainsi que de l'histoire des relations entre le gouvernement et l'administration. Ce périmètre n'est pas figé et peut évoluer en fonction des médias et du contexte politique. Mais il y a un autre enjeu quand plusieurs entités sont investies dans la communication : celle de la coordination.

## **5.2. Communications tous azimuts : de la nécessité de cohérence et de coordination !**

Les mouvements de déconcentration et de décentralisation des services publics, engendrent des initiatives de nombreux communicateurs publics qui s'expriment au nom de l'intérêt général à leur différent niveau hiérarchique, en cherchant à ressortir tant bien que mal les spécificités de leurs organisations, qui parfois convergent, en recourant presque aux mêmes thématiques et créent plutôt des confusions dans l'esprit du citoyen.

De la diversité des formes de communication, qui sollicitent un même citoyen, ressortent des messages publics disséqués qui viennent se mêler à ceux des particuliers, des agents économiques et des acteurs sociaux. Comment combattre les effets pervers de ce que chaque émetteur public, légitime dans sa spécialité, en situation de quasi-monopole, diffuse des informations et pratiques des communications qui entrent en concurrence aux yeux et aux oreilles d'un citoyen gorgé de données et convié à les digérer pour comprendre la complexité de l'organisation publique ?<sup>122</sup>

Il est judicieux qu'il y ait une structure ainsi que des mécanismes de coordination pour réguler ces différentes communications afin d'éviter la cacophonie qui produit plus de « bruit » et amenuise les efforts de communication fournis. C'est ce rôle que tente de jouer le SIG en France et d'autres instances dans certains pays.

A propos de la coordination des activités de communication gouvernementale, Martial Pasquier distingue trois types de coordinations.

On a d'abord la coordination thématique. Pour des raisons d'agenda politique ou en fonction des activités du gouvernement, ce dernier peut souhaiter un ordonnancement des thèmes abordés de manière active pour garantir une cohérence dans la communication. Ensuite, la coordination temporelle doit permettre à court terme d'éviter un chevauchement dommageable d'activités de communication d'entités administratives différentes. Lorsque plusieurs ministères souhaitent communiquer au même moment sur des sujets variés, il importe qu'un service organise dans le temps l'ordre de passage afin notamment de permettre aux journalistes accrédités de pouvoir suivre toutes les conférences de presse

---

<sup>121</sup> Pasquier, 2011, p. 73.

<sup>122</sup> Zemor, 2008, P.86.

sans mettre les ministères ou administrations en concurrence. Finalement, la coordination financière des budgets de communication des différents ministères permet une négociation de certains prix notamment par rapport aux agences de communication et aux médias dans l'achat d'espace publicitaire.<sup>123</sup>

Cependant, il y aurait plus de difficulté à coordonner les actions de communication des collectivités décentralisées, dont les tentatives de régulation peuvent rencontrer des « barrières constitutionnelles » ou être perçues comme le retour de la tutelle.

Comme le précise Zemor,

il s'agit à la fois d'une demande de proximité et d'une demande de globalité. Le citoyen ne se satisfait pas des tranches dissociées de services qu'il reçoit en tant qu'administré local ou départemental, contribuable national ou local, justiciable, allocataire, usager du quartier ou de l'agglomération, ayant droit et électeur. Il attend d'être accueilli, écouté, guidé, de voir la question qu'il pose resituée dans l'ensemble de ses préoccupations : il revendique une offre de service public polyvalente, il aspire à la cohérence de la chose publique.<sup>124</sup>

Si le citoyen aspire à communiquer avec le service public dans les interactions quotidiennes, il existe un autre pan du voile à ne pas oublier. Il s'agit des projets inédits ou temporels qui nécessitent également des actions de communication.

### **5.3. La communication sur le projet**

Dans la société, sont développés ou conduits de nombreux projets d'importance plus ou moins variée. Même si ces projets peuvent être insérés dans des domaines d'actions publiques déjà existants, le recours à une communication particulière se justifie par le caractère inhabituel, de ces projets de grande envergure.

Pasquier nous édifie sur les raisons d'une communication spécifique sur les projets, que ces derniers soient importants ou plus modestes.

[Ces projets] impliquent de nombreux acteurs publics et privés qui ont besoin d'être informés sur l'avancement du projet, les difficultés techniques et financières rencontrées, les conséquences et opportunités, etc. Ensuite, un projet présente la caractéristique d'avoir un cadre temporel défini avec un début et une fin et des étapes importantes que l'on marque traditionnellement (pose de la première pierre, fin du percement, etc.) et qui servent aussi à jalonner la communication. Finalement, de tels projets constituent aussi des réalisations d'une génération, des symboles nationaux ou territoriaux mis en valeur autant pour fédérer une communauté que pour servir d'étendard à l'extérieur. On ne trouve plus maintenant de projet d'envergure sans qu'un concept de communication ne soit élaboré et qu'un budget substantiel correspondant figure dans les coûts du projet.<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup> Pasquier, 2011, p. 72.

<sup>124</sup> Zemor, 2008, p. 87.

<sup>125</sup> Pasquier, 2011, p. 78-79.

Ainsi des actions de communication bien orchestrées donnent aux projets la visibilité nécessaire pour les faire connaître, aimer, susciter les comportements idoines pour leurs évolutions.

Et face à une crise comment le service public peut-il communiquer pour atténuer les conséquences y afférentes ?

#### **5.4. La communication de crise**

Les services publics peuvent également connaître des crises et il importe de mettre en place un dispositif de communication approprié.

[La particularité est que la crise] peut concerner tous les domaines de l'administration : un problème relationnel avec les institutions politiques, une crise de confiance au niveau organisationnel, un grave problème dans un projet, une prestation défailante ou une crise interne. De plus, la crise présente la caractéristique qu'elle concernera de toute façon toute l'organisation dans la mesure où le grand public n'est généralement pas en mesure de faire une distinction claire entre une prestation fournie par une organisation et son image globale. De surcroît, la communication de crise dépassera le cas strict de l'administration pour toucher aussi les autorités et les partis politiques car, suivant le type de crise, il est fort vraisemblable que ces derniers contribuent à la communication par leurs questions et leurs prises de position. Ainsi, des conflits et des crises touchant le secteur public prennent souvent une dimension politique soit par l'intervention des acteurs correspondants soit par une discussion politique des problèmes à l'origine de la crise.<sup>126</sup>

Pierre Zemor attire aussi l'attention sur le fait qu'

on ne trouve pas de motifs pour faire valoir le bon fonctionnement d'un service hospitalier d'urgence au-delà de sa signalisation trop discrète, mais la publicité est fortement faite en cas de dysfonctionnement d'un service public, de santé, de sécurité, de justice.<sup>127</sup>

Les informations négatives, notamment en temps de crise, se font entendre plus fortement et rapidement qu'une communication en situation normale. En temps de crise, les délais de réaction des organisations sont réduits et les demandes de communication plus forte. Il faut pouvoir agir rapidement, ce qui n'est pas évident avec les ramifications de l'organisation bureaucratique, qui caractérisent encore la plupart des services publics. Il serait, cependant, judicieux pour le service public de penser également une communication à déployer en cas de crise interne ou externe à l'organisation.

---

<sup>126</sup> Pasquier, 2011, p.81.

<sup>127</sup> Zemor, 2008, p. 43.



## Conclusion

En fin de compte, la communication fait progressivement, partie intégrante des services publics, qui sont tenus de rendre accessibles certaines informations aux citoyens et d'interagir avec ces derniers. Le citoyen d'une démocratie, à la fois utilisateur et décideur des services publics, devient de plus en plus exigeant, et tolère de moins en moins des pratiques univoques de l'information ou de l'injonction des services publics.

En s'appuyant sur la distinction classique communication interne/communication externe, nous relevons qu'au niveau interne la communication du service public

*contribue à la qualité de l'action et des conditions de travail des agents, à leur mobilisation vers les objectifs de service du public et à l'animation de la structure. Nécessaire à la bonne communication externe, elle assure la transparence attachée aux procédures et aux institutions publiques.*<sup>128</sup>

La communication joue alors un rôle déterminant car elle doit renforcer les liens sociaux entre les membres pour consolider les règles établies, les faire adhérer à l'objectif commun et les motiver à son atteinte.

Au niveau externe, le service public, a le devoir d'informer le citoyen, sur ses droits et devoirs, sur les procédures ou conditions d'accessibilité au service public, mais également de communiquer des informations, nécessaires ou utiles au citoyen et à la vie de la cité qui faciliteraient la compréhension des politiques publiques ainsi que le soutien aux causes ou projets d'intérêt général. Sous les exigences de transparence, les personnes publiques, dans une idéologie démocratique, doivent rendre compte aux citoyens qui sont en même temps contribuables. Par ailleurs les fonctions d'accueil, d'écoute, de dialogue ne sont pas à négliger puisqu'elles permettraient de sortir de la zone de confort informationnelle des services publics vers l'ouverture tant désirée par les citoyens, et donc la communication, plus que jamais indispensable aux services publics.

Si le tour d'horizon que nous avons fait dans ce chapitre nous permet de comprendre les exigences plus ou moins universelles de la communication publique, il est également intéressant pour nous de nous focaliser sur les services publics ainsi que les principes qui les caractérisent pour mieux les appréhender.

---

<sup>128</sup> Zemor, 2008, p. 9.

## CHAPITRE 2 : DES SERVICES PUBLICS ET LEURS PRINCIPES GENERAUX

### Introduction

Du concept « service public » dénote plusieurs sens. Dans un sens organique, le service public est une composante de l'appareil administratif de l'Etat ou des collectivités territoriales. Dans un sens matériel, le service public est défini en fonction d'un critère précis, qui est sa mission ou son activité – l'intérêt général (Lachaume, 1989).

Chevallier précise que

le service public, c'est, en effet, d'abord une fonction à remplir puis une mission à assurer, mais aussi l'activité concrète qui en résulte et, partant, l'organe qui la prend en charge : du service public, conçu comme principe axiologique guidant la gestion publique, on passe tout naturellement aux services publics, entendus à la fois comme les prestations offertes au public et les organismes chargés de les fournir ; dans le service public, les aspects fonctionnel, matériel et organique sont indissolublement liés, adhèrent les uns aux autres.<sup>129</sup>

La création d'un service public se fait par la puissance publique pour répondre à un besoin commun dans la société ou dans une collectivité donnée, au regard de l'importance que sa satisfaction présente pour le corps social et, qu'en conséquence, cette satisfaction doit être placée sous la responsabilité de la puissance publique pour être mieux assurée. Il existe alors une pléthore de services publics, et en fonction des demandes et mutations sociales tout service ayant un caractère d'intérêt général évident peut devenir un service public.

Le dénominateur commun à l'ensemble des services publics est la satisfaction de l'intérêt général qui constitue le but de tout service public, qu'il soit de nature administrative ou industrielle et commerciale, qu'il soit géré par une personne publique ou par une personne privée. Pourtant le concept d'intérêt général lui-même est difficile à saisir et à délimiter, ce qui peut parfois créer des tensions entre les différentes parties prenantes, notamment entre les citoyens et les puissances publiques. L'intérêt général n'est pas statique et se moule aux mutations sociétales. Selon l'espace et le temps, la nature des services publics varie considérablement. Mais il y a des principes fondamentaux tels que la continuité, la mutabilité, l'égalité, la « gratuité » qui restent des problématiques permanentes des services publics. Il faut pouvoir conjuguer avec tous ces paramètres pour maintenir la cohésion sociale.

---

<sup>129</sup> Chevallier, 2010, p. 53.

## **1. Le service public – une activité d'intérêt général**

L'intérêt général traverse le temps et se présente comme le dénominateur commun à tous les services publics. Il est question de donner satisfaction à des besoins collectifs.

Dans les activités de service public, la primauté de la satisfaction de l'intérêt général est la raison d'être, de création ou d'organisation des activités. C'est ce qui justifie qu'elles soient assurées, sur le plan financier, parfois à perte, voire de façon totalement « gratuite ».

### **1.1. L'intérêt général dans toute sa complexité**

Bien que le concept d'intérêt général soit régulièrement évoqué, il est difficile de définir avec précision ce qu'il regorge.

Lachaume se demande

comment, en effet, restituer dans une définition simple une notion où se mêlent des éléments politiques (l'intérêt général est inséparable de la conception que les gouvernants se font, à un moment donné, du rôle de l'Etat et des différentes personnes publiques), administratifs (l'administration est au service de l'intérêt général), sociaux (il existe objectivement des besoins collectifs de la population qui légitiment bon nombre de services publics) etc. ? Comment, enfermer dans une définition simple une notion en perpétuelle évolution, largement tributaire des circonstances de temps, de lieu, de mœurs, de l'orientation de la majorité politique à un moment donné ? Cette dernière ayant souvent tendance d'ailleurs à vouloir légitimer par l'intérêt général les décisions qu'elle prend et l'intérêt général risque alors de se transformer en véritable alibi.<sup>130</sup>

De nombreuses mutations sont observées dans le déploiement des services publics avec le temps ainsi que selon la forme de l'Etat qui prévaut à un moment donné. En passant de l'Etat libéral classique à l'Etat interventionniste moderne, il s'en suit un développement considérable des services publics.

Par ailleurs, c'est une décision des pouvoirs publics (législateur, pouvoir réglementaire, organes délibérants des collectivités locales) qui érige une activité en mission de service public ou qui lui accorde le label service public. Cette décision tient compte d'un certain nombre de paramètres : le temps, l'idéologie dominante, le lieu, les besoins de la population. Ainsi un besoin, par l'intérêt général auquel il correspond, doit être assuré dans le cadre d'une mission de service public et ne saurait être laissé à la seule initiative privée. Des conceptions faites du rôle des personnes publiques et de l'Etat vont également être déterminantes.

Depuis la fin du XIXe siècle, on assiste à une banalisation de l'intérêt général – but du service public, en ce sens que l'intérêt général se retrouve aujourd'hui dans les activités aux objets les

---

<sup>130</sup> Lachaume, 1989. p. 27.

plus divers. Les mutations dans les sociétés ont secrété des besoins d'intérêt collectif que l'on n'imaginait pas il y a un siècle et la prise en charge de ces besoins a engendré, à son tour, de nombreux services publics.

La prise en charge directe d'une activité donnée par une personne publique ne se justifie normalement, surtout dans un Etat libéral, que par la présence dans cette activité d'une haute teneur d'intérêt général et cette prise en charge directe met en évidence - dans la très grande majorité des cas- la volonté de la personne publique de considérer que l'intérêt général en cause dans cette activité correspond bien à celui exigé dans la mission de service public. Ceci explique la coïncidence presque totale existant entre les activités des personnes publiques et les activités de service public.<sup>131</sup>

L'intérêt général, but du service public, a ainsi de multiples facettes qu'il importe de comprendre.

## **1.2. L'intérêt général, pour que la société soit gouvernable**

Un certain nombre de services publics accorde aux personnes publiques, et notamment à l'Etat, des prestations nécessaires pour l'accomplissement de leurs propres missions. Il existe un lien étroit entre les deux, dans la mesure où c'est parce que les personnes publiques peuvent normalement accomplir leurs missions que peuvent être satisfaits les besoins de la population.

Les personnes publiques, comme les personnes privées, ont besoin du service public des transports, de la poste, de l'électricité, de l'eau, du gaz, de la voirie, etc. [...] L'intérêt général dans le service public n'est donc pas politiquement innocent, les services publics sont utilisés par les personnes publiques et, au premier chef, par l'Etat, pour réaliser leurs missions.<sup>132</sup>

Chevallier relève, cependant, que « *le service public est devenu un des traits essentiels de la figure de l'Etat ; caution du bon usage de la puissance, il justifie les prérogatives de l'Etat par la grandeur des fins qu'il poursuit*<sup>133</sup> ». Par ailleurs, des personnes publiques peuvent faire recours au principe d'intérêt général dans diverses activités qui constituent des enjeux majeurs dans la politique publique pour le développement national ou local, dont l'objet peut être par exemple, la réduction du chômage, la relance d'un secteur de l'économie, l'essor industriel d'une collectivité territoriale. Cependant, la priorité est surtout accordée à la réponse aux besoins des populations.

---

<sup>131</sup> Lachaume, 1989, p. 31.

<sup>132</sup> Id., p. 37

<sup>133</sup> Chevallier, 2010, p. 35.

### **1.3. L'intérêt général - la satisfaction des besoins collectifs**

Sous un autre angle, la raison d'être des services publics est de rendre des services au public. Ainsi le point culminant de l'intérêt général est recherché dans l'importance ou l'utilité que la puissance publique reconnaît à une activité particulière pour la satisfaction des besoins de la population. L'intérêt général reçoit alors satisfaction quand les prestations attendues sont remplies efficacement auprès des citoyens par les services publics qui en ont la responsabilité. A titre d'exemples, il y a satisfaction quand l'eau coule au robinet, l'électricité arrive au compteur, le courrier est distribué, le train ou l'autobus part et arrive à l'heure, les ordures ménagères sont enlevées et traitées, etc. (Chevallier, 2010)

Un besoin devient collectif parce que plusieurs personnes dans la société le ressentent. Mais avec l'intérêt général, le but n'est pas de satisfaire, minutieusement, chaque individu, mais de trouver une équation qui permette une satisfaction globale des citoyens, donc un équilibre.

Le fonctionnement normal du service public implique certes une satisfaction globale des usagers, mais aussi une satisfaction individuelle de tous les usagers du service. Il est acquis, bien sûr, que l'intérêt général ne saurait se réduire, ici, à la seule addition des intérêts individuels de chaque usager. La satisfaction de tous les usagers suppose, en effet, une organisation du service public qui, d'une part, contienne nécessairement dans les limites raisonnables chaque intérêt individuel – poussé à l'extrême, cet intérêt individuel postulerait par exemple que tous les services publics soient gratuits, ce qui n'est pas possible – et qui, d'autre part, réalise un arbitrage entre les intérêts individuels des usagers souvent contradictoires : les itinéraires de transports urbains doivent être définis en conciliant des intérêts, quelquefois opposés, de personnes habitant des quartiers différents, ne travaillant pas aux mêmes heures, etc. et, à moins de mettre un autobus ou un train à la disposition de chaque usager et à l'heure de son choix, l'intérêt général suppose une véritable péréquation des intérêts individuels en présence.<sup>134</sup>

En cherchant ainsi un équilibre dans la satisfaction des différents besoins individuels, les services publics contribuent également à la réduction des inégalités sociales.

### **1.4. L'intérêt général comme moyen de réduire les inégalités sociales**

En plus de ce que l'intérêt général, émerge de la nécessité de satisfaire un besoin collectif dans la société, il y a une interrogation, ici, sur la manière de satisfaire ce besoin, de telle sorte que les inégalités sociales soient réduites.

Pour Lachaume on serait en présence de

services publics présentant un intérêt général à double détente. Par une politique de tarifs ou de redevances différenciés certains services publics prennent en compte les inégalités de revenus entre les usagers et tentent ainsi de limiter ou de corriger les conséquences des inégalités sociales, économiques et de richesse. On découvre ainsi au niveau des modalités

---

<sup>134</sup> Lachaume, 1989, p. 38.

de gestion du service un véritable but d'intérêt général : permettre à de nombreuses personnes d'accéder ainsi à des services publics qu'elles ne pourraient pas utiliser si elles devaient supporter un tarif trop élevé pour elles.<sup>135</sup>

C'est dans l'optique de réduire les inégalités sociales que sont développées des politiques de discriminations positives dans plusieurs catégories de services publics. Ainsi, dans le domaine de la santé, la couverture santé universelle permet à chaque citoyenne d'accéder à un minimum de couverture sanitaire dans certains pays.

Par ailleurs avec la mise en œuvre de la décentralisation, l'intérêt général peut être mobilisé pour le développement local. La mission de service public n'apparaît pas alors dans une prestation directement accordée à un usager donné, mais dans une politique menée par une personne publique, tel le développement économique d'une commune ou d'une région, et qui profite à terme à l'ensemble de la population concernée. Les activités, ici soutenues, en contribuant au développement, vont réduire l'exode rural et favoriser l'essor des localités aux reliefs peu attrayants, dans l'optique d'une politique d'aménagement du territoire.

Ainsi le maintien d'un bureau de poste avec des compétences accrues[...] ou celui d'une école, voire d'une classe ou d'une voie ferrée, dans une zone rurale qui perd sa population active, non seulement permet la satisfaction des besoins individuels des usagers restés sur place, mais se rattache également à une mission d'intérêt général caractérisé puisque le maintien d'un minimum de services publics essentiels pour la satisfaction directe des besoins de la population constitue, peut-être, la façon la plus adéquate, sinon de mettre fin à l'exode rural, mais de le ralentir et d'en limiter les effets.<sup>136</sup>

En fin de compte, n'importe quelle activité dans la société serait susceptible de considération d'intérêt général. Puisque l'intérêt général revêt de multiples facettes, il a tendance à être banalisé. Mais c'est par l'intervention de la puissance publique qu'une activité quelconque, est érigée à un moment donné en service public dans une nation. S'il existe un mythe de l'intérêt général, il existe également une réalité de l'intérêt général qui est prise en considération, sans arrière-pensées politiques, par les gouvernants nationaux ou locaux, lorsqu'ils créent des services publics en vue de satisfaire des besoins collectifs évidents et incontestables.

## **2. De l'importance des services publics selon quelques prismes idéologiques**

Selon les idéologies à l'œuvre dans des contextes particuliers, l'importance accordée aux services publics tout comme leur promotion peut varier. Mais il y a parfois un consensus, indépendamment de l'idéologie politique sur le fait d'

---

<sup>135</sup> Lachaume, 1989, p. 39

<sup>136</sup> Id. p. 40

un Etat conçu comme instrument privilégié d'intégration nationale et érigé en garant de la croissance économique et du progrès social ; et la pression de tous les groupes sociaux en faveur du développement des services publics a attesté la croyance collective dans les bienfaits de la gestion publique.<sup>137</sup>

Cependant, la « loi du service » exige des fonctionnaires, et autres employés, de tous grades, de s'effacer derrière la fonction et d'accorder la priorité à la satisfaction des besoins et aspirations du public destinataire des prestations des services publics.

## 2.1. Des destinataires sans identités précises ?

De prime abord, on peut dénoter comme une ambiguïté du statut de celui qui reçoit les prestations des services publics : est-il un assujéti, un bénéficiaire, un client, un citoyen, un contribuable ? Il peut arriver qu'il revête toutes ces casquettes à la fois, ce qui induirait de sa part des attentes parfois contradictoires.

Pasquier relève qu'

avec l'émergence de nouveaux modèles de conduite de l'administration, le développement des activités économiques de l'Etat et l'évolution générale de la société, la manière dont l'administration définit la personne qui bénéficie de ses prestations et par là les attentes de celle-ci se sont diversifiées. En effet, si on parlait presque exclusivement d'administré jusqu'à dans les années 1960, d'autres vocables tels qu'usager, client et citoyen se sont ajoutés depuis pour qualifier le partenaire de l'administration.<sup>138</sup>

Pour Patesson, il y a eu une évolution du regard porté sur la personne à laquelle on propose des services.

Pour l'administration publique, on avait affaire à des "administrés" soit des sujets gérés par une administration et contraints de se conformer à son fonctionnement propre. Le modèle sous-jacent fait référence à des responsables souvent politiques qui déterminent la nature, les conditions et les destinataires des services. L'administration organise et fournit les services. Le citoyen en est un récepteur "inerte". Puis émerge le concept d'usager, celui qui utilise les ressources d'un service public. Enfin, récemment on entend parler – cela devient d'ailleurs le standard dans les services publics - de "client" (Voir "EUPAN"6), faisant référence à juste titre ou non au côté "acheteur" de biens ou services. Cette notion d'achat prend bien place dans une vision économique actuelle de l'organisme ou de l'administration qui consacre des moyens financiers pour "vendre" ses services. De nombreuses études de satisfaction se situent dans cette perspective du rapport qualité/prix. Il est de plus en plus fréquent de voir imposer dans le contrat de gestion des services publics – dont les parastataux – des études de satisfaction des usagers dont la finalité est clairement orientée vers l'évaluation financière des moyens mis en œuvre. Satisfaction, attentes et coûts sont intimement reliés.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> Chevallier, 2010. p. 61.

<sup>138</sup> Pasquier, 2011, p. 35

<sup>139</sup> Patesson, 2009/3, p.17.

Le tableau ci-après donne un aperçu des différentes conceptions des personnes avec qui l'administration interagit dans le cadre de la fourniture de ses prestations.

**Tableau 2: différentes conceptions des destinataires des services publics**

	<b>Administré</b>	<b>Usager</b>	<b>Consommateur</b>	<b>Citoyen partenaire</b>
<b>Conception de l'Etat</b>	L'Etat moderne	L'Etat providence	L'Etat régulateur	L'Etat postmoderne
<b>Attitude de l'administration</b>	Domination (relation autoritaire)	Domination (relation autoritaire restreinte par des droits)	Soumission de l'administration aux besoins exprimés	Relation partenariale
<b>Principale forme de participation pour les personnes</b>	Election de ses représentants	Utilisation des services et des droits correspondants	Par la consommation ou non des prestations	En participant de manière active à la conception de l'action de l'administration
<b>Implication au niveau de la communication</b>	Information limitée aux lois et décisions de l'administration	Information étendue aux services de l'administration	Information large visant à satisfaire le client	Information large visant à impliquer le partenaire

*Source :* (Spanou, 2003, Vigoda, 2002, Smith et Huntsman, 1997 cité par Pasquier, 2011).

Pasquier nous présente, ci-après, les mutations qualitatives ayant affectées la relation entre les services publics administratifs et leurs bénéficiaires.

La forme classique est la résultante de l'avènement de l'Etat moderne et du modèle bureaucratique au début du XXe siècle. L'administration fait face à des administrés avec qui elle entretient des relations très distantes et autoritaires. L'administration reste très secrète et n'a aucune contrainte d'information si ce n'est de publier les lois votées par le parlement et les décisions prises par elle (principe de publicité). Elle ne communique pas sur son organisation et ses procédures, les informations dont elle dispose ou les événements



qui la concernent. [...] Par conséquent, d'éventuels changements ne peuvent intervenir qu'au travers du processus politique et donc l'élection de représentants qui pourront avoir, eux et dans le cadre de leur fonction, un droit de regard plus complet sur l'administration.

[A propos de l'émergence de la conception du bénéficiaire comme usager]. Celui-ci intervient de deux manières en relation directe avec l'administration. D'une part, comme l'administration ne peut pas a priori réglementer tous les aspects de ces prestations, elle est obligée de discuter et de négocier pour partie avec les bénéficiaires afin de trouver des solutions raisonnables. D'autre part, à ces nouvelles activités de l'Etat correspondent de nouveaux droits pour les citoyens les impliquant un peu plus dans la définition et le contrôle des prestations. L'administration a donc étendu ses activités de communication pour pouvoir présenter les prestations, préciser les conditions d'accès et donner plus librement et directement des explications pour éviter d'être surchargée par des procédures.

La nouvelle gestion publique a complètement bouleversé la relation entre l'administration et les personnes puisqu'elle définit ces dernières comme des clients-consommateurs de prestations publiques. Dès lors, comme la satisfaction de ces personnes devient un objectif pris en compte par l'autorité politique, l'administration conçoit la communication comme une composante à part entière de la prestation. En effet, dans de nombreux cas, la satisfaction d'une personne sera plus élevée parce que l'agent public aura été aimable, aura pris le temps de donner toutes les explications, aura fourni de manière anticipée des informations permettant de réduire au mieux la charge administrative pour la personne, etc. La communication devient donc non pas une tâche périphérique mais un élément parfois déterminant pour mesurer la qualité de la prestation.

Finalement, la dernière conception d'une personne dans ses relations avec l'administration correspond à celle consistant à la considérer comme un partenaire responsable. Le citoyen n'est pas un administré subissant les décisions de l'administration ou un client qu'il faut satisfaire mais un partenaire qu'il convient d'associer le mieux possible à la conception et au suivi de la politique publique et surtout des prestations qui seront ensuite proposées. Complexe à mettre en œuvre du fait du rôle institutionnel mal défini de ce partenaire et des risques de capture de décisions par un nombre très limité de citoyens, cette conception est pourtant au centre des préoccupations du modèle de la gouvernance démocratique. La communication joue à nouveau un rôle essentiel par le fait qu'une participation citoyenne ne peut se faire que si l'administration informe de manière large et complète non pas seulement sur les prestations mais aussi sur le coût de celles-ci, sur les procédures internes, les résultats obtenus, les problèmes observés, etc.<sup>140</sup>

Si la représentation des destinataires des services publics se fait selon le modèle valorisé dans la gestion des services publics à un moment donné, dans un contexte particulier, il n'en n'est pas moins du service public dans sa globalité.

## **2.2. Quelques perceptions idéologiques du service public**

Avant les années 1970, notamment pendant les trente glorieuses, la perception de la doctrine du « service public » est positive. C'est l'idéologie de l'Etat-providence qui domine. Une grande place est accordée au service public qui constitue un trait essentiel de l'Etat. Le service

---

<sup>140</sup> Pasquier, 2011, p. 36-37.

public est ainsi considéré comme une caution du bon usage de la puissance, il justifie les prérogatives de l'Etat par la grandeur des fins qu'il poursuit.

Pour remonter encore plus haut dans l'histoire, il faut préciser que des mutations ont été progressivement observées dans les sociétés humaines. En Europe, l'Etat de justice du Moyen âge et du droit divin est devenu aux XV<sup>e</sup> et XVI<sup>e</sup> siècles l'Etat administratif. Au XIX<sup>e</sup> siècle, on parlait d'Etat gendarme (Etat strict), dans la mesure où la protection du territoire national et le respect des lois en vigueur à l'intérieur du territoire étaient les priorités. Dans la 2<sup>e</sup> moitié du XX<sup>e</sup> siècle, après la seconde guerre mondiale, notamment pendant les trente glorieuses, il y a la recherche d'un plus grand bien-être collectif et d'une meilleure protection contre les risques, d'où l'appellation de l'Etat-providence. Ainsi, le fordisme et les approches keynésiennes des politiques économiques vont permettre une véritable explosion des dépenses sociales.

Pour certains secteurs, il y a un mythe qui fait penser à la supériorité de la gestion publique, qui met l'accent sur l'intérêt général et non le profit comme c'est le cas avec la gestion privée où la rentabilité et la course au profit sont de mises.

Au sommet de l'Etat, le thème de service public signifie que le pouvoir n'est pas un privilège, mais une fonction, et qu'il est légitime que pour autant qu'il s'exerce au profit des gouvernés ; à cet effet, les gouvernants sont tenus de réitérer en permanence la démonstration de leur « sens du service public » et de multiplier les signes de reconnaissance destinés à attester leur désintéressement personnel et leur effacement derrière les impératifs de leur charge.<sup>141</sup>

Pour les ressources humaines à l'œuvre, le service public constitue une idéologie professionnelle particulière.

Selon Chevallier,

la promotion de l'idéologie du service public au début du XX<sup>e</sup> siècle a parachevé la construction d'une fonction publique de carrière, en dotant les intéressés d'un système cohérent de légitimation de leurs pratiques et d'un cadre axiologique pour affermir leur identité sociale ; point nodal des représentations des fonctionnaires, le service public sera le soubassement d'une déontologie administrative, qui donnera à la fonction publique française un prestige tout particulier. Mais le service public rayonne au-delà de l'administration proprement dite : l'« esprit du service public » est tout autant présent dans les grandes entreprises publiques où il constitue un point de repère et un principe de référence sur lequel ces entreprises fondent leur spécificité : services publics marchands et non marchands sont ainsi, aux yeux du public comme des agents, caractérisés par l'adhésion à des valeurs communes. Par-là, la cohésion de la sphère publique se trouve rassurée dans l'ordre symbolique.<sup>142</sup>

---

<sup>141</sup> Chevallier, 2010, p. 38.

<sup>142</sup> Id. p. 39.

Mais, dans les années 1980, l'application des principes de la nouvelle gestion publique va quelque peu chambouler l'esprit qui a prévalu pendant longtemps dans les services publics. Dans une approche comparative, Morgana présente ci-après les fondamentaux des services publics, selon Weber, Fayol et le New Public Management.

**Tableau 3:** comparaison des administrations wébérienne, fayolienne et NPM

	<b>Administration wébérienne</b>	<b>Administration fayolienne</b>	<b>Administration NPM</b>
<b>Objectifs</b>	Respecter les règles et les procédures	Remplir son devoir envers les contribuables	Atteindre les résultats, satisfaire le client
<b>Organisation</b>	Centralisée (Hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Centralisée (le chef doit exercer son autorité) Mais la structure doit permettre une communication latérale avec « les passerelles ».	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
<b>Partage des responsabilités politiciens/administrateurs</b>	Confus	Clair	Clair
<b>Exécution des tâches</b>	Division, parcellisation, spécialisation	Coordination	Autonomie
<b>Recrutement</b>	Concours	Concours/contrats	Contrats
<b>Promotion</b>	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
<b>Contrôle</b>	Indicateurs de suivi	Indicateurs de rendement	Indicateurs de performance
<b>Type de budget</b>	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs	Axé sur les objectifs

Source : Morgana, (2012), tableau complété d'après Amar et Berthier (2007)

Toujours selon Morgana,

à la lecture de ce tableau, il apparaît que la conception de l'administration fayolienne est à mi-chemin entre la bureaucratie wébérienne et le New Public Management. Elle ne se départit pas de certains principes bureaucratiques, mais cherche à trouver un équilibre entre le principe de spécialisation verticale et la recherche de l'autonomie et de l'efficacité. Ainsi l'administration de Fayol comme la bureaucratie de Weber est une « organisation où existent un système dirigeant (qui oriente et coordonne), une répartition correcte des tâches, un plan d'action à long terme des contrôles » (Hatchuel 1995). L'une des particularités de l'administration fayolienne est d'insister sur la légitimité primaire des services administratifs fondée sur le respect des principes et procédures tout en mettant en évidence les prémices du NPM et la légitimité secondaire.<sup>143</sup>

<sup>143</sup>Morgana, 2012. (Emery et Giauque (2005) distinguent une légitimité « primaire » fondée sur le respect des principes et procédures des politiques publiques et une légitimité « secondaire » axée sur la recherche par les acteurs des politiques publiques d'une reconnaissance par la qualité des prestations à l'attention des acteurs sociaux.

Entre les années 1980 et la fin des années 1990, période d'apogée du NPM, plusieurs réformes sont menées dans les services publics dans différents pays.

Pour Klenk et Reiter,

ce que Christopher Hood qualifiait autrefois de « New Public Management » (NPM ; Hood, 1991) était un programme de réforme généralisé qui a été mis en œuvre dans l'ensemble de l'OCDE et ailleurs, au niveau national et local. Il s'agissait des changements inspirés du secteur privé qui étaient introduits dans les organisations du secteur public (la corporatisation, par exemple), y compris le fait de remplacer la coordination hiérarchique par la concurrence, de voir le mécanisme du marché comme *modus operandi* possible pour améliorer l'efficacité des services publics, l'introduction d'une culture du produit visant à renforcer la responsabilisation, etc.<sup>144</sup>

Par ailleurs de nombreuses critiques sont faites au NPM, surtout parce que des limites transparaissent dans son application aux services publics en général.

Il ne fait aucun doute que la réalité a toujours été beaucoup plus complexe que ne le suggérait l'appellation « NMP ». Le NMP est un concept général qui couvre différents aspects des réformes. Ce n'est cependant qu'au début des années 2000 qu'un nombre croissant de publications ont commencé à se rendre compte de l'immense variété des voies de réforme aux niveaux national, régional et local et dans les différents secteurs de services. Dans ce contexte, différents auteurs ont aussi souligné une différenciation grandissante dans les objectifs du secteur public, en particulier en matière d'efficacité, de qualité et d'imputabilité, ainsi que le caractère aléatoire des mesures de réforme.<sup>145</sup>

Ngouo précise qu'avec la réforme administrative,

il s'agit d'aller au-delà des préoccupations d'adaptation à l'évolution de l'environnement, pour développer et mettre en œuvre les capacités d'innovation, d'apprentissage, de changement profond au sein des services publics pour les amener à répondre de façon efficace et proactive aux sollicitations, chaque jour diversifiées, des citoyens devenus très exigeants dans un contexte de démocratie dynamique et engagée.<sup>146</sup>

C'est donc à cause des lenteurs et autres pesanteurs du modèle bureaucratique, que des procédés, majoritairement, inspirés du secteur privé, regroupés sous le vocable de « nouvelle gestion publique » ont été adaptés au management public avec des résultats plus ou moins mitigés. Cependant les contraintes et particularités des services publics ont démontré les limites de la nouvelle gestion publique et suscité la résurgence de la gouvernance dont les principes s'articulent tant autour de la gouvernance démocratique que de la bonne gouvernance.

Il n'existe pas une définition consensuelle du concept de gouvernance. Etymologiquement, le terme gouvernance trouve son origine dans le verbe latin « gubernare » qui signifie gouverner,

---

<sup>144</sup> Klenk et Reiter, 2019/1, p. 5 - 12.

<sup>145</sup> Id.

<sup>146</sup> Ngouo, 2008, p. 44.

piloter un navire. A côté de la variété des définitions émanant des chercheurs, il y a aussi celles des organisations internationales qui se sont efforcées de préciser un sens à ce concept. « *La gouvernance publique est comprise de diverses manières, traduisant généralement les intérêts et les objectifs des organisations émettrices* ». <sup>147</sup>

Cependant, l'efficacité d'un gouvernement dépend de la qualité des services qu'il offre au public. Avec le paradigme de la gouvernance dans la gestion publique, l'accent est davantage mis sur la responsabilisation, la transparence, l'obligation de bons résultats. Ainsi,

la gouvernance n'est pas une question liée simplement au gouvernement, mais également à tous ceux qui participent à la prise de décision et sont influencés par ces décisions. [...] la gouvernance publique désigne l'interaction participative entre le gouvernement et les citoyens, afin d'assurer une exploitation efficace des ressources et une augmentation de la qualité des services offerts par l'État qui sous-entend l'amélioration de la qualité de vie des citoyens (le bien-être social). <sup>148</sup>

Par ailleurs, certains auteurs ont opté pour un modèle hybride de gestion des services publics, notamment Pollitt et Bouckaert (2004) avec leur postulat du « Neo-weberian State ». <sup>149</sup>

Le débat reste toujours d'actualité sur la bonne approche idéologique à même de garantir un fonctionnement optimal des institutions publiques. Les services publics ont connu ou connaissent des modèles de gestion tels que le modèle bureaucratique, la nouvelle gestion publique, la gouvernance (Pasquier, 2011). Mais la préoccupation de trouver le bon modèle pour une gestion efficace, efficiente des services publics reste constante. Cependant, il y a des identités précises de services publics qui indiquent quelles attentes peuvent en découler.

### **2.3. Entre services publics administratifs et services publics industriels et commerciaux**

On distingue deux grandes catégories de services publics que sont les services publics administratifs, ainsi que les services publics industriels et commerciaux ; mais « il n'en a pas été toujours ainsi puisque, pendant une trentaine d'années (1955-1983), on a vu « vivoter » puis disparaître une troisième catégorie : celle des services publics sociaux. » <sup>150</sup>

Les services publics administratifs sont des services relevant en général de la compétence des pouvoirs publics, ayant un caractère non-marchand (gratuit) ou presque. Leur financement peut se faire à partir de la redevance payée par les usagers ou, pour une partie importante, par l'impôt. La nature des SPA est très variée et change d'un contexte à un autre. Dans certains pays, le téléphone et les autres services des postes et télécommunications sont des SPA, tandis que dans

---

<sup>147</sup> Bakkour, 2013, p.16.

<sup>148</sup> Id. p. 19.

<sup>149</sup> Morgana, 2012, p. 21.

<sup>150</sup> Lachaume, 1989, p. 53.

d'autres ce sont des services publics industriels et commerciaux. Par ailleurs, la justice, l'enseignement, la défense, la voirie, les ponts à péage, l'autoroute, l'action sanitaire, l'action sociale, l'action culturelle, etc. constituent autant de domaines où les services publics sont généralement en œuvre (Lachaume, 1989 ; Cluzel-Métayer 2006).

En outre, l'intervention de l'Etat dans les activités industrielles et commerciales s'appuie sur un certain nombre d'idéologies, parmi lesquelles nous pouvons mettre en exergue celles de Keynes, qui ont fortement marquées les politiques publiques en matière économique, avant la crise des années 1980.

En effet, l'analyse keynésienne admet d'une manière générale, l'intervention de l'Etat dans l'économie. L'Etat devient ainsi le centre d'impulsion et de régulation des activités économiques. Pour Keynes, « la conduite de la politique économique est une action destinée, en principe, à introduire un certain ordre dans l'activité économique. Cela implique bien évidemment que l'on admet que l'ordre résultant de cette action est supérieur à celui qui découlerait spontanément du fonctionnement du système économique entièrement livré à lui-même ». L'analyse keynésienne indique que l'Etat doit d'une part contrôler l'inflation, assurer la politique de revenus, préserver l'équilibre de la balance des paiements par le canal des prix que pratiquent les entreprises publiques, les salaires qu'elles versent aux employés, leurs approvisionnements et leurs anticipations. D'autre part, il doit garantir la croissance, assurer une politique de désenclavement, stimuler le développement et favoriser la naissance des activités connexes autour des grands pôles d'activités économiques.<sup>151</sup>

Pour Goethals, Vincent et Wunderle

la production marchande de l'État sous forme de prise de participation dans le capital de certaines entreprises, le plus souvent guidée par le souci de l'intérêt général, revêt un caractère stratégique ou historique. Cette forme de production fait de l'État un acteur économique à part entière dont le fondement est, au même titre que les entreprises, économique. À la différence des entreprises privées, l'État peut poursuivre des objectifs qui dépassent les logiques purement économiques. Ces objectifs sont propres aux missions qu'il se donne sciemment et peuvent parfois paraître contradictoires. Cette contradiction apparaît par exemple de manière très caractéristique dans le cas des entreprises publiques. En tant qu'actionnaire, l'État veille à la bonne santé financière de l'entreprise qu'il possède, mais en tant que garant de l'intérêt collectif, il veille également à la bonne exécution des missions de services publics (activités la plupart du temps déficitaires).<sup>152</sup>

Cependant le statut d'un service public peut muter avec le temps. Selon Lachaume,

la présomption d'administrativité peut être renversée et le service public sera alors considéré comme industriel et commercial si trois conditions sont réunies : l'une est relative à l'objet du service, la seconde au mode de financement du service, la troisième s'attache à ses modalités de gestion.<sup>153</sup>

La condition relative à l'objet du service public :

---

<sup>151</sup> Nang M., 2011, p. 9-31.

<sup>152</sup> Goethals, Vincent et Wunderle, 2013/2, p. 11 -119.

<sup>153</sup> Lachaume, 1989, p. 65.

pour qu'un service public puisse être considéré comme industriel et commercial, il faut que son objet, c'est-à-dire ce que fait le service, la prestation qu'il accorde aux usagers, soit semblable à l'objet des activités accomplies par des personnes privées et donne lieu à des opérations de production ou de vente de biens ou de prestations.<sup>154</sup>

La condition relative au mode de fonctionnement du service se traduit par le fait que

le service public industriel et commercial doit puiser, pour l'essentiel, les ressources nécessaires à son fonctionnement et à ses investissements dans les redevances payées par les usagers du service public en contrepartie de la prestation accordée. Ce qui exclut, en principe, que l'essentiel des ressources proviennent de subventions versées par le budget de la collectivité (Etat ou collectivités locales) qui a juridiquement la haute responsabilité du service. Le prix du service doit donc être calculé de telle façon qu'il représente, en principe, le coût unitaire réel de la prestation ou du bien. En un mot, c'est à l'utilisateur et non au contribuable qu'il appartient normalement de supporter le coût réel de la prestation ou tout au moins un prix approchant ce coût réel car, pour des raisons sociales notamment, la charge demandée à l'utilisateur peut s'écarter quelquefois de ce coût lorsqu'il apparaîtrait trop élevé et risquerait de devenir, ainsi, un mode de sélection par l'argent quant à l'accès au service public.<sup>155</sup>

Selon les pays, plusieurs techniques permettent le calcul du prix demandé à l'utilisateur pour le service ou la prestation que lui accorde le S.P.I.C. :

- Le tarif proportionnel établi, soit à partir d'un coût moyen : on divise l'ensemble du coût de la gestion du service par le nombre d'unités produites (utilisée notamment pour l'eau, les transports, l'assainissement), soit à partir d'un coût marginal prenant en considération le coût de production de la prestation lorsque l'utilisateur consomme une unité supplémentaire de cette prestation.
- Le tarif binôme qui comprend deux parties : la première couvre les charges fixes du service et se présente sous la forme d'un abonnement et la seconde partie, correspond à la consommation effective de l'utilisateur (électricité, gaz, eau).
- Le système du forfait : l'utilisateur paie un forfait correspondant à un nombre d'unités d'une prestation même s'il n'atteint pas le plafond du forfait. S'il dépasse le plafond du forfait, il est redevable d'un supplément. Cette technique est utilisée notamment pour la redevance en matière d'enlèvement des ordures ménagères dans certains pays, le prix des transports urbains (avec le même ticket on peut faire par exemple 10 déplacements, au-delà il faut en acquérir un autre) ou de l'eau (jusqu'à 20 mètres cubes consommés, par exemple, le forfait joue, au-delà un supplément doit être acquitté).

---

<sup>154</sup> Id.

<sup>155</sup> Ibid., p. 67

Lachaume souligne que

la fixation des tarifs des S.P.I.C. présente une grande importance à de nombreux points de vue : plus ou moins grande possibilité d'accès de la population ; politique sociale que veut mener la collectivité responsable du service public, amélioration de la qualité du service, renouvellement de ses investissements, modernisation du service, etc., et il n'est pas certain, tout au moins pour les S.P.I.C locaux, que les responsables de ces services disposent toujours de l'ensemble des données financières, juridiques, économiques leur permettant de faire des choix adaptés[...] sans compter que, pour un même S.P.I.C., le prix peut varier d'une collectivité à une autre pour les raisons les plus diverses et notamment le mode de gestion choisi [...] Bon nombre d'élus locaux ont, souvent, tendance à considérer d'ailleurs que la vérité des prix est plus sociale qu'économique et que cette vérité consiste à fixer, presque a priori, un prix acceptable, parce que supportable, pour l'utilisateur.<sup>156</sup>

Bien qu'il y ait le caractère marchand dans les services publics industriels et commerciaux, très souvent, le coût supporté par l'utilisateur est en deçà ou égal au coût réel du service. Parce que c'est un service public qui doit être accessible à tous, l'utilisateur contribue, même si c'est partiellement, pour acquérir le service ; mais cette contribution reste tout de même un prix, ce qui caractérise son côté marchand. L'autre partie du coût de la prestation est supportée par l'Etat, si le service est centralisé, ou par une collectivité territoriale si le service est décentralisé.

#### **2.4. Entre services publics centralisés et services publics locaux**

Selon l'idéologie politique en place, le degré de centralisation ou de décentralisation d'un Etat, la création d'un service public peut être l'apanage d'une autorité particulière : soit national, régional, départemental ou local. Dans tout Etat, il existe des besoins considérés comme objectivement nationaux et qui débouchent sur la création de services publics nationaux : justice, défense nationale, enseignement, postes et télécommunications, grandes voies et moyens de communication, politique économique, politique sociale (sécurité sociale), etc.

Cependant,

les collectivités locales (communes, départements, régions) se partagent les services publics qui correspondent à un besoin local, et plus particulièrement à un besoin s'exprimant dans leur ressort géographique, dès lors que l'Etat, maître du jeu quant à la répartition des compétences entre les différents étages d'administration territoriale, ne se réserve pas la satisfaction d'un besoin donné ou n'attribue pas celle-ci à une collectivité qui ne serait pas celle naturellement, en fonction du territoire de compétence.<sup>157</sup>

Selon les lois fixant les compétences des collectivités territoriales, un certain nombre de prérogatives est accordé à ces derniers. Le conseil municipal peut posséder une compétence

---

<sup>156</sup>Lachaume, 1989, p. 68.

<sup>157</sup> Lachaume, 1989, p. 107.



générale pour créer les services publics que nécessite une bonne gestion des affaires communales, il en est de même pour le département et la région, sous réserve de ne pas empiéter sur les services publics nationaux. Par ailleurs, bien que d'autres services publics affectent la vie communale, le conseil municipal n'a pas la latitude de les créer parce qu'ils sont dédiés à la compétence d'autres sphères étatiques, notamment de l'Etat, du département, de la région, ou d'un établissement public.

Cependant il y a des domaines où la puissance publique, par respect de la liberté d'entreprendre, notamment la liberté de commerce et de l'industrie et la libre concurrence, limite ses initiatives. Il en est ainsi de la création des services publics industriels et commerciaux. Il faudrait qu'il y ait une forte demande sociale, mais aussi que l'initiative privée n'y soit pas à l'œuvre, ou qu'elle soit insuffisante à la demande ou alors défailante, soit qualitativement, soit quantitativement, soit à cause des coûts exorbitants des prestations, pour que les personnes publiques créent des services publics y afférents.

La création des services publics industriels et commerciaux par la puissance publique, si elle n'est pas réglementée peut fausser la liberté de commerce et d'industrie et la libre concurrence dans la mesure où la puissance publique créatrice va tarifier les prestations à un prix qui doit seulement, en principe, assurer l'équilibre financier du service et qui n'est pas censé dégager un bénéfice (contrairement à l'initiative privée). En plus, la règle de l'équilibre financier n'est pas toujours respectée et le prix demandé à l'utilisateur peut être inférieur au coût réel de la prestation, pour des raisons sociales ou pour tenir compte de la limitation imposée par l'Etat de l'augmentation des tarifs de certains services publics en vue de lutter contre l'inflation.

Par ailleurs, par la réglementation, c'est l'Etat qui fixe les règles et les obligations que les entreprises sont tenues de respecter. La réglementation trace le cadre dans lequel les activités économiques peuvent se développer et en donne les limites. Elle détermine les normes auxquelles sont soumis les biens et les services. Il y a entre autres, des règles de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des affaires et de la politique de concurrence qu'il faut respecter.

Toutes autres prestations que l'Etat peut juger revêtir d'un caractère d'intérêt général évident peuvent être érigées en services publics. Ces prestations se mutent et se densifient avec l'évolution de la société. Certaines prestations d'initiative privée peuvent se généraliser avec le temps, au point de devenir des besoins collectifs. Il y a plusieurs décennies, on n'aurait pas imaginé que des activités en relation avec les loisirs, les sports, la culture, le tourisme, pussent se développer dans le cadre de missions de service public, comme c'est le cas aujourd'hui dans certains pays. D'ailleurs le service public n'est plus seulement l'apanage de la personne

publique ou de l'Etat, des personnes de droit privé étant souvent mandatées, par voie contractuelle, par l'Etat ou la collectivité pour remplir des missions d'intérêt général.

En bref, il s'agit, en plus des services régaliens, de services considérés comme essentiels parce qu'ils permettent de satisfaire des besoins perçus comme fondamentaux par la population et par les pouvoirs publics. Même si c'est la puissance publique qui érige une activité en service public, il arrive souvent, que la pression des citoyens soit nécessaire pour que les pouvoirs publics se décident à transformer une activité donnée en véritable mission de service public qui doit respecter certains principes de base.

### **3. Des principes du service public**

Il existe trois grandes règles communes à l'ensemble des services publics : la continuité du service, l'adaptation constante, l'égalité devant le service. A ces trois principes, certains auteurs, ajoutent souvent une quatrième règle : celle de la gratuité des services publics, conçue comme l'absence de participation financière directe demandée à l'utilisateur en contrepartie de la prestation que lui procure le service, ce dernier étant alors financé par l'impôt, c'est-à-dire par le contribuable et non par l'utilisateur (Lachaume, 1989 ; Cluzel-Métayer, 2006 ; Chevallier, 2010). Mais le principe de gratuité ne saurait être de mise pour certains services publics, comme ceux commerciaux et industriels.

Bartoli identifie plusieurs critères permettant de définir le champ du « public ». Il s'agit de :

L'existence de statuts juridiques spécifiques soit pour la structure soit pour le personnel.

La réalisation de missions d'intérêt général.

Le caractère non marchand et/ou non concurrentiel des activités.

La propriété du capital et/ou des biens par l'État.

L'exercice d'un contrôle par l'État, générateur de contraintes spécifiques.

La vocation non lucrative de l'organisation.<sup>158</sup>

Traitant de la problématique de la qualité dans les services publics, Cluzel-Métayer (2006) postule une évolution de la relation administrative illustrée par la prise en considération de nouvelles exigences, telles que la transparence, la simplicité, l'accessibilité, la participation ou encore la rapidité.

---

<sup>158</sup>Bartoli, 2005, p. 51 ; cité par Bakkour, 2013, p. 26.

Mais nous nous appesantirons ici sur les principes généraux des services publics tels que la continuité, l'égalité, la mutabilité (adaptabilité), et tout de même sur la gratuité.

### 3.1. Le principe de continuité

Les services publics sont l'incarnation même de l'Etat puisque c'est par eux que non seulement l'importance de l'Etat se fait ressentir, mais aussi c'est à travers eux que l'Etat se déploie, exerce sa souveraineté tant au niveau national que local. Par ailleurs la création des services publics, se justifiant, généralement, par la nécessité de répondre à un besoin indispensable dans la société à un moment donné, il faudrait garantir la satisfaction des citoyens dans la mesure du possible. C'est pourquoi le principe de continuité revêt un caractère essentiel.

A propos de la continuité du service public, Duguit pense que :

cette activité est d'une importance telle pour la collectivité qu'elle ne peut pas être interrompue un seul instant. Le devoir des gouvernants est d'employer leur puissance à en assurer l'accomplissement d'une manière absolument continue. La continuité est un des caractères essentiels du service public.<sup>159</sup>

Chevallier précise qu'

en créant un service public, les pouvoirs publics reconnaissent la légitimité de ce besoin et acceptent d'assurer pour l'avenir sa satisfaction ; il serait dès lors inconcevable que le service fonctionne par à-coups et connaisse des interventions brutales. Ce principe de continuité est présenté comme inhérent à la nature même de l'Etat : on ne saurait concevoir [...] un Etat intermittent, « à éclipses ».<sup>160</sup>

Pour Lachaume,

la continuité peut, en effet, se définir comme le fonctionnement ponctuel et régulier des services publics, ces exigences devant s'apprécier par rapport à l'objet du service. En conséquence, pour certains services publics, la continuité implique un fonctionnement permanent (police, forces de l'ordre, hôpitaux, lutte contre l'incendie, distribution d'eau, de gaz, d'électricité) alors que, pour d'autres services publics, la continuité postule que l'utilisateur puisse normalement accéder au service [...], soit quelques heures tous les jours ouvrables (état-civil, enseignement, musées, bibliothèques, services administratifs les plus divers), soit même qu'un ou deux jours par semaine si le nombre des usagers et l'objet du service y trouvent leur compte (par ex. services publics municipaux de petites communes, situées en zone rurale, qui ne sont accessibles aux usagers qu'un nombre de jours et d'heures limités).<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Cité par Lachaume, 1989, p. 224.

<sup>160</sup> Chevallier, 2010, p. 89.

<sup>161</sup> Lachaume, 1989, p. 225.

Cependant, la continuité du service public n'empêche pas l'autorité compétente pour le créer de le supprimer lorsqu'elle estime que son maintien ne se justifie plus par des considérations d'intérêt général.

Le principe de continuité des services publics entraîne quelques conséquences. Il y a la restriction de grève des fonctionnaires pour éviter qu'il y ait des cassures dans la vie constitutionnelle ou un « Etat éclipses », ou que les actions des personnes publiques soient paralysées, et les besoins des citoyens insatisfaits (Lachaume, 1989, Chevallier, 2010).

Le citoyen-usager accepte mal que les services publics dont il a quotidiennement besoin soient interrompus ou qu'il ne puisse pas accéder à un service public précis au moment où il est dans le besoin, et aussi sans discrimination.

### **3.2. Le principe d'égalité**

L'égalité devant les services publics se rattache à la Déclaration Universelle des droits de l'homme (égalité en droit des citoyens, égalité devant la loi, égalité devant les charges publiques, etc.). Le principe d'égalité ici ne se limite pas à l'égalité des usagers devant le service public, mais il s'étend également aux rapports entre ces services et leurs agents, les tiers tels les fournisseurs, les entrepreneurs, etc. Il est alors question d'éviter toute discrimination d'ordre religieux, racial, philosophique, politique et de garantir un égal accès à tous, sous réserve, quand même, pour certains services publics, des conditions d'accessibilité en vigueur.

En ce qui concerne les relations avec les tiers comme les fournisseurs, les entrepreneurs, l'application du principe d'égalité permet, dans la mise en concurrence que soient respectées les procédures de passation des marchés publics. Ceci devrait contribuer, en outre, à une bonne gestion financière, tout comme, à la protection des deniers publics.

Cependant, comme le souligne Lachaume,

le principe d'égalité devant les services publics développe ses effets les plus importants à l'égard des usagers des services publics. Le terme usager est ici utilisé dans un sens très large, il vise l'usager effectif mais aussi le candidat-usager, il englobe les usagers des services publics qui appliquent une réglementation, distribuent des primes, imposent des contraintes, etc.

Dès lors que l'on veut personnaliser cette participation pour éviter la sélection par l'argent, on mesure sans peine l'importance que présente ici le principe d'égalité devant les services publics et les difficultés auxquelles va se heurter sa mise en œuvre. Quand on rejette l'égalité formelle, consistant à traiter tous les usagers d'un même service d'une façon identique, donc uniforme, pour lui préférer une égalité effective consistant à tenir compte des différences de tous ordres existant entre les usagers, il est bien évident que le principe d'égalité devient un principe complexe et dynamique, puisque, à la limite, il va consister à

établir des inégalités de traitement pour tenter de trouver la moins contestable des égalités.<sup>162</sup>

Pour éviter que certains citoyens démunis ne puissent bénéficier des prestations des services publics à cause de leur handicap financier, des politiques de discrimination positives sont parfois mises en place pour assurer l'égalité d'accès à tous et maintenir la cohésion sociale. D'où la recherche permanente de mutabilité du service public.

### 3.3. Le principe de mutabilité ou d'adaptation

Le principe de mutabilité implique que les prestations fournies au public soient toujours adaptées à ses besoins : si les circonstances changent, si les usagers présentent de nouvelles exigences, les services publics doivent s'y conformer. Les services publics sont soumis à la « loi du progrès », c'est-à-dire que leurs prestations doivent sans cesse augmenter en qualité comme en quantité.<sup>163</sup>

Par adaptation du service public, il est question de l'adapter régulièrement aux variations et évolutions de l'intérêt général selon le temps et l'espace. Il faut que le service public soit adapté aux besoins changeants de la collectivité. Les besoins communs ne sont pas les mêmes d'une époque à une autre, ni dans toutes les sociétés. En plus, il faut que le service public puisse s'adapter aux évolutions de tous ordres (juridique, humains, matériels, etc.) pour assurer efficacement son fonctionnement.

Cependant, ce sont les pouvoirs publics qui apprécient les exigences de l'intérêt général et l'évolution de celui-ci. D'où une tendance à la conflictualité entre la puissance publique et les citoyens-usagers. Parfois ces derniers peuvent se sentir défavorisés face à certaines adaptations des services publics, notamment en cas de suppression de certaines implantations, de la tendance à vouloir rentabiliser les services publics par des réajustements tarifaires, ou les restrictions d'accès.

L'utilisateur ne perçoit pas toujours, faute quelquefois d'explications claires, les motifs de ces adaptations. Pas plus qu'il n'est convaincu par des créations, des implantations ou des adaptations de services publics, derrière lesquelles il aperçoit, sans grandes difficultés, des motifs politiques ou électoraux et qu'il a, quelque mal, à rattacher à une meilleure satisfaction de l'intérêt général. Sans compter que l'adaptation a engendré au profit des organismes gestionnaires, comme la continuité d'ailleurs, bon nombre de prérogatives de puissance publique.<sup>164</sup>

---

<sup>162</sup> Lachaume, 1989, p. 304.

<sup>163</sup> Chevallier, 2010, p. 90.

<sup>164</sup> Lachaume, 1989, p.263.

D'un autre côté, la gestion des services publics revêt une grande complexité pour les puissances publiques.

Confrontés aux contraintes financières, aux nécessités d'arbitrer entre des intérêts divergents, ces autorités sont condamnées, dans la création, l'organisation et la suppression des services publics, à faire des choix. Qui dit choix, dit exclusion, ce qui postule que soient laissées pour compte certaines revendications des usagers. Du côté de ces derniers, le principe d'adaptation peut donc entraîner le meilleur comme le pire : il peut justifier tout aussi bien la création d'un nouveau service public que la suppression d'un service public existant et pourtant utile. Il est vrai, qu'il s'avère facile de médire de l'adaptation des services publics jouant contre les usagers et facilitant par trop la tâche de l'administration lorsque l'on se trouve dans la situation de l'utilisateur, il apparaît plus difficile de satisfaire tous les usagers lorsqu'on détient le pouvoir politique ou administratif et qu'on doit tenir compte des contraintes incontournables.<sup>165</sup>

Il est clair que les services publics oscillent entre simplicité et complexité. Simplicité parce que conjuguant avec le quotidien des citoyens dans la société. Complexité, dans son déploiement et ses principes qui nécessitent la délicatesse dans leur management, la cohésion sociale étant en jeu. Mais parfois la portée de ces principes ne doit pas être surestimée, surtout quand il s'agit des services publics industriels et commerciaux qui peuvent être amenés à s'adapter au marché, à la concurrence ou faire face à la faible rentabilité de certaines offres. D'où les interrogations sur le principe de gratuité des services publics.

### **3.4. Le principe de gratuité**

La gratuité reste problématique, selon la nature du service public. Les contraintes des services publics administratifs ne sont pas les mêmes que celles des services publics industriels et commerciaux. Ces derniers, bien que bénéficiant des subsides de l'Etat ou des collectivités territoriales, se doivent d'être rentables ; d'où la recherche d'un juste prix pour les produits et prestations fournis. Même pour certains services publics administratifs, la gratuité n'est pas un acquis, quand le service génère des coûts importants ou supplémentaires ; une contribution est alors demandée à l'utilisateur pour le service reçu. La gratuité du service public reste contestée, puisque quelqu'un doit toujours payer quelque part : le citoyen-utilisateur ou le contribuable. En plus les caisses du contribuable sont fournies directement ou indirectement par les citoyens.

---

<sup>165</sup> Id. p.263.

Cluzel-Métayer postule que « *la gratuité des services publics n'existe pas : il faut l'envisager comme « un idéal à atteindre » au service de la lutte contre les exclusions sociales*<sup>166</sup> ». Pour Lachaume,

certains services publics sont gratuits, mais ils le sont, non en application d'un principe général de gratuité qui n'existe pas, mais parce que la loi le prévoit (enseignement primaire, secondaire, circulation sur certaines voies publiques, certains actes de justice...) et, encore, c'est la prestation seule qui est gratuite, ce qui n'exclut nullement que l'utilisateur doive financièrement prendre à sa charge les actes annexes à la prestation (frais de livres ou de de pension pour l'enseignement, honoraires d'avocats ou d'avoués pour la justice.<sup>167</sup>

Pour rendre accessibles des services publics réputés fondamentaux, ils sont généralement érigés en droits. Cluzel-Métayer relève par ailleurs que

la reconnaissance d'un droit à la santé, à l'éducation ou à la justice implique de pouvoir bénéficier des services correspondants sans condition de ressources. De même, le « service de base » de certains services en réseaux, pourtant industriels et commerciaux, tels que la fourniture d'eau ou d'électricité, est considéré comme indispensable dans une société développée : un droit d'accès à ces prestations essentielles a été également reconnu. La difficulté est de concilier l'affirmation d'un droit d'accès à ces services fondamentaux et l'absence d'un principe de gratuité des services publics. Car l'accès aux services publics n'est pas gratuit : c'est évident pour les services publics industriels et commerciaux qui se rémunèrent au moyen de redevances payées par l'utilisateur : ça l'est aussi pour les services publics administratifs, qu'ils soient facultatifs ou obligatoires dans la mesure où l'accès n'est conditionné par le paiement d'un prix : le contribuable se substitue à l'utilisateur qui n'a rien à payer. Concernant les autres services, l'accessibilité peut être obtenue, soit par la fixation des tarifs uniques particulièrement bas, soit par la mise en place de tarifs « sociaux », soit par la reconnaissance d'avantages permettant de rendre un service gratuit, ou au moins « abordable » aux personnes qui ne pourraient en bénéficier autrement. La gratuité rendant ces services fondamentaux accessibles à tous, contribue à la réalisation d'une égalité réelle entre les citoyens. Et « lorsque la notion de solidarité intervient dans l'application du principe d'égalité, la contribution de l'utilisateur ne s'analyse pas au regard du prix de la prestation ni suivant les modes de gestion ou de fonctionnement du service » ; dès lors qu'ils correspondent à un besoin fondamental, les services publics administratifs comme les services industriels et commerciaux doivent être accessibles à tous.<sup>168</sup>

Cependant, en observant les services publics camerounais, nous constatons que le principe de gratuité est loin d'être un acquis. Les citoyens décrivent régulièrement le monnayage même des services administratifs supposés être gratuits.

Il y a les discriminations, donc ce n'est pas de ce côté, qu'il n'y aurait pas discrimination. Il y a discrimination partout, comme je l'ai dit, vous pouvez venir, comme moi. Il est arrivé qu'on me dise : Monsieur vous ne vous alignez pas, venez, venez. C'est-à-dire que on veut vite me servir, mais je comprends que ce service qui va vite aller ce sera moyennant 1000F

---

<sup>166</sup> Cluzel-Métayer, 2006, p. 228.

<sup>167</sup> Lachaume, 1989, p. 223.

<sup>168</sup> Cluzel-Métayer, 2006, p. 227-228.

ou 2000F. Souvent, je euh... pour gagner en temps, je libère vite les 2000F là, et je suis vite servi.<sup>169</sup>

En plus des principes de base des services que sont la continuité, l'égalité, l'adaptabilité, dans une certaine mesure la gratuité, d'autres exigences constituent des enjeux contemporains des services publics.

Pour Cluzel-Métayer,

la volonté d'améliorer la relation administrative a conduit les pouvoirs publics à conférer des droits nouveaux aux usagers. L'accessibilité, la simplicité, la rapidité, l'écoute des partenaires, participent de la qualité du service rendu [...] La plupart des réformes administratives mises en œuvre dans les pays occidentaux ont érigé ces thèmes en véritables principes d'action pour améliorer la relation administrative. Déclinés en tant que critères d'un service de qualité dans le cadre des démarches managériales, ces exigences sont depuis longtemps reconnues par le droit administratif : à la fin des années 70, l'ouverture de l'administration a donné lieu à l'émergence de nouveaux droits tels que le droit à la communication des documents administratifs, à l'accès aux archives, à la motivation des décisions individuelles défavorables et à la protection des données personnelles. Depuis lors, non seulement la transparence a été renforcée, dans le domaine médical notamment, mais encore de nouvelles exigences ont été juridiquement reconnues : les services publics sont désormais tenus d'être simples, accessibles et ponctuels.<sup>170</sup>

En France par exemple, la circulaire du Premier Ministre du 26 juillet 1995 relative à la préparation et à la mise en œuvre de la réforme de l'Etat, a énoncé près de huit nouveaux principes : qualité, accessibilité, simplicité, rapidité, transparence, médiation, participation, responsabilité. Ces principes devant compléter les principes traditionnels de continuité, d'égalité, d'adaptabilité, « de gratuité » avec pour leitmotiv de rendre les services publics de plus en plus accessibles à tous.

Si les principes suscités peuvent s'appliquer à tous les services publics, il y a en outre la problématique de l'accessibilité des services publics qui nécessite d'être explicitée.

#### **4. De la problématique de l'accessibilité des services publics**

Le fait que les services publics doivent contribuer au maintien de la cohésion sociale et territoriale rend délicate la problématique de leur accessibilité.

Pour Cluzel-Métayer,

à travers l'accessibilité, la recherche de la qualité peut être perçue comme un vecteur de renforcement du lien social. La qualité vise à l'amélioration de la relation administrative, par le rapprochement entre les services publics et leurs usagers. L'idée est de renverser le mode traditionnel de relations basé sur la mise à distance et matérialisé par le guichet, pour lui substituer un nouveau modèle reposant sur l'accessibilité du service. Les efforts de

---

<sup>169</sup> Extrait Interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

<sup>170</sup> Cluzel-Métayer, 2006, p. 203-204



rapprochement ont pris plusieurs formes : les services publics doivent être, non seulement physiquement et matériellement accessibles à tous, mais encore compréhensibles par tous. La lisibilité de l'action administrative est, au même titre que l'aménagement de l'accès au service, une condition de l'effectivité de cet accès ; la simplicité et la transparence sont ainsi des aspects de l'accessibilité du service.<sup>171</sup>

#### **4.1. L'aménagement de l'accès au service**

Le service public contribue à la recherche d'un « rééquilibrage de la société » et doit être accessible à tous, pour qu'il y ait égalité de chances pour tous les citoyens. Il est alors question de prendre en considération les différentes situations des citoyens-usagers pour mettre en œuvre l'égalité d'accès au service. Par exemple, en France, des politiques ont été développées dès le début des années 90 en direction des groupes géographiquement et socialement défavorisés : l'amélioration de l'accessibilité a supposé une adaptation territoriale des services publics, mais aussi une adaptation sociale par l'amélioration des services de proximité dans les quartiers défavorisés. Puis l'accessibilité des services publics est devenue l'un des axes de la politique d'aménagement du territoire : la nécessité de maintenir la continuité territoriale suppose que l'Etat garantisse la présence des services publics non seulement dans les quartiers défavorisés, mais sur l'ensemble du territoire.

C'est ainsi que la loi du 25 juin 1999, en France, donne une dimension sociale à l'accessibilité en précisant que l'Etat doit corriger

les inégalités spatiales et assurer la solidarité nationale envers les populations par une juste péréquation des ressources publiques et une intervention différenciée, selon l'ampleur des problèmes de chômage, d'exclusion et de désertification rurale rencontrés.<sup>172</sup>

#### **4.2. L'accessibilité géographique**

C'est une composante de la qualité du service public et ce, à un double titre : d'une part, elle contribue à la satisfaction des usagers pris individuellement ; d'autre part, en tant que facteur de cohésion territoriale et sociale, elle contribue à l'intérêt général.

Pour Ragaïne,

la distance géographique apparaît comme un enjeu important pour la connaissance que les managers publics peuvent avoir de la satisfaction des usagers. L'apport du retour terrain et

---

<sup>171</sup> Cluzel-Métayer, 2006, P.206.

<sup>172</sup> Id. p. 207-208.

de la proximité avec les usagers est régulièrement présenté comme un moyen privilégié de contrôle des services publics.<sup>173</sup>

Il y a ainsi des réformes qui préconisent l'adaptation des services publics par l'expérimentation de structures polyvalentes ; l'idée étant de rendre le service plus accessible en regroupant plusieurs services publics en un même lieu afin d'éviter qu'ils ne disparaissent et en créant de nouvelles fonctions pour accueillir les citoyens-usagers et coordonner les services.

La France expérimente par ailleurs le déploiement de points publics définis comme étant une opération qui vise à assurer la présence et l'accessibilité des services publics sur le territoire, grâce à une coopération interservices et à la mise en commun de moyens. Ces structures contribuent au rapprochement entre services publics et citoyens-usagers à un double titre : un rapprochement « physique », en évitant aux usagers de longs déplacements, mais aussi un rapprochement « psychologique », en leur délivrant une prestation personnalisée. Le développement de la polyvalence renforce aussi l'accessibilité des services publics en zone de montagne. (Cluzel-Métayer).

La mise en place de ces dispositifs polyvalents s'accompagne de l'apparition de fonctions polyvalentes : la coordination, l'animation, le pilotage de la structure, mais aussi l'accueil et l'orientation doivent être confiés à des personnes possédant une bonne connaissance de l'ensemble des activités des différents services ; ces fonctions reposent en outre sur un réseau de correspondants permettant de répondre aux demandes des usagers sans avoir à les renvoyer vers d'autres guichets.<sup>174</sup>

#### **4.3. L'accessibilité sociale**

Non seulement les services publics doivent être accessibles géographiquement, en permettant aux populations rurales, des zones à reliefs défavorables tels que les montagnes, les zones à risque (quartier populaire, peu recommandé pour des raisons de sécurité, banlieues) d'y avoir facilement accès ; mais aussi pour les personnes les plus démunies.

Rendre le service public accessible à tous implique parfois d'accorder des traitements préférentiels à certaines catégories de population qui, à défaut, seraient privées de leurs prestations ; l'accessibilité différenciée revient à aménager des discriminations positives permettant d'intégrer des populations mises à l'écart parce qu'elles souffrent d'un handicap

---

<sup>173</sup>Ragaigne A., 2010/2, « Contrôler à distance la satisfaction des usagers des services publics locaux », *Informations sociales* (n° 158), p. 70.

<sup>174</sup> Cluzel-Métayer, 2006, p. 214.

physique ou financier. « Un principe d'égalité compensatrice ou correctrice se substitue à une stricte égalité de traitement entre les ayants droit et entre les usagers ». <sup>175</sup>

L'accent est plutôt mis sur le rôle de « ciment social » des services publics. Avec l'accessibilité différenciée, il est cherché une réponse à la nécessité d'intégrer les populations exclues par des mécanismes de marché ou des handicaps particuliers.

Le handicap, rattaché aux problèmes d'accessibilité aux espaces et aux transports publics, est entendu de manière large :

l'accessibilité au cadre bâti, à l'environnement, à la voirie et aux transports publics ou privés, permet leur usage sans dépendance par toute personne qui, à un moment ou à un autre, éprouve une gêne du fait d'une incapacité permanente (handicap sensoriel, moteur ou cognitif, vieillissement...) ou temporaire (grossesse, accident...) ou bien encore de circonstances extérieures (accompagnement d'enfants en bas âge, poussettes...). <sup>176</sup>

Les espaces et les transports publics doivent ainsi être accessibles à toute personne à mobilité réduite.

#### **4.4. Accessibilité et politiques de discriminations positives des services publics**

Afin de tendre vers la gratuite de certains services publics, plusieurs politiques ont souvent été développées dans des pays afin que les couches les plus démunies de la société aient accès aux services publics essentiels, tels que la santé, la justice, un certain niveau d'éducation ainsi qu'à des services publics de base. Ceci, dans l'optique d'éviter les exclusions sociales de ces populations défavorisées qui auraient certains handicaps (financiers, professionnels, sanitaires).

- L'accès aux soins : la Couverture Maladie Universelle

De nombreuses législations sont déployées pour rendre effective la couverture maladie universelle et la protection complémentaire, notamment pour les populations défavorisées vivant en deçà du seuil de pauvreté. Les établissements hospitaliers sont donc contraints sous certaines conditions de faciliter leur accès aux soins. Ainsi, il est possible aux personnes en difficulté ou vulnérables d'avoir accès au système de santé, ce qui rend effectif le droit à la santé.

- L'accès à la justice : l'aide juridictionnelle

---

<sup>175</sup> Claves G. (dir.), Les politiques de discriminations positives, La documentation française, problèmes politiques et sociaux n°822, 1999, p.3, cité par Lucie Cluzel-Métayer, 2006, p.222.

<sup>176</sup> Cluzel-Métayer, 2006, p. 223.

L'accès de tous à une juridiction indépendante et impartiale est un enjeu crucial dans un Etat de droit, d'où la mise en place dans certains pays de l'aide juridictionnelle. Dans un Etat de droit, l'aide juridictionnelle doit

permettre à une personne dépourvue de ressources suffisantes d'exercer ses droits en justice en la faisant bénéficier d'une remise des frais dus au trésor, d'une dispense de certains frais et d'une prise en charge, totale ou partielle, par l'Etat, des honoraires des auxiliaires de justice <sup>177</sup>.

Ainsi avec l'aide juridictionnelle chaque partie, notamment un citoyen démuné, a la possibilité de bénéficier des conditions acceptables pour défendre sa cause et se faire justice.

- L'accès à l'éducation

Il est souvent mis en place des mécanismes pour rendre possible et obligatoire l'accès à un niveau d'éducation pour tous les citoyens. Aucun frais, ni charge n'est imputé aux parents et c'est l'Etat qui assument toutes les charges inhérentes à cette éducation obligatoire, très souvent dans des établissements publics. Il s'agit parfois de l'éducation de base. Mais si l'accès est gratuit, il y a d'autres frais supplémentaires qui peuvent être sous la responsabilité des concernés.

Dans les niveaux d'études secondaires et universitaires, des mécanismes et dispositifs sont déployés pour faciliter l'égalité de chances à tous les apprenants, notamment à ceux issus de familles démunies. Il s'agit le plus souvent de bourses octroyées par l'Etat, selon des critères bien déterminés.

- Un accès facilité aux services en réseaux

Le fait de pouvoir bénéficier des prestations de base délivrées par certains services publics industriels et commerciaux s'avère fondamental pour accéder à une citoyenneté pleine et entière ; on ne se situe pas dans le registre de la consommation de biens, mais bien dans celui de la citoyenneté, parce qu'être privé d'électricité, d'eau ou de téléphone est signe d'exclusion. A la fois moteurs du développement économique et producteurs de cohésion sociale, les services publics en réseaux sont au cœur des tensions entre la logique du marché et celle de l'intégration sociale. La Communauté Européenne reconnaît l'existence d'un « service universel », c'est-à-dire d'« un ensemble minimal de services d'une qualité

---

<sup>177</sup> Cornu G., *Vocabulaire juridique*, PUF, 4ed., Association Henri Capitant, 2003, P.43, cité par Cluzel-Métayer, 2006, p. 233.

donnée auquel tous les utilisateurs et les consommateurs ont accès, compte tenu de circonstances nationales spécifiques, à un prix abordable » (Cluzel-Métayer, 2006).

- L'accès aux « services fondamentaux » : l'eau, l'énergie...

Ces services sont indispensables à la vie humaine et sociétale dans les contextes particuliers à un moment donné.

Parce que « l'eau est un bien nécessaire à la vie qui ne saurait s'assimiler à n'importe quel bien de consommation soumis aux lois du marché, sa distribution doit s'inscrire dans le respect de valeurs citoyennes et notamment dans un impératif de solidarité sociale ». L'électricité, aujourd'hui « indispensable à la vie », n'est pas non plus « un bien comme les autres.<sup>178</sup>

Les Etats prennent ainsi des dispositions en accord avec les entreprises fournissant les services d'eau, d'électricité, pour garantir l'accès de tous à ces services fondamentaux. Ainsi sont définis des conventions nationales, le montant et les modalités pour rendre ces services accessibles aux citoyens.

Par ailleurs, les services publics s'investissent dans des activités de diverses natures.

## **5. Des prestations des services publics**

La mission de service public est une activité tendant à l'octroi de prestations à des citoyens-usagers qui sont, soit des particuliers, soit des personnes morales de droit privé, soit des personnes publiques elles-mêmes. Selon la nature de leurs prestations, on peut identifier plusieurs types de services publics. On peut ainsi identifier des services publics régaliens, économiques, sociaux, culturels, etc. Ceci dénote surtout de l'extension des domaines du service public, plus sous-tendue par une approche politique liée à une croissance considérable de l'intérêt général qui est le but du service public. Mais en général, les prestations des services publics prennent des formes très diverses.

### **5.1. Pour assurer les fonctions régaliennes**

Les fonctions régaliennes fondent l'existence même de l'Etat et relèvent de sa souveraineté. La souveraineté renvoyant à la puissance suprême de gouverner, de commander et de décider, liée à l'apparition de l'Etat moderne, et inséparable de celui-ci. En général, les fonctions régaliennes sont pilotées au sommet de l'Etat et font rarement l'objet de délégation. Très souvent, il s'agit de veiller à la sécurité extérieure par la diplomatie ainsi que la défense du

---

<sup>178</sup> Cluzel-Métayer, 2006, p. 241.

territoire national ; d'assurer la sécurité intérieure et le maintien de l'ordre public ; de définir le droit et rendre la justice, et selon les enjeux géostratégiques de définir la souveraineté économique et financière. Ainsi les organisations ayant un lien avec des prérogatives régaliennes (manufactures d'armes, arsenaux, imprimerie nationale, service des monnaies et médailles) sont très souvent sous le contrôle de l'Etat.

Ndjimba précise que la notion de

compétences régaliennes » ou « fonctions régaliennes » de l'État, elle renvoie, généralement, à ce que les constitutionnalistes appellent les grandes fonctions souveraines qui fondent l'existence même de l'État et qui ne font, en principe l'objet d'aucune délégation. Elles sont aussi appelées « prérogatives régaliennes » et sont liées à la notion de souveraineté. Or, l'analyse du concept de souveraineté sous cet angle fait souvent émerger quatre « fonctions régaliennes » : assurer la sécurité extérieure par la diplomatie et la défense du territoire ; assurer la sécurité intérieure et le maintien de l'ordre public avec, notamment des forces de police ; définir le droit et rendre la justice ; définir la souveraineté économique et financière, notamment en émettant la monnaie. Mais elle renvoie surtout aux trois fonctions essentielles de l'État que sont la fonction exécutive, la fonction normative ou législative et la fonction judiciaire.<sup>179</sup>

A propos de la sécurité, Roché relève que

le modèle traditionnel d'organisation de la sécurité des citoyens donne une place prééminente au gouvernement central et à ses agents au plan local. L'analyse de la situation actuelle conduit à diagnostiquer la perte de centralité de l'Etat, d'une part, et l'hybridation des logiques et acteurs (citoyens, communes, Etat, Europe, entreprises, assurances), d'autre part, ce qui conduit à défendre l'idée qu'une démonopolisation des fonctions régaliennes est en cours et qu'une gouvernance nouvelle de la sécurité s'est installée.<sup>180</sup>

La démonopolisation de certaines fonctions régaliennes de l'Etat, notamment de la sécurité intérieure se traduit par le déploiement des acteurs privés, dénommés PMSC (Private Military and Security Companies). Magnon-pujo précise que

les services proposés par ces structures commerciales sont variés et aussi divers que la logistique militaire, la protection armée de personnalités, de convois ou de sites, la formation militaire ou encore le renseignement et la réflexion stratégique.<sup>181</sup>

Dans l'exercice de la souveraineté économique, L'Etat cherche à remplir la fonction de redistribution.

Les principaux instruments à la disposition des États pour assurer ses fonctions de redistribution sont les politiques fiscale et budgétaire. Concrètement, elles visent à corriger la répartition spontanée des revenus et des richesses au sein de la société. Les choix politiques effectués dans ce cadre s'imposent aux acteurs économiques privés qui, en retour, selon la capacité dont ils disposent pour imposer leur volonté, tenteront d'infléchir

---

<sup>179</sup>Voir Ndjimba, 2012.

<sup>180</sup> Voir Roché, 2004, p.43-70.

<sup>181</sup>Magnon-pujo, 2013, p. 129-153.

les décisions politiques en vue d'en tirer les plus grands bénéfices (réduction du taux d'imposition, subsides, incitants...). Ces instruments permettent tantôt aux États de faciliter, voire d'encourager l'activité économique, tantôt d'atténuer les effets indésirables liés à cette activité (taxes dissuasives en vue de limiter les effets sur la santé ou l'environnement) avec des succès divers.<sup>182</sup>

Par ailleurs, par la réglementation l'Etat

fixe les règles et les obligations que les entreprises sont tenues de respecter. Elle trace le cadre dans lequel les activités économiques peuvent se développer et en donne les limites. Elle détermine les normes auxquelles sont soumis les biens et les services. Parmi ces règles, certaines visent explicitement à limiter, avec des effets variables, la portée du pouvoir économique. Il s'agit pour l'essentiel des règles de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des affaires et de la politique de concurrence qui examine et sanctionne le cas échéant les cas de concentration économique et les pratiques restrictives de concurrence (ententes, abus de position dominante...).<sup>183</sup>

Bien que le néo-libéralisme ait fortement encouragé les États à se concentrer particulièrement sur leurs fonctions régaliennes, en intervenant peu dans les activités économiques. Mais selon les besoins des citoyens, notamment dans l'intérêt général, les États n'hésitent pas à offrir des prestations matérielles.

## 5.2. Des prestations matérielles

La priorité accordée à certaines activités qui sont érigées en services publics varie, non seulement selon les pays, mais également selon la majorité au pouvoir. Certaines forces politiques, notamment celles se réclamant du socialisme, misent sur l'intervention publique pour corriger les déséquilibres du marché et les inégalités sociales. Il est alors question de rendre accessibles à tous les citoyens, des prestations liées à la justice, la poste, le téléphone, l'eau, le gaz, l'électricité, les transports, la voirie, l'enlèvement des ordures ménagères, l'assainissement, Etc.

Chevallier explique l'expansion des services publics dans la société, notamment avant les années 1970, à travers plusieurs prismes.

Pour les néo-classiques, la gestion publique résulte avant tout du dérèglement des mécanismes normaux d'échange et de formation des prix qui tantôt ne peuvent jouer correctement en raison de la nature de certains biens, tantôt aboutiraient, compte tenu de la structure du marché, à des conséquences nuisibles au regard de l'« intérêt général » : la réalisation de l'optimum économique exige que la collectivité prenne en charge la production de ces biens et les soustraie à l'application de la logique marchande ; or ces situations (formation de « monopoles naturels » dans les branches « à rendements croissants », présence de fortes « externalités », existence de « biens collectifs » par essence indivisibles, et plus généralement imperfections du marché sur le plan de

---

<sup>182</sup> Goethals, Vincent et Wunderle, 2013, p. 11 à 119.

<sup>183</sup>Id.

l'efficacité économique ou de la justice sociale) tendent à devenir plus fréquentes du fait de l'évolution du capitalisme vers une complexité grandissante – ce qui entraîne l'extension de la sphère placée « hors marché ».<sup>184</sup>

En outre,

ce facteur économique n'est pas le seul : le développement des services publics serait aussi le sous-produit d'une dynamique sociale résultant de l'aspiration des individus et des groupes à toujours plus de sécurité et de protection : il a pour effet de favoriser l'intégration, et donc la stabilité, d'une société devenue plus juste, plus humaine, plus égalitaire. Cependant, cette explosion des services publics crée un péril nouveau : d'une part, la protection sociale rencontre des limites objectives tenant à la situation de l'économie ; d'autre part, la socialisation toujours plus grande des risques sociaux tend à fausser le fonctionnement de l'économie de marché et à réduire la marge d'autonomie individuelle. Ces risques déboucheront dans les années 1970 sur une remise en cause plus globale de l'Etat-providence.<sup>185</sup>

Un autre regard est celui des marxistes pour qui

le développement des services publics est caractéristique du passage du mode de production capitaliste à une nouvelle étape de son développement ; dans la phase du « capitalisme monopoliste d'Etat », l'Etat est amené à assurer la préservation des conditions générales de la production et à maintenir et à relever le profit capitaliste menacé par la baisse tendancielle du taux de profit. Dans cette perspective, les services publics rempliraient une fonction de redistribution, indispensable à la fois pour faire tourner la machine économique et maintenir la paix sociale, en satisfaisant certaines demandes des classes dominées et en compassant le déficit de légitimité né du processus d'accumulation (Habermas) ; ils permettraient aussi de sauvegarder le profil capitaliste, en faisant supporter à la collectivité le coût de reproduction de la force de travail et en lui faisant prendre en charge la gestion d'activités structurellement déficitaires ou par essence non rentables. Mais cette socialisation croissante de la production ne ferait que déplacer le problème, en permettant la poursuite du processus d'accumulation et en augmentant sans cesse la part du capital improductif : le capitalisme tendrait ainsi à une limite absolue de développement et serait voué à une crise inéluctable.<sup>186</sup>

L'efficacité et l'efficacité des services publics constituent des problématiques constantes pour les gouvernants qui oscillent parfois entre la prise en charge durable par l'Etat malgré d'éventuelles pertes alors que les idéologies de libéralisations sont prônées.

### 5.3. Prestations financières

D'entrée de jeu, précisons avec Goethals, Vincent et Wunderle que

quel que soit leur niveau, les pouvoirs publics détiennent en effet dans leurs moyens d'action la capacité d'exercer une forme de pouvoir économique. Par les capacités de régulation et d'encadrement des activités économiques qui leur sont propres, et également

---

<sup>184</sup> Chevallier, 2010. p. 67-68.

<sup>185</sup> Id. p. 68.

<sup>186</sup> Ibid. p. 68-69.



par leur force productrice, les pouvoirs publics représentent pour le monde des affaires aussi bien un élément structurel qu'un acteur incontournable.<sup>187</sup>

Il est fait référence ici à l'octroi d'une subvention, l'octroi d'un crédit, l'octroi d'une prime, la sécurité sociale, les allocations familiales, l'action sociale, les bourses, etc.

En outre,

l'Etat doit aider à la création des banques et des institutions financières spécialisées, réguler leur fonctionnement en orientant le crédit vers des secteurs aux dépens d'autres et en les subventionnant. L'Etat doit réguler le système financier en invitant les banques à mesurer les risques.<sup>188</sup>

#### **5.4. Prestations intellectuelles et culturelles**

Il s'agit ici des différentes formes d'enseignement public (primaire, secondaire, supérieur), de l'action culturelle, de la formation professionnelle, de la formation permanente, etc.

Dans une perspective historique, Chevallier nous fait comprendre que

l'Etat a été très tôt amené à se préoccuper de l'instruction publique et à étendre progressivement sur elle son emprise ; et il était traditionnellement chargé de la conservation et de la protection du patrimoine culturel (archives, monuments historiques, musées, bibliothèques), ainsi que de l'encouragement des lettres et des arts (mécénat).

Cependant, ces fonctions, qui n'avaient guère évolué depuis le début du XXe siècle, ont connu à partir des années 1930 et surtout après la seconde guerre mondiale un spectaculaire essor, en s'étendant à de nouveaux domaines : information, recherche, jeunesse et sports, activités artistiques et culturelles, tourisme, loisirs, environnement, etc. La multiplication dans tous ces domaines de dispositifs d'encadrement et d'équipement publics a conduit l'Etat et les collectivités locales à prendre en charge insensiblement l'animation de la vie collective et la gestion du quotidien.<sup>189</sup>

Relevons que toutes autres prestations que l'Etat peut juger revêtir d'un caractère d'intérêt général évident peuvent être érigées en services publics. Ces prestations se mutent et se densifient avec l'évolution de la société. En bref, il s'agit, en plus des services régaliens, de services considérés comme essentiels parce qu'ils permettent de satisfaire des besoins perçus comme fondamentaux par la population et par les pouvoirs publics. Même si c'est la puissance publique qui érige une activité en service public, il arrive souvent, que la pression des citoyens soit nécessaire pour que les pouvoirs publics se décident à transformer une activité donnée en véritable mission de service public qui doit respecter certains principes de base.

---

<sup>187</sup> Christophe Goethals, Anne Vincent et Marcus Wunderle, 2013/2, *Le pouvoir économique, Dans Dossiers du CRISP* (N°82), pages 11 à 119.

<sup>188</sup> Metougue N., Id.

<sup>189</sup> Chevallier, 2010, p. 65-66.

## Conclusion

Les services publics sont au cœur de la vie des citoyens en société. Il y a des principes tels que la continuité, l'adaptabilité, l'égalité, la gratuité dans une certaine mesure ainsi que d'autres exigences comme la qualité, l'accessibilité qui sont souvent mobilisées pour permettre aux services publics de remplir les missions d'intérêt général qui leur sont assignées. Cependant, dans la pratique, l'effectivité de ces principes n'est pas systématiquement garantie.

Lachaume ressort d'ailleurs les limites de l'accès de tous aux services publics en ces termes :

Le principe d'égal accès aux services publics est sérieusement relativisé lorsque, à partir de situation de fait, des candidats-usagers ne se trouvent pas dans une situation comparable. En effet le principe d'égal accès postule que les candidats-usagers se trouvant dans une situation comparable soient traités de façon identique, il n'interdit donc pas des discriminations, voire une impossibilité d'accès, pour certains candidats-usagers se trouvant dans une situation différente de ceux accédant librement au service : l'égal accès théorique est tenu en échec par des considérations de fait.<sup>190</sup>

Si ces principes généraux doivent être recherchés par tous les services publics dans l'optique de garantir une cohésion sociale, il nous importe de nous appesantir davantage sur les services publics d'eau et d'électricité pour mieux cerner leurs particularités.

---

<sup>190</sup> Lachaume, 1989, p. 304.

## **CHAPITRE 3 : PARTICULARITÉS DES SERVICES PUBLICS D’EAU ET D’ELECTRICITÉ**

### **Introduction**

Il existe une pléthore de services publics. Cependant certains besoins, jugés indispensables pour la vie en société, sont érigés en services publics fondamentaux. C’est le cas de l’eau et l’électricité qui sont devenus incontournables et interagissent dans leurs fonctionnalités.

L’histoire du Cameroun révèle que de nombreux services publics, indispensables même pour la souveraineté d’un Etat, ont été privatisés et sont sous d’importants capitaux privés, très souvent étrangers. Ces privatisations ont été effectuées, sous le couvert de plans d’ajustement structurel. L’Etat s’étant progressivement désengagé de la gestion de certains services publics, au profit d’acteurs privés, mais avec des résultats qui restent mitigés.

Les services publics d’eau et d’électricité ayant été privatisés se trouveraient au centre d’un dilemme entre des exigences de service public et les contraintes commerciales. Mais en tant que services publics, ils se doivent, dans le respect de l’intérêt général, d’être accessibles sur l’ensemble du territoire national. Les principes de continuité, d’égalité, d’adaptabilité, dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité et de coûts, et d’efficacité n’étant pas en restes.

Nous cherchons, dans ce chapitre, à comprendre les enjeux de l’eau et l’électricité dans la société en général, et plus particulièrement dans la société camerounaise.

### **1. Des enjeux généraux de l’eau dans la société**

L’importance de l’eau dans la société ne fait l’objet d’aucun doute, comme le relève si bien la maxime « l’eau, c’est la vie ».

#### **1.1. Entre indispensabilité et vulgarité à travers le temps**

Ressource non substituable, l’eau est essentielle à l’organisme humain, ainsi qu’à tout être vivant. L’eau est indispensable à l’existence, au développement et à la vie. De sa conception à la réalisation de ses activités comme l’industrie ou l’agriculture, l’homme a sans cesse besoin d’eau. Elle est une ressource si vitale, qu’elle semble banale. Une eau de boisson saine est nécessaire pour tous les usages domestiques habituels, notamment pour la consommation, pour la préparation des repas et l’hygiène personnelle. Mais la maîtrise de l’eau reste une

préoccupation permanente et les enjeux sont différents selon les contextes. L'histoire de l'eau est difficile à cerner car elle touche la vie quotidienne qui ne laisse pas toujours beaucoup de traces. Les usages de l'eau sont trop diffus pour qu'on puisse en saisir toute l'étendue.

Selon Barraqué et Nahrath,

dans les pays développés, où l'eau du robinet est partout, on ne sait pas ce que font les gens avec elle, et on est par exemple surpris de constater non seulement une baisse récente des volumes consommés dans de nombreuses villes, mais également les effets parfois paradoxalement très problématiques de ces baisses de consommation sur le service public de l'eau. Dans les pays en développement, on n'arrive pas à donner accès au service aux démunis, et on ne sait pas non plus que faire au-delà de la réaffirmation des slogans souvent éculés.<sup>191</sup>

Cependant, on distingue les ressources en eau pluviales de celles fluviales et souterraines. Les deux premières constituant les eaux de surface. L'homme a souvent cherché à conduire l'eau où il en a besoin et s'il semble normal aujourd'hui que l'eau coule au robinet, de nombreuses étapes ont été franchies avant d'y parvenir. Il eut un temps où c'est la rivière qui fournissait l'eau pour les besoins de l'homme, et il y avait une tendance pour l'homme à s'installer près d'un lac ou d'une rivière, d'une source, ou alors de creuser des puits pour utiliser les eaux souterraines. Les services des porteurs d'eau ont fait leur temps, l'approvisionnement aux fontaines publiques aussi, avant que nous ne bénéficions de l'eau courante à domicile. Les usages et les problématiques de l'eau ont donc évolué au cours de l'histoire.

Devulder (1999-2000), faisant une étude historique sur les usages de l'eau identifie plusieurs préoccupations, telles que transporter et conduire, stocker et distribuer, évacuer, l'eau.

Jusqu'à vers les années 1900, le transport de l'eau se fait à bout de bras, à l'aide de seaux, de cruches ou de récipients à anses. Le transport s'effectue aussi sur la tête dans des poteries ventrues. Quand la distance est importante, on utilise un joug ou un cercle comme les porteurs d'eau professionnels. Dans les régions à terrains perméables, les périodes de sécheresse pendant lesquelles les mares, les citernes et souvent les puits sont à sec, obligent à des transports plus longs, souvent avec attelage, charrette et tonneaux. Le transport de l'eau est souvent confié aux femmes et aux enfants.

Au long des siècles, les hommes aménagent des points d'eau sur leurs lieux de vie ; ils creusent des puits, construisent des citernes, installent des fontaines. Mais pour que des fontaines existent, il faut des adductions d'eau que seules les sociétés organisées et riches peuvent réaliser et entretenir.

Dès que la quantité d'eau utilisée par la communauté est beaucoup plus importante que celle nécessaire à l'alimentation humaine, amener l'eau par les conduites diverses devient

---

<sup>191</sup> Barraqué et Nahrath, 2009/4, p. 1.

indispensable, pour les rites, les bains, le spectacle des fontaines, l'arrosage, l'abreuvement des animaux... Conduire l'eau dans une rigole ou un canal, à partir d'une source, d'une retenue sur un cours d'eau, est une technique que les hommes utilisent depuis très longtemps, certainement depuis le deuxième millénaire avant notre ère.<sup>192</sup>

Par ailleurs,

Les aqueducs conduisent l'eau de la source au réservoir, dans un canal recouvert de dalles de pierre dans la plupart des cas. A partir des réservoirs, l'eau est amenée aux fontaines dans des tuyaux ou conduites. Jusqu'à la fin du XVIIIe siècle, la terre cuite, le plomb, le bois servent à fabriquer des tuyaux. Ensuite, ce sont des tuyaux de fonte qui permettent d'établir les conduites principales des adductions d'eau. Pour les dérivations et la distribution d'eau dans les maisons, les tuyaux de fer galvanisé et de cuivre sont employés depuis le XIXe siècle.<sup>193</sup>

Pour stocker l'eau, il est fait usage des citernes pour la satisfaction des besoins alimentaires et domestiques. Dans ces citernes est conservé l'eau recueillie de la pluie ou celle puisée des sources et autres rivières environnantes.

Avant que les distributions modernes d'eau n'existent, les fontaines coulent le plus souvent sans interruption. La quantité d'eau qui coule au bec de la fontaine est souvent faible et un bassin constitue une réserve dans laquelle les usagers peuvent puiser. Les Romains ont des robinets-vannes sur des conduites au plomb. L'usage des robinets ne devient courant qu'au XIXe siècle quand l'eau est distribuée sous pression.<sup>194</sup>

Pour distribuer l'eau sous pression, les ingénieurs et les fabricants du XVIIIe et du XIXe siècles doivent résoudre plusieurs problèmes : fabrication en série de tuyaux métalliques, de branchements, de vannes, de robinets, d'appareils de mesure de débit, de joints étanches. Il leur faut aussi étudier l'écoulement de l'eau et déterminer les sections de conduites principales et secondaires.

En France par exemple, c'est dans la seconde moitié du XIXe siècle que naissent les premières sociétés de distribution d'eau : la Compagnie Générale des Eaux en 1853, la Lyonnaise des Eaux en 1880. Les premiers servis sont les habitants des grandes villes et il a fallu environ un siècle pour que l'eau de robinet soit accessible à presque tout le monde.

Par ailleurs, la recherche permanente de la maîtrise de l'eau, a permis la construction des barrages avec pour objectifs la production d'énergie, l'irrigation, l'alimentation en eau potable. Le barrage le plus ancien en Iran date du XVIIIe siècle.

Peu importe le contexte, en général, les grandes utilisations de l'eau tournent autour de la demande domestique, de l'élevage, l'irrigation, l'industrie, l'hydroélectricité, la pêche, la

---

<sup>192</sup>Devulder, 1999-2000, p. 16.

<sup>193</sup>Id.

<sup>194</sup>Ibid.

pisciculture, la sylviculture ainsi que l'environnement. Mais s'il y a parfois abondance des ressources naturelles en eau, l'eau indiquée à la consommation humaine doit remplir un certain nombre d'exigences.

## 1.2. Entre droit universel et rareté de l'eau potable

L'accès à l'eau potable est un droit universel qui consiste en un approvisionnement suffisant, physiquement accessible et à un coût abordable, d'une eau salubre et de qualité acceptable pour les usages personnels et domestiques de chacun. Une quantité adéquate d'eau salubre est nécessaire pour prévenir la mortalité due à la déshydratation et pour réduire le risque de transmission des maladies d'origine hydrique.

D'ailleurs, l'Objectif du Millénaire pour le Développement n°7 mettait en exergue l'interrelation entre la disponibilité de l'eau de bonne qualité et la santé humaine.

Il y a environ 70 critères ou normes de potabilité de l'eau édictés par l'OMS.

Les limites de potabilité de l'eau ont un caractère impératif car elles peuvent avoir une répercussion sur la santé et concernent des paramètres microbiologiques et chimiques. L'eau distribuée doit être exempte d'*Escherichia coli* et d'entérocoque. La qualité bactériologique de l'eau potable doit être assurée en toutes circonstances et ne peut faire l'objet d'aucune tolérance.<sup>195</sup>

Parce qu'il n'existe presque plus, à l'état naturel, d'eaux conformes aux normes de potabilité, l'eau qui coule des robinets dans une société donnée est généralement le produit d'un traitement minutieux et rigoureux. Les eaux sont préalablement recueillies, soit d'eaux souterraines alimentées par le ruissellement d'eau de pluie et récoltées par captage d'une source ou forage d'une nappe profonde, soit d'eaux de surface provenant des fleuves, rivières, lacs. Elles passent ensuite par l'usine de potabilisation et le réseau de distribution, avant d'arriver aux robinets. La qualité de l'eau se réfère aux aspects tels que la santé, l'hygiène, le confort, le plaisir. La recherche du confort et du plaisir peut paraître secondaire par rapport à l'impératif sanitaire. Cependant, pour les utilisateurs habitués au confort domestique, elle est également devenue

---

<sup>195</sup>Voir Le centre d'information sur l'eau, *Quelles normes de qualité pour l'eau potable*. En ligne <https://www.cieau.com/leau-et-votre-sante/qualite-de-leau/quelles-normes-de-qualite-pour-leau-potable/> consulté le 19/02/2019.

essentielle. Par ailleurs, boire de l'eau, doit être un moment agréable et un geste totalement sûr pour les consommateurs.

Selon la Camerounaise Des Eaux, il est observé les usages courants de l'eau au quotidien ci-après :

Les statistiques observées hors gaspillage dans les domiciles sont les suivantes :

- Une chasse d'eau	10 litres
- Un lavabo pour hygiène dentaire, rasage et lavage de la tête	10 litres
- Une douche	25 litres
- Une baignoire	150 à 120 litres
- Un lave-linge 4 Kg	80 à 100 l/cycle
- Un lave-linge 5 Kg	120 à 150 l/cycle
- Un lave-vaisselle	(10 couverts) 50 litres/cycle

Les besoins en eau d'un être humain vont de 15 litres/jour pour le petit usager à une moyenne de 60 litres/jour observée dans nos villes secondaires pour aboutir à 250 litres/habitant/jour dans les résidences de cadres supérieurs disposant de jardins, de voitures, de sols carrelés. L'être humain boit entre 1 litre et 3 litres d'eau par jour »<sup>196</sup>.

Par ailleurs, les références de qualité

sont des indicateurs qui reflètent le bon fonctionnement des installations de production d'eau potable et comprennent des paramètres microbiologiques, chimiques, organoleptiques et des indicateurs de radioactivité. Leur non-conformité peut être le signe d'un dysfonctionnement dans les installations de traitement ou de distribution et doit alerter l'exploitant. Leur analyse tient compte des risques éventuels pour la santé des personnes mais aussi de l'agrément de l'usage de l'eau pour les utilisateurs. Les paramètres organoleptiques concernent la couleur, la saveur, la transparence de l'eau et n'ont pas de valeur sanitaire directe. Pour exemple, il peut arriver qu'une eau soit trouble, ait une odeur et être parfaitement consommable d'un point de vue sanitaire.<sup>197</sup>

Pour pouvoir être agréablement consommée, l'eau doit être limpide, claire et ne doit présenter ni saveur, ni odeur. Cependant une eau qui ne satisfait pas pleinement à ces critères ne présente pas forcément de risque pour la santé. Mais il y a également les aspects microbiens à prendre en compte. Une eau de boisson doit être sûre. Ce qui n'est pas systématiquement le cas avec l'eau du service public au Cameroun. Certains citoyens doutant de la qualité de cette eau préfèrent procéder à d'autres traitements supplémentaires avant de la consommer ou même alternent leurs sources d'approvisionnement en eau.

---

<sup>196</sup><http://www.la-cde.com/fr/espace-client/espace-sensibilisation>, consulté le 26/03/2019.

<sup>197</sup> Le centre d'information sur l'eau, Quelles normes de qualité pour l'eau potable, Id.

Pour chez moi, nous sommes déjà quoi ? 7 dans la maison. Nous utilisons l'eau potable pour la lessive, la vaisselle, le ménage ; et en ce qui concerne l'utilisation personnelle, c'est-à-dire pour la consommation, nous filtrons l'eau, puisqu'elle n'est déjà pas de très bonne qualité. Nous la filtrons et puis nous buvons. Pour les tout-petits nous achetons de l'eau minérale.<sup>198</sup>

Loin d'être banal, le déficit d'eau potable peut être à l'origine de nombreux désagréments dans la société. Il « entraîne des épidémies liées aux maladies hydriques, des soulèvements populaires, des guerres et conflits, des dangers pour les industries qui sont les principales consommatrices en termes d'énergie et d'intrant dans les différentes transformations »<sup>199</sup>.

Selon Ngodji,

les problèmes d'eau sont cruciaux dans le monde depuis quelques années. Pour certains spécialistes, la moitié des conflits auxquels l'humanité fait face sont et seront liés aux questions d'eau dans la mesure où cette ressource est vitalemment déterminante aussi bien pour les êtres que les espèces végétales et animales.<sup>200</sup>

Le rapport sur les progrès accomplis en matière d'eau et d'assainissement, publié conjointement par l'OMS et l'UNICEF, en date du 12 juillet 2017, relève que

2,1 milliards de personnes, soit 30% de la population mondiale, n'ont pas toujours accès à l'eau et ne disposent pas d'assainissement géré en toute sécurité. Cependant les bonnes pratiques en matière d'hygiène sont la manière la plus simple et la plus efficace d'empêcher la propagation des maladies.<sup>201</sup>

Les maladies liées à la contamination de l'eau de boisson représentent une charge considérable pour l'humanité. L'amélioration de la qualité de l'eau de boisson apporte des bénéfices considérables en matière de santé.

Selon la définition qui en est donnée par les Directives, une eau de boisson saine ne présente aucun risque notable pour la santé d'une personne qui la consommerait sur toute la durée de sa vie, compte tenu des variations de sensibilité éventuelles aux différents stades de la vie. Les plus exposés au risque de maladies véhiculées par l'eau sont les nourrissons et les jeunes enfants, les personnes affaiblies et les personnes âgées, en particulier quand elles vivent dans des conditions insalubres.<sup>202</sup>

L'accessibilité de l'eau potable n'étant pas encore garantie dans tous les contextes, plusieurs approches de gestion sont souvent explorées par les gouvernants.

---

<sup>198</sup> Extrait interview C-U 03 D. D. réalisée le 01/07/2019.

<sup>199</sup> Ngodji, 2011, p. 69.

<sup>200</sup> Id. p. 70.

<sup>201</sup> OMS / Eau, assainissement et hygiène, OMS / Eau assainissement et hygiène, En ligne sur [https://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/fr/](https://www.who.int/water_sanitation_health/fr/) consulté le 18/02/2019.

<sup>202</sup> Organisation Mondiale de la Santé, 2017, Directives de qualité pour l'eau de boisson, Introduction P.1.



### 1.3. Des spécificités de gestion du service public d'eau

Selon les pays, l'organisation du service public d'eau peut revêtir des particularités. Ce service public peut être centralisé et géré directement par l'Etat ou un organisme délégué sous une base contractuelle. Il peut être décentralisé et être sous la responsabilité de la collectivité territoriale où l'eau est distribuée. Ici c'est la collectivité qui s'assure du fonctionnement, de l'exploitation, de l'approvisionnement en eau ainsi que de sa distribution. Elle arrête le prix de l'eau et le dirigeant de la collectivité territoriale devient selon le cadre législatif la personne responsable de la production et de la distribution de l'eau. Comme pour tous les services publics, le service public d'eau peut connaître plusieurs approches de gestion, notamment par délégation ou par régie. (Lachaume, 1989 ; Cluzel-Métayer, 2006 ; Chevallier, 2010 ; Bauby, 2016)

La gestion déléguée est une approche de gestion dans laquelle la collectivité charge un opérateur privé de tout ou d'une partie des mesures à prendre pour assurer l'approvisionnement et la distribution de l'eau aux infrastructures implantées sur son territoire. L'opérateur privé devrait alors assurer son fonctionnement au travers de ses résultats d'exploitation, notamment par le paiement de ses prestations par les usagers. Il existe plusieurs niveaux de gestion déléguée qui sont précisés ci-après :

- La concession est le mode de gestion par lequel une entreprise finance, réalise et exploite les équipements pour le compte de la collectivité. Le régime de concession fait l'objet d'un contrat entre la collectivité et le concessionnaire par lequel sont définis notamment les tarifs applicables (abonnement et prix du m<sup>3</sup>) ainsi que le respect des normes de qualité de l'eau.
- L'affermage fait l'objet d'une convention par laquelle la collectivité confie la gestion du service public de l'eau à une personne publique ou privée dénommée : le fermier. Ce fermier exploite les ouvrages nécessaires à l'exploitation du service (appartenant à la collectivité), moyennant le versement d'une contrepartie prélevée sur les ressources tirées de l'exploitation du service. L'entreprise exploite et entretient le réseau, mais c'est la collectivité propriétaire des équipements qui décide et finance les investissements.

Il y a par ailleurs le système de régie qui consiste pour la collectivité à gérer tout ou partie de l'adduction en eau potable. On distingue plusieurs formes et modalités dans le système de régie:

- La régie intéressée où le service ou la compagnie (régisseur) ne fait qu'exploiter les installations gérées et financées par la collectivité. Le régisseur intéressé est rémunéré directement par la collectivité soit par une prime de gestion soit par la participation aux bénéfices.

- La régie directe communale ou intercommunale : c'est la collectivité qui assure seule la fonction de régisseur et assume toutes les responsabilités de fonctionnement et d'exploitation de ses infrastructures. Ce sont des agents communaux qui assurent les relevés et la facturation.
- La régie mixte est le cas dans lequel la collectivité assume le fonctionnement et l'exploitation de l'approvisionnement en eau mais en confie la distribution (abonnement, raccordement) à un opérateur ou à une compagnie.

Cependant les contrats de délégation de service public apparaissent parfois complexes pour les citoyens qui ne comprennent pas toujours qui fait quoi ainsi que les responsabilités de chaque acteur de la chaîne. Il est également probable que des collectivités aient du mal à monitorer efficacement les prestations de leurs mandats. Parce qu'il est aussi question d'enjeux financiers importants, les tentatives de corruption ne sont pas à exclure.

Très souvent, le service de distribution d'eau potable est un service public industriel et commercial qui doit disposer d'un budget propre permettant de déterminer le coût du service rendu et d'assurer son équilibre financier. Les dépenses d'investissement et de fonctionnement doivent être couvertes par les recettes du service. Mais avec cette logique le prix de revient pourrait être élevé, rendant ainsi difficile l'accès à l'eau aux ménages à faibles revenus. C'est pourquoi pour rendre universelle l'accès à ce service public, des subventions sont souvent octroyées par l'Etat aux entreprises prestataires pour assurer un équilibre financier.

Les investissements dans le service public d'eau font d'ailleurs partie des enjeux contemporains, en plus de ceux de l'accessibilité de l'eau potable partout et pour tous.

#### **1.4. Quelques enjeux contemporains**

Des préoccupations émergent au sujet de l'importance de l'eau dans les sociétés contemporaines. Il y a des problématiques telles que la desserte optimale d'un territoire donné ainsi que la gestion intégrée des ressources en eau, l'assainissement en rapport avec les eaux usées.

Il y a encore des pays dans le monde où l'accès à l'eau potable est sélectif et reste un luxe, alors qu'il doit être un droit universel.

Mpakam et al. relèvent que

malgré le fait que le droit à l'eau ait été assimilé au niveau international à un droit de l'homme (UNESCO, 2003), la majorité de ces citoyens vivent dans des quartiers précaires dépourvus d'eau courante et de systèmes d'assainissement adéquats, ce qui constitue des menaces pour leur santé. A ce propos, des milliers de personnes souffrent chaque jour des maladies dues à un mauvais assainissement et à un manque d'eau potable à l'exemple des maladies diarrhéiques, du paludisme, des infections parasitaires intestinaux débilantes et

d'autres maladies causées par des insectes (Satterthwaite, 1996 ; OMS, 2006). Les maladies d'origine hydrique représentent en effet le principal problème de santé publique dans les pays en voie de développement. En 2002, les maladies diarrhéiques et la malaria ont fait respectivement 1,8 millions et 1,3 millions de morts. Bien plus, les maladies diarrhéiques comptent pour 21% de mortalité infantile dans les pays en voie de développement (UN-Water/WWAP, 2006).<sup>203</sup>

L'eau constitue un enjeu majeur pour le développement durable puisqu'elle a des influences sur la santé, l'agriculture, l'énergie, la biodiversité. Il est désormais question d'avoir une gestion optimale de l'approvisionnement en eau dans l'optique du développement durable. Pendant le Sommet Mondial pour le Développement Durable (SMDD) de Johannesburg de 2002, il a été relevé la nécessité pour les Etats d'élaborer des plans d'Action Nationaux de Gestion Intégrée des Ressources en Eau et d'utilisation efficace de l'eau comme repère important pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à l'horizon 2015. Mais en Afrique subsaharienne, et notamment au Cameroun, le paradoxe demeure encore aujourd'hui (2020). Alors qu'il existe de nombreuses ressources en eau, des populations n'ont pas accès à l'eau potable dans plusieurs localités.

Par ailleurs, Kouam Kenmogne et al. relèvent que

face aux pressions combinées de l'augmentation accélérée de la demande et de la détérioration continue de la qualité de l'eau, les modèles de gestion du passé ne suffisent plus à la tâche ; il faut désormais sortir du mirage technologique et repenser en profondeur les approches qui permettront de satisfaire les besoins de l'homme tout en maintenant la qualité des systèmes naturels qui supportent l'existence même de la collectivité humaine (Burton, 2001).<sup>204</sup>

Le droit d'accès à l'eau potable est encore loin d'être la chose du monde la mieux partagée. Non seulement le taux de desserte dans les villes de nombreux pays en développement n'est pas optimal à l'exemple du Cameroun, mais également de nombreuses localités rurales ne sont pas encore raccordées au réseau de distribution d'eau potable. Les populations de ces localités sont donc contraintes de se ravitailler directement aux sources naturelles d'eau (rivières, lacs, puits, pluies) dont la potabilité est incertaine. Le confort n'y est pas non plus, puisqu'il faut parfois parcourir plusieurs kilomètres pour trouver un point d'adduction d'eau. Les quantités moyennes requises par individu ne sont donc pas satisfaites et des risques de survenues de maladies hydriques sont permanentes.

---

<sup>203</sup>Voir Mpakam et al. 2006.

<sup>204</sup>Voir Kouam Kenmogne et al., 2009.

Par ailleurs si au service public d'eau est souvent adjoint celui de l'assainissement, il apparaît que ce dernier est le parent pauvre du couple dans certains contextes. Le taux de déploiement en faveur de l'assainissement est souvent faible comparé à celui de l'eau, alors que la qualité de l'eau est étroitement liée à la qualité de l'assainissement. Il importe de sécuriser les sources d'eau de surface ou souterraine pour éviter leur contamination. Entre autres, « d'une manière générale, les risques microbiens les plus importants sont liés à l'ingestion d'eau contaminée par des fèces humaines ou animales (oiseaux, notamment). Les fèces peuvent être une source de bactéries pathogènes, de virus, de protozoaires et d'helminthes »<sup>205</sup>.

A titre d'exemple, pour le Cameroun, un rapport d'évaluation de projet de la Banque Africaine de Développement, portant sur l'alimentation en eau potable et l'assainissement en milieu rural, relève que grâce audit projet

le taux d'accès à l'eau potable passera de 33% à 60% en 2015 et celui relatif aux services d'assainissement passera de 17% en moyenne à 22% en 2015 dans la zone du projet. Il est également attendu, un changement positif d'attitudes et de comportements des populations bénéficiaires en matière d'hygiène et de santé. Le taux moyen de prévalence des maladies liées à l'eau et à l'assainissement baissera de 30% ; passant de 19% à 13,5% durant cette période.<sup>206</sup>

Ces chiffres nous permettent de constater que le taux d'assainissement est très faible, comparé à celui de l'hydraulique. Si les intentions du projet susmentionné étaient salutaires, il faut relever qu'en 2018, même dans les grandes métropoles, ces chiffres sont difficilement atteints et l'accès à l'eau potable reste une préoccupation majeure pour le gouvernement camerounais. Le plan directeur présenté par le ministre de l'eau et de l'énergie, lors de la session parlementaire de novembre 2018, espère atteindre un taux de desserte de 85%, jusqu'en 2032. Alors que dans la plupart des pays, le gestionnaire de l'assainissement est le même que celui du réseau d'adduction en eau potable (pour que les coûts d'exploitation des infrastructures de traitements des eaux usées soient pris en compte dans la facture du consommateur), au Cameroun, la situation de l'assainissement reste assez préoccupante.

Les infrastructures nécessaires pour l'assainissement ne sont pas suffisantes, et sont encore en cours de réalisation dans certaines localités. Par ailleurs, plusieurs acteurs doivent y œuvrer à la fois, ce qui peut créer des problèmes de coordination et de responsabilisation.

Déjà en 2011, un état des lieux du conseil des ministres africains en charge de l'eau relève, qu'au Cameroun,

---

<sup>205</sup> Organisation Mondiale de la Santé, 2017, p. 5.

<sup>206</sup> Banque Africaine de Développement, 2010, p. iv.

un déséquilibre important persiste néanmoins entre la situation de l'hydraulique et celle de l'assainissement. En effet, l'assainissement reste dispersé entre plusieurs acteurs, peu dynamique et bien moins outillé que l'hydraulique ; le sous-secteur n'a pas été proactif et est doté de moyens plus modeste que celui de l'hydraulique.<sup>207</sup>

En témoigne encore, cet extrait du communiqué de presse rendu public à l'issu du conseil de cabinet, présidé par le premier ministre le 31 mai 2018. Il rend d'ailleurs compte de l'état des travaux d'assainissement au Cameroun :

Prenant la parole à son tour, le ministre de l'Habitat et du Développement urbain a édifié le conseil sur l'état d'avancement des programmes d'assainissement urbain. Il a fait savoir que plusieurs projets sont exécutés avec l'appui des partenaires au développement. C'est ainsi qu'en matière de drainage pluvial, l'on peut citer la réalisation en cours du projet d'assainissement de Yaoundé, qui vise la construction de 14km de drains supplémentaires sur le Mfoudi, avec pour effets induits la réduction des inondations et des maladies d'origine hydrique. Dans la ville de Douala, le projet de drainage pluvial prévoit la construction de 39 km de drains et le reprofilage de 9 km d'exutoire.

Pour ce qui est de la gestion des eaux usées, le gouvernement a lancé un vaste programme de réhabilitation et de construction des stations d'épuration, en liaison avec les collectivités territoriales décentralisées. Ces ouvrages sont en cours de construction dans plusieurs villes dans le cadre de l'édification des logements sociaux, à l'instar de Bamenda, Bafoussam, Limbe et Sangmélima. Quant à la gestion des déchets solides, l'ouverture à la concurrence est envisagée dans le but d'optimiser la collecte et le traitement des déchets.

Dans l'intervalle, les collectivités territoriales décentralisées sont appelées à construire des réceptacles supplémentaires et d'organiser des campagnes d'information et de sensibilisation des populations, à l'effet de résorber l'insalubrité et d'améliorer le cadre de vie.<sup>208</sup>

A propos de la gestion intégrée des ressources en eau, il est question de développer des stratégies, des actions concrètes afin de gérer de manière efficiente les ressources en eau. Ceci se traduit par la mise en œuvre des mesures, plans et lois existant dans le domaine de l'eau. Le Cameroun a d'ailleurs souscrit à la gestion intégrée des ressources en eau lors du Sommet mondial pour le développement durable en 1992 à Rio de Janeiro. La loi sur le régime de l'eau au Cameroun date de 1998 et serait obsolète. Il serait judicieux pour le Cameroun de se doter

d'un nouvel arsenal juridique qui va intégrer la mise en valeur et la gestion coordonnées de l'eau, des terres et des ressources associées en vue de maximiser le bien-être économique et social qui en résulte d'une manière équitable, sans compromettre la pérennité des écosystèmes vitaux.<sup>209</sup>

---

<sup>207</sup>AMCOW, 2011, p. 2.

<sup>208</sup>Le quotidien Cameroon Tribune, Approvisionnement en eau potable : le PM prescrit l'accélération des projets, en ligne sur <https://www.cameroon-tribune.cm/article.html/19467/en.html/approvisionnement-en-eau-potable-pm-prescrit-lacceleration-projets>, consulté le 20/02/2019.

<sup>209</sup> Extrait interview Minee, lors d'un atelier de réflexion tenu le 27 octobre à Yaoundé, sur le processus de révision de la loi N°98/005 du 14 avril 1998 portant régime de l'eau pour l'arrimer aux standards internationaux. En ligne

Par ailleurs, des interactions existent entre l'eau et l'électricité. Grâce aux aménagements hydrauliques, l'eau est une source importante de production d'énergie, tandis que l'électricité est également nécessaire dans le processus de traitement de l'eau potable.

## 2. L'importance de l'électricité dans la société

De tout temps les hommes ont fait recours aux sources d'énergie diverses pour s'éclairer ou travailler. Mais le développement de l'électricité va produire de grandes mutations dans la société.

### 2.1. Brève historicité

Si de tout temps les hommes ont été en contact avec l'électricité, notamment à travers des phénomènes naturels comme l'éclair, la foudre, il faut relever que c'est grâce aux nombreux travaux des chercheurs pendant plusieurs siècles que la « Fée électricité »<sup>210</sup> a conquis nos cités et sociétés. Ses propriétés ont commencé à être comprises et utilisées au cours des XVIIe et XVIIIe siècles. S'il est reconnu au britannique Barlow, en 1822, la création d'une roue, considérée comme le premier moteur rotatif à courant continu, c'est à l'américain Alva Edison que revient le mérite de l'invention d'une première ampoule électrique, la lampe à incandescence en 1879 ainsi que du premier réseau urbain de distribution d'électricité en 1882 à New York<sup>211</sup>.

Zapico relève que

c'est à partir du dernier tiers du XIXe siècle que l'usage de l'électricité se répandit, transformant ainsi peu à peu la vie quotidienne et le monde industriel. Son introduction fascina des romanciers, des écrivains, des réformateurs sociaux et même des personnages liés au mouvement ouvrier, qui étaient émerveillés par les espoirs que représentait la

---

sur : <https://www.google.com/amp/s/www.investiraucameroun.com/index.php/environnement/2710-8095-le-cameroun-veut-renforcer-la-loi-sur-les-cas-de-pollution-des-eaux-dues-aux-activites-de-l-homme/amp>, consulté le 05/03/2019.

<sup>210</sup> « C'est à l'occasion de l'exposition internationale des arts et techniques en mai 1937 que le directeur de la Compagnie Parisienne de Distribution de l'Electricité commande au peintre Raoul Dufy (1877-1953) une gigantesque fresque murale. L'œuvre est intitulée la Fée électricité et rassemble toutes les figures scientifiques, politiques et imaginaires qui ont fait l'électricité depuis l'Antiquité, 109 personnalités au total ! D'une surface de 625m<sup>2</sup> ce tableau, parmi les plus grands du monde, sera offert aux yeux du public dans le grand Pavillon de l'Electricité et de la Lumière est aujourd'hui exposé au Musée d'Art moderne de la Ville de Paris » ; Les grandes dates de l'électricité : <https://www.edf.fr/groupe-edf/espaces-dedies/l-energie-de-a-a-z/les-grandes-dates-de-l-electricite>, consulté le 30/01/2019.

<sup>211</sup> Découvertes et inventions Quelques dates dans l'histoire de l'électricité, <http://www.ampere.cnrs.fr/histoire/chronologies/decouvertes>, consulté le 30/01/2019.

nouvelle énergie. C'est le cas, à certains égards, de Jules Vernes ou bien d'Emile Zola qui, dans *Travail*, publié en 1910, décrit la ville utopique de Beauclair, où les habitants se déplacent en voitures électriques et où l'électricité éclaire tous les foyers.<sup>212</sup>

Produit de première nécessité, l'approvisionnement en électricité s'est progressivement érigé en service public de base et doit être accessible sur l'ensemble d'un territoire national, dans l'intérêt général de tous les citoyens. Le développement de l'électricité dans tous les contextes engendre des mutations dans la société.

## **2.2. Des mutations au niveau de l'espace de vie**

De prime abord, l'espace de vie est impacté par l'électricité. L'architecture extérieure ou intérieure, notamment l'espace d'habitation connaît des mutations. Dès la fin du XIXe siècle, aux câbles du téléphone et du télégraphe, entre les bâtiments où les générateurs électromagnétiques sont disséminés, s'ajoutent ceux de l'éclairage. Ainsi l'alimentation des lampes en énergie électrique est effectuée par des câbles aériens. En plus, l'électricité contribue au confort de l'habitat avec l'alimentation des climatiseurs qui permettent à l'homme d'habiter même des zones arides ou des systèmes de chauffage électrique pour des zones froides.

Déjà en 1926, l'habitat social allemand intègre une cuisine laboratoire dans l'architecture. Les gratte-ciels imposent également les pompes pour la remontée d'eau, les ascenseurs électriques. L'électricité étant intégrée dans l'architecture de base, les chemins de câblage ne sont plus apparents dans l'habitat.

Dans certains pays pour rendre l'espace urbain confortable et esthétique, le réseau électrique est souterrain, donc enterré depuis les centrales électriques, jusqu'aux points de raccordement avec les consommateurs finaux. C'est ainsi qu'en France, en faveur du plan Malraux, notamment la considération pour l'esthétique des façades et de leurs alignements, on procéda à partir de 1970 à l'enlèvement des lignes électriques et téléphoniques formant le réseau aérien dans les rues des villes. Dans les années 1980 commence ainsi la distribution souterraine traversant les sites dignes d'intérêt (sites classés) en dehors de la haute tension déjà installée.

Tout compte fait, l'électricité est nécessaire pour l'accomplissement des besoins quotidiens des citoyens tels que le travail, l'information, la nutrition, les transports, les loisirs. L'électricité simplifie le travail humain qui est soutenu par la machine et contribue ainsi à diminuer la pénibilité de la tâche. Par ailleurs, l'électricité est nécessaire pour la santé parce qu'elle permet

---

<sup>212</sup>Zapico, 2014, p. 43-53.

le fonctionnement des appareils médico-sanitaires, la radiographie, l'échographie, l'électrothérapie<sup>213</sup>.

### **2.3. Comme une omniprésence de l'électricité**

De nombreuses autres activités dans la société sont également dépendantes de l'électricité. Sur le plan technico-économique en général, l'électricité est une denrée de première nécessité et les industries en sont les plus grands consommateurs. L'électricité contribue fortement au développement de l'industrie dans divers secteurs (sidérurgie, agro-alimentaire, équipements de tous genres...). En effet l'industrie est assistée par des appareils et autres infrastructures utilisant l'électricité. Dans les communications, c'est grâce à l'électricité que des supports fonctionnent et font transiter les messages entre les différents protagonistes. Les avancées de l'électronique ont permis la fabrication bon marché des supports de communication miniaturisés et de plus en plus sophistiqués rendant abondant l'information dans la société au XXI siècle.

En tant que service public, l'électricité concourt à la cohésion sociale. Il faut dès lors garantir le droit à l'électricité pour tous, en évitant les exclusions, tout en recherchant un développement équilibré du territoire, dans le respect de l'environnement, la recherche et le progrès technologique, ainsi que la défense et la sécurité publique. C'est dans cette logique que des aides ou subventions sont souvent octroyées aux entreprises en charge de l'approvisionnement en électricité. Le but principal de ces appuis est de permettre aux entreprises en question d'amortir des coûts de production élevés. Le secteur de l'électricité nécessitant des investissements trop lourds financièrement, incertains dans leur rentabilité qui n'est probable qu'au-delà de plusieurs décennies, suivant la politique énergétique à l'œuvre dans un contexte donné. Autrement, le prix de revient aux citoyens serait très élevé et réduirait la probabilité d'accès à l'électricité aux couches sociales défavorisées. Ces subventions sont parfois aussi mobilisées pour encourager la recherche et le développement d'autres procédés de fourniture d'électricité tels que les énergies renouvelables ou pour rendre plus ou moins autonome l'accès à l'électricité dans certaines collectivités.

Le traitement de l'énergie électrique recouvre l'ensemble des techniques liées à la production, au transport, à la distribution, à l'utilisation de l'énergie électrique. La production de l'électricité requiert la transformation d'une énergie primaire (chute d'eau, charbon, gaz,

---

<sup>213</sup> Au XIX siècle, les procédures électriques à visée thérapeutique sont introduites pour la première fois en médecine par le médecin allemand Christian Bischoff. Il les utilise chez l'homme dans le traitement de certaines maladies neurologiques, où il s'agissait de délivrer des décharges électriques au patient pour une valeur thérapeutique supposée.



pétrole, uranium) grâce à des installations techniques (barrages hydro-électriques, usines thermiques à combustible fossile ou nucléaire). Les réseaux de transport et distribution sont généralement basés sur une structure arborescente : à partir d'un poste source usine ou usine et ses postes sous-stations, l'énergie parcourt l'artère ainsi que ses dérivations avant d'arriver aux postes de transformation haute/basse tension et d'être mis à la disposition du consommateur final.

Cependant, ce n'est pas toujours clair dans le secteur de l'électricité, d'où la nécessité de faire un point sur quelques enjeux contemporains.

#### **2.4. Des préoccupations contemporaines**

Selon les contextes, les préoccupations sur l'électricité sont plus ou moins différentes, et la teneur ou le contenu des débats diverge. Tandis que dans de nombreux pays en développement, l'heure est à la recherche de meilleures politiques publiques pouvant garantir un meilleur accès à l'électricité aux citoyens tant urbains que ruraux, dans les pays développés les débats tournent autour de la sécurité, de la protection de l'environnement.

Même si en réalité, les pratiques contredisent les discours politiques d'effet de mode, des débats émergent dans l'espace public sur la transition énergétique, notamment sur la potentielle migration vers les énergies renouvelables. Certains pays soutiennent, d'ailleurs, la recherche et le développement des sources d'électricité moins nocives pour l'homme et l'environnement.

Dans les années 1970, notamment en Occident (Europe), émergent des contestations liées à l'électricité. Selon les pays il y a des problématiques telles que la composition du parc de production, l'abus de positionnement de ce vecteur d'énergie dans l'habitat, l'abus de position économique en oligopole de fournisseur d'une consommation industrielle, la contestation anti-nucléaire. Une partie de la réponse des gouvernants est l'élaboration des politiques d'énergies renouvelables, notamment l'éolien, le solaire, la biomasse.

Au-delà des facilités qu'offre l'électricité, il y a plusieurs conséquences négatives qu'on ne saurait passer sous silence. L'utilisation de l'électricité expose à des dangers tels que les risques de décharge, les accidents domestiques, court-circuit, l'électrocution. Non seulement il faut s'assurer de la bonne qualité du matériau, mais aussi faire appel à des professionnels lors de l'installation ou de panne d'électricité. La sensibilisation des usagers sur les comportements à risque face à l'électricité fait très souvent partie du plan d'action des entreprises œuvrant dans ce secteur. Mais l'industrie de l'électricité en elle-même reste un danger permanent dans la société, notamment avec la présence des centrales nucléaires qui permettent de produire l'électricité à partir du pétrole. En cas d'incident, les conséquences peuvent être très lourdes,

tant sur le plan humain, matériel qu'environnemental, comme en témoigne la triste célèbre catastrophe de Fukushima au Japon. Il y a alors autour de l'électricité un dilemme entre le rôle crucial de l'énergie dans la société d'aujourd'hui et ses répercussions sur le long terme. L'impact de l'électricité sur l'environnement dépend en général de la source de production de cette dernière. De nombreuses sources émettent des gaz à effet de serre ou gaz contribuant au smog, à l'origine des changements climatiques.

Debeir précise que

selon son emplacement et la manière dont l'exploitation est réalisée, l'exploitation minière peut être très destructrice des habitats et générer de graves atteintes à l'environnement, tant au niveau local (pollution atmosphérique) qu'au niveau planétaire (changement climatique). Le secteur indien de l'électricité serait l'un des principaux producteurs de dioxyde de carbone au monde et contribuerait pour 60% au total des émissions du pays.<sup>214</sup>

Par ailleurs,

si l'on regarde le coût de production des types d'énergie, le charbon est le moins cher. Viennent ensuite les autres combustibles fossiles, y compris le pétrole, puis les énergies renouvelables, dont le solaire et l'éolien, beaucoup plus chères dans la mesure où les calculs libéraux du marché y sont appliqués. L'extraction du gaz de schiste a aussi été envisagée en Inde, où l'on soutient, comme aux Etats-Unis, qu'elle serait moins chère que le charbon, à condition que le processus de fracturation hydraulique n'entraîne pas des coûts externes trop lourds pour l'environnement. Les coûts de l'énergie nucléaire se situent quelque part entre les deux, mais il y a tellement d'estimations de coûts différentes qu'il est difficile de séparer le calcul économique du plaidoyer intéressé des entreprises qui vendent ces technologies.<sup>215</sup>

Evrard nuance d'ailleurs le débat au sujet de la transition énergétique. Selon lui,

l'émergence des ENR dans le débat sur la politique énergétique est à distinguer de leur développement technologique. L'usage du vent, de l'eau, du bois ou du soleil comme ressources énergétiques a accompagné toutes les étapes du développement de l'homme, sous des formes multiples. Une forme de « redécouverte » de ces sources d'énergie, ou plutôt leur insertion dans un discours plus général sur la politique énergétique, s'inscrit pour sa part dans le contexte spécifique des années 1970. Ce contexte est marqué à la fois par les deux chocs pétroliers de cette décennie et par l'émergence des mouvements écologistes et antinucléaires. Les ENR n'ont donc pas été inventées en réaction à la crise pétrolière, puisque les techniques étaient déjà connues et expérimentées à une petite échelle. Mais les acteurs impliqués dans leur développement constituaient davantage une « sous-culture », au sens où ils exerçaient leur activité de manière indépendante, à l'écart des compagnies électriques et de l'Etat, et ils n'avaient pas vocation à transformer le secteur. Les mouvements écologistes et antinucléaires, ainsi qu'un certain nombre d'experts, vont s'emparer de la question des ENR, les intégrer à leurs projets alternatifs,

---

<sup>214</sup>Debeir, 2014, p. 55.

<sup>215</sup> Id.

amorçant ainsi le passage vers une « contre-culture », c'est-à-dire avec une ambition réformatrice, qui se propose de changer le système énergétique.<sup>216</sup>

Mais après plusieurs décennies d'effervescence autour des ENR, les pratiques en matière d'électricité n'ont pour autant pas radicalement changées. Au mieux les ENR sont devenues des sources de production parmi tant d'autres et contribuent partiellement, parfois faiblement selon les contextes, à l'approvisionnement en électricité.

En général, comme tout service public, le service public d'électricité doit être géré dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité, ainsi que dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité, de coûts.

Comme pour le service public d'eau, l'organisation et la gestion du service public d'électricité peut varier d'un pays à l'autre. Ce service public peut être centralisé et géré par une entreprise sous le contrôle de l'Etat, ou décentralisé, sous la responsabilité des collectivités territoriales et autres organisations dans l'optique du partenariat public-privé.

### **3. Aux sources des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun**

Dans le contexte particulier qu'est le Cameroun, les services publics d'eau et d'électricité ont aussi leur histoire et il importe que nous nous y focalisions un tant soit peu pour mieux les cerner.

#### **3.1. Ramifications communes au départ (naissance)**

Au moment où le Cameroun accède à l'indépendance en 1960, les activités de distribution d'eau potable sont assurées par une pléiade d'intervenants : des entreprises et des collectivités locales. En outre, les services de l'eau et de l'électricité s'entremêlent.

- La compagnie coloniale de distribution d'énergie électrique (CCDEE), première entreprise de distribution d'électricité créée en 1929, assure la gestion de l'eau et de l'électricité à Yaoundé, Maroua, Mbalmayo et Nkongsamba.
- La société Eaux et Assainissement (SOCEA) gère l'approvisionnement en eau à Douala.
- La société énergie électrique du Cameroun (ENELCAM) gère l'eau et l'électricité à Dschang, Ebolowa, Edéa, Foumban et Kribi.
- Dans les villes de Bafang, Bafia, Garoua, Mbanga et Sangmélina, l'eau et l'électricité sont gérées par des régies municipales autonomes.

---

<sup>216</sup>Aurélien Evrard, 2014, 67-80.

Les deux premières entreprises de distribution de l'eau potable et l'énergie électrique furent créées à partir de juillet 1964 par l'Etat camerounais, notamment le service provisoire des eaux du Cameroun (SPEC), l'électricité du Cameroun (EDC) qui exploite le secteur d'énergie. Le 13 mai 1967, le SPEC prend l'appellation de Société Nationale des Eaux du Cameroun (SNEC), une société anonyme d'économie mixte avec la participation majoritaire de l'Etat.

En 1973, l'Etat engage des pourparlers qui aboutissent à la fusion des sociétés ENELCAM et EDC. ENELCAM avait remplacé la compagnie coloniale de distribution d'énergie électrique (CCDEE). En 1975, son capital social est détenu à hauteur de 93% par la République du Cameroun et de 7% par la caisse française de développement. La fusion ENELCAM et EDC constitue donc une nouvelle société : la société nationale d'électricité du Cameroun (SONEL). Cette dernière a pour mission la prise en charge des distributions publiques de l'électricité dans l'ex Cameroun Occidental. Il y a également l'absorption de la Powercam (West Cameroon Electricity Corporation) par la SONEL.

Ayant partagé les mêmes services commerciaux que la société en charge de l'électricité pendant plusieurs années, c'est en 1985 que la SNEC met en place ses propres structures commerciales et gère elle-même sa clientèle et ses fournisseurs.

**Tableau 4 : Aperçu historique des réformes sectorielles de l'eau et assainissement au Cameroun**

DATE	ÉVÉNEMENT
1952	Création du Service du Génie Rural du Ministère de l'Agriculture (approvisionnement des populations rurales du Nord).
1962	Création du Bureau de l'Eau au sein du Ministère des Transports, des Mines et des Télécommunications, responsable de la prospection des ressources souterraines et de l'inventaire des points d'eau.
1967	Création de la Société Nationale des Eaux du Cameroun (SNEC) à qui l'État concède l'exploitation des réseaux publics d'alimentation en eau potable dans les villes pour 40 ans.
1977	Création du Ministère des Mines et de l'Énergie, responsable de l'alimentation en eau potable et de l'assainissement dans les centres urbains, tandis que les zones rurales sont encore sous la responsabilité du Ministère de l'Agriculture.
1984	Loi n° 084/013 portant régime de l'eau (mais aucun texte d'application).
1988	Réorganisation du ministère en charge de l'eau qui devient le Ministère des Mines, de l'Énergie et de l'Eau, responsable en matière d'eau potable et d'assainissement sur l'ensemble du territoire au travers des Direction de l'Hydraulique Rurale (DHR) et Direction de l'Eau et de l'Assainissement Urbain (DEAU).
1992	Loi n° 92-002 portant création des communes (aucune conséquence encore pour le secteur).
1996	Fusion de la DHR et la DEAU en Direction de l'Eau (DE) chargée de l'eau potable et l'assainissement dans les agglomérations rurales et urbaines.
1998	Les textes de loi ne concernaient jusque-là que la protection de la ressource. Une nouvelle loi (n° 98/005) portant régime de l'eau est complétée à partir de 2001 par des textes d'application portant également sur la gestion du service.
1999	Début autour du processus de privatisation de la SNEC (appel d'offres restreint pour la reprise de 51 pourcent des actions).
2000	Désignation de la société française « Suez Lyonnaise des eaux » (ONDEO Services) comme adjudicataire provisoire de la SNEC.
2002	Nomination d'un administrateur provisoire chargé de veiller à la poursuite harmonieuse du processus de privatisation et à la continuité du service public de l'eau.
2003	Constat d'échec du rachat de la SNEC par ONDEO Services, annonce d'une nouvelle formule de privatisation en cours de définition.
2004	Loi n° 2004/18 fixant les règles applicables aux communes.
2005	Décret n° 2005/493 fixant les modalités de délégation des services publics de l'eau potable et de l'assainissement liquide en milieu urbain et périurbain. Décret n° 2005/494 portant création de la Cameroon Water Utilities Corporation (Camwater).
2008	Conclusion du processus de privatisation de la SNEC avec passation d'un contrat d'affermage pour la gestion et l'exploitation des ouvrages urbains, entre l'État, la Camwater et la Camerounaise des Eaux (filiale de l'ONEP, compagnie nationale du Maroc).

2010	Décret n° 2010/0239/PM transférant aux communes les compétences pour la réalisation et la gestion des puits et forages (les réseaux d'AEP restent encore dans le portefeuille de l'État).
Février 2018	Décret présidentiel N°2018/144 du 20 février portant réorganisation de la Camwater.
Avril 2018	Cessation des activités de la CDE.
Mai 2018	Reprise de la gestion totale du service public de l'eau potable par la Camwater.
Novembre 2018	Présentation du Plan Directeur de l'eau pour les horizons 2022 et 2032 par le MINEE.

**Sources :**

- Conseil des ministres africains en charge de l'eau (AMCOW), Approvisionnement en eau potable et assainissement au Cameroun - Traduire les financements en services, à l'horizon 2015 et au-delà, Programme eau et assainissement, 2011, P.11.
- Compléter par nos soins.

**Tableau 5 : Aperçu historique du service public d'électricité au Cameroun**

1929	Les Centrales Hydroélectriques de Luermann et Malale sont inaugurées et permettent de fournir l'électricité dans la région de Muyuka, ceci essentiellement dans les domiciles et les usines des colons (initiative privée).
1946	Il est créé un service public pour la fourniture de l'électricité qui a racheté la plupart des centrales privées installées par les colons.
1948	La société d'économie mixte « Energie Electrique du Cameroun (ENELCAM) » est créée et chargée d'aménager l'usine hydroélectrique d'Edéa I sur la Sanaga pour l'alimentation électrique de Douala et Edéa dès le 1er janvier 1953.
1958	Construction de la Centrale de Yoke.
1962	La « Cameroon Electricity Corporation (POWERCAM) » est fondée au Cameroun Occidental
1963	« Electricité Du Cameroun (EDC) » est créée ; société d'économie mixte dont la majorité du capital social est détenue par l'Etat du Cameroun Oriental et les collectivités publiques.
1973	L'Etat du Cameroun engage des pourparlers devant aboutir à la fusion des sociétés ENELCAM et EDC pour constituer une nouvelle société.
18 mai 1974	Création de la « Société Nationale d'Electricité du Cameroun (SONEL) » qui a en outre, mission de prendre en charge les distributions publiques dans l'ex-Cameroun Occidental.
1975	Absorption de la POWERCAM par la SONEL
Juillet 2001	Privatisation de la SONEL ; signature avec AES-Sirocco Limited, une filiale du groupe Américain AES Corporation de 4 contrats de concession : production, transport, distribution, vente d'électricité, jusqu'en 2021

14 décembre 2011	Promulgation de la nouvelle loi régissant le secteur de l'électricité en révision de la loi du 24 décembre 1998, séparation des segments production, transport, distribution.
Novembre 2013	Rachat par le britannique Actis des parts d'AES Corporation dans AES-Sonel. La nouvelle entité s'appellera Eneo
07 août 2015	Signature entre l'Etat du Cameroun et Eneo de l'avenant n° 2 rappelant aux deux parties leurs accords de principe relatifs à certaines modifications des contrats de concession.
08 octobre 2015	Publication du décret présidentiel créant la société nationale de transport de l'électricité (Sonatrel).
04 février 2016	Nomination des membres du Conseil d'administration de la Sonatrel, puis nomination du Directeur et du Directeur général adjoint.
Octobre 2016	Adoption des textes de base de la Sonatrel : organigramme, règlement intérieur, grille salariale, avantages du personnel.
07 juin 2017	Signature d'un accord de prêt de 325 millions de dollars avec la Banque Mondiale pour le projet de remise à niveau des réseaux de transport d'électricité et de réforme du secteur (PRRTERS).
2017	Prorogation du contrat de concession d'actis (Eneo) dans la production, la distribution, la commercialisation de l'énergie électrique jusqu'en 2031.
Novembre 2017	Signature d'un protocole d'accord quadripartite (Eneo-Sonatrel-Minee-Syndicats) pour le transfert du personnel de la direction des transports d'Eneo vers la Sonatrel.
27 avril 2018	Signature entre le Minee et la Sonatrel des contrats de concession de transport et de gestion du réseau de transport de l'électricité. La société prend les droits auparavant détenus par Eneo.
Janvier 2019	Démarrage effectif des activités de transport d'électricité par la Sonatrel

Sources :

- <https://eneocameroun.cm/index.php/fr/l-entreprise-a-propos-d-eneo-l-entreprise/l-entreprise-notre-notre-histoire/l-entreprise-notre-notre-historique-historique-de-l-electricite-au-cameroun>, consulté le 20/02/2019
- Compléter par nos soins.

Suite à l'ordonnance N°090/004 du 22 juin 1990 et des décrets y afférents qui ont suivis, la SNEC et la SONEL ont été privatisées avec des perceptions mitigées des acteurs dans la société camerounaise.

### **3.2. Services publics d'eau et électricité entre exigences d'intérêt général et contraintes commerciales au Cameroun ?**

Il est évident que des besoins indispensables pour la vie en société soient érigés en services publics. Ils sont ainsi considérés comme des services publics de base, contribuant au maintien

du lien social, qui est l'aptitude à vivre ensemble, à coopérer et à s'intégrer ou à s'opposer et se combattre. L'eau et l'électricité constituent donc des services publics de base.

Mais des débats sont récurrents sur la forme de gestion des services publics d'eau et d'électricité. Deux courants majeurs se confrontent notamment à ce sujet. Tandis que pour certains la gestion doit se faire sous la houlette d'organisations publiques pouvant mieux garantir l'intérêt général, pour d'autres elle doit être libéralisée et ouverte aux entreprises privées.

La participation du secteur privé est l'une des questions les plus controversées de la gestion des réseaux urbains de l'eau dans les pays en voie de développement, depuis deux décennies [1]. Les principaux arguments sont bien connus. Ses partisans avancent que le secteur privé est en mesure de fournir l'efficacité tant souhaitée, l'expertise, ainsi que le financement des réseaux gérés par le secteur public, dont les performances insuffisantes sont imputables à une série de « défaillances de l'État » (ex. Shirley, 2002). En réponse, les opposants à la privatisation affirment qu'il est inacceptable d'un point de vue déontologique de tirer profit de l'eau, et recourent à des arguments techniques en faveur d'un approvisionnement public en eau, s'appuyant sur les nombreuses « défaillances du marché » auxquelles est sujette la gestion privée du réseau hydrique (ex. McDonald et Ruiters, 2005).<sup>217</sup>

Or l'accès des populations à des services publics de qualité, considéré comme un droit, est crucial pour satisfaire leurs besoins fondamentaux et indispensable à la cohésion sociale.

Le président camerounais, Paul Biya, avait d'ailleurs relevé que « *le pouvoir politique étatique devra, pour assurer l'efficacité de son action et mériter l'appui du peuple, s'appuyer sur une administration publique plus performante, plus simple et plus expéditive, plus compétente et plus responsable*<sup>218</sup>. » Mais le rêve est encore loin d'être la réalité, même en 2019 au moment où nous menions des recherches sur le terrain. Par exemple, certains citoyens-usagers ont toujours une perception négative des services publics au Cameroun, comme en témoigne cet extrait d'interview que nous avons réalisée.

De l'eau, bon, en fait c'est bonnet-blanc / blanc-bonnet, je vais dire ça comme ça. C'est la même chose pratiquement. Et ceci est l'émanation de notre société. Que ce soit la société d'eau ou dans les ministères, on a un problème d'accueil. Ça pose vraiment problème. Et les gens oublient que ces sociétés fonctionnent parce que les usagers existent, et l'accueil vraiment laisse à désirer dans ces entreprises. Il faut s'armer de beaucoup de patience et surtout de beaucoup de maîtrise pour ne pas parfois sortir ses gongs. [...]

Oui ! [...] quand vous êtes devant... quand on vous accueille mal dans une entreprise où vous payez de l'argent euh... parce que vous avez consommé, vous venez payer, vous êtes mal accueilli ; vous avez besoin d'un renseignement - vous êtes venu pour un abonnement, vous êtes mal accueilli, il va de soi que ça froisse.<sup>219</sup>

---

<sup>217</sup> Bakker, 2009, p. 91 -105.

<sup>218</sup> Biya, 1987, p. 54.

<sup>219</sup> Extrait interview C-U 16 F.N. réalisée le 15/11/2019.



Avec la privatisation, les gestionnaires des services publics seraient plus enclins à privilégier les activités ou les aspects rentables à même d'assurer rapidement un retour sur les investissements qui ont été menés pour acquérir les entreprises en question. Ce qui serait certainement au détriment des missions d'intérêt général, nécessitant de prendre des dispositions pour la continuité, l'égalité, l'adaptabilité des services publics. Les services publics devant être accessibles sur l'étendue du territoire national à l'ensemble des citoyens. Ce qui n'est pas encore le cas, ni pour le service public d'eau, ni pour celui d'électricité. Les efforts sont souvent plus perceptibles dans les zones urbaines plus rentables, tandis que certaines zones sont négligées dans la fourniture des services. Il y a également les aspects communicationnels en rapport avec les services publics qui seraient négligés peut-être parce qu'ils sont en situation de monopole.

Les prestations insatisfaisantes, la faible capacité des services publics à accueillir chaleureusement les citoyens, à donner des informations nécessaires sur les prestations qu'ils fournissent, l'absence d'objectifs planifiés de services, de normes minimales de qualité, la corruption, l'absence de normes de performance des agents, d'une charte des services publics, le manque de conscience professionnelle de certains agents, sont entre autres des maux qui constituent encore le lot quotidien des services publics au Cameroun.

### **3.3. Confrontés à la théorie du « moins d'Etat » ?**

La théorie du « moins d'état » se fonde sur la conception néo-libérale de la gestion des affaires publiques selon laquelle plus les régimes sont libéraux plus ils tendent vers un environnement propice à la gouvernance.

Bjorkam (1998) postule à cet égard que :

les principales caractéristiques des régimes libéraux ou plus précisément du libéralisme économique sont des conditions telles que la fin de l'Etat-providence, la privatisation des entreprises publiques, la déréglementation, le tout véhiculé par le nouveau concept stratégique et désormais célèbre du « moins d'Etat, mieux d'Etat »<sup>220</sup>.

Cependant, Nang relève que

les entreprises publiques africaines ont été en pertes permanentes et élevées (comme on a pu le constater dans le cas du Gabon). Les raisons de ces pertes massives et généralisées peuvent être regroupées en quatre catégories : l'investissement erroné ; le sureffectif ; la mauvaise gestion et la politique de l'Etat vis-à-vis de son secteur public.<sup>221</sup>

Par ailleurs, avec

---

<sup>220</sup> Bjorkam (1998) cité par Onana, 2008-2009, p. 191.

<sup>221</sup> Nang M., 2011, P. 9.

le « consensus de Washington » et sa conséquence logique à savoir les politiques d'ajustement, la ligne directrice dominant les réformes est celle de l'Etat minimum et du marché maximum. Les tenants de cette thèse ne transigent pas sur les principes du libéralisme. Il s'agit de redéfinir les fonctions de l'Etat et sa dimension. Cette nouvelle posture implique de sa part, le respect de toute une matrice d'action visant à éliminer les déficits, limiter les dépenses publiques, orienter l'administration vers la satisfaction du client au moyen de nouvelles formes de production de service liées à la privatisation, réduire le nombre d'emplois et engager un processus de décentralisation.<sup>222</sup>

Sous le prisme de l'idéologie du « moins d'Etat » il est donc question de limiter les périmètres d'intervention de l'Etat. Il est alors recommandé que l'Etat cesse d'intervenir partout, en déléguant certaines attributions à d'autres acteurs sociaux comme les acteurs des collectivités territoriales décentralisées tels que les régions, les communes. L'Etat peut également recourir au partenariat public-privé sous forme contractuelle ; des acteurs privés jouissant d'une certaine autonomie pourraient mieux gérer les activités concernées. Par ailleurs l'Etat devrait se retirer du secteur productif et se consacrer uniquement à ses missions régaliennes, d'où la vague de privatisation des services publics au Cameroun.

Nang précise que,

la libéralisation a été présentée aux pays subsahariens comme le moyen de rompre avec les stratégies inefficaces reposant sur le protectionnisme et sur un haut niveau d'intervention publique, aussi bien qu'avec les comportements de recherche de rente que ces stratégies avaient encouragés. Cette libéralisation a aussi été perçue comme un moyen d'exploiter pleinement les opportunités offertes par la mondialisation »<sup>223</sup>.

Kanté identifie plusieurs acceptions du terme privatisation.

À un premier niveau, il désigne la privatisation d'entreprises. Au sens strict, elle vise le transfert à titre définitif d'entreprises du secteur public ou parapublic au secteur privé, sous la forme d'une cession de titres ou d'actifs, ou d'une cession de contrôle. Mais dans un sens plus large, la privatisation peut inclure toute mesure qui opère le transfert temporaire au secteur privé d'activités qui jusque-là avaient été exercées par un organisme public ou parapublic.

À un deuxième niveau, on peut parler de la privatisation d'un secteur, qui implique à titre principal l'ouverture dudit secteur à l'initiative privée à travers l'abolition du monopole public et l'octroi de nouvelles licences à d'autres exploitants. Cette ouverture est souvent, mais pas toujours, accompagnée de l'introduction d'une réelle concurrence entre opérateurs.

Le concept de privatisation peut être abordé de manière plus large encore pour inclure, non seulement la privatisation d'entreprises et de secteurs, mais également la privatisation d'une économie. L'intensité de la privatisation d'une économie variera selon le degré

---

<sup>222</sup> Onana, 2008-2009, p. 192.

<sup>223</sup> Nang M., 2011, p. 9.

d'étatisation préalable de l'économie en question et l'ampleur du programme de réformes entreprises. »<sup>224</sup>

L'ordonnance N°90/004 du 22 juin 1990 relative à la privatisation des entreprises publiques et parapubliques, relève les raisons justifiant la privatisation que sont : l'assainissement des finances publiques ; la stimulation des initiatives privées et la promotion des investissements ; la restauration des mécanismes de marché ; la mobilisation et l'orientation de l'épargne nationale vers les investissements productifs. L'article 3 de ladite ordonnance précise les opérations de privatisation qui sont :

- La cession totale ou partielle au secteur privé d'actions détenues par l'Etat et les organismes publics ;
- La cession totale ou partielle au secteur privé des actifs des entreprises à privatiser ;
- L'entrée au capital de ces entreprises de personnes physiques ou morales de droit privé ou l'augmentation de leur participation au capital de ces entreprises ;
- La location ou la location-gérance des actifs et/ou du fonds de commerce de l'entreprise à privatiser ;
- La signature d'un contrat de gestion.

Certes des insuffisances managériales ont été mises en avant pour justifier la privatisation de certaines entreprises publiques. Mais au regard des secteurs touchés par la privatisation, de nombreuses interrogations ont surgi, notamment sur la probabilité qu'il y ait des entorses sur la souveraineté de l'Etat camerounais. Par ailleurs, la situation des entreprises privatisées ne semble guère reluisante après plusieurs années, d'où le scepticisme de certains acteurs sociaux sur la pertinence de ces privatisations.

### **3.4. Perception mitigée des résultats des privatisations**

Sous les auspices des politiques d'ajustement structurel enclin de l'idéologie du « moins d'Etat », L'Etat camerounais a procédé à la privatisation de nombreuses sociétés dont il avait la gestion. Les idéologues officiels ont de prime abord perçu ce programme comme une panacée devant ramener le pays à la croissance, mais il y aura un désenchantement (Kanté, 2002).

Selon Onana,

---

<sup>224</sup> Kanté, 2002, p. 603-625.

Plutôt que de les liquider (cas de la SOTUC) ou de les privatiser (cas de la SONEL, de la SNEC ou de CAMTEL) le gouvernement aurait peut-être mieux fait de les garder dans son giron, quitte pour cela à exiger de leurs dirigeants nommés par lui, l'assainissement de leurs méthodes de gestion et l'obligation des résultats [...]

Une gestion saine, efficace et transparente et un paiement régulier des créances dues par l'Etat aurait pu éviter à certaines sociétés de sombrer.

Par rapport à l'ensemble du processus de privatisation, les réserves émises aussi bien par les citoyens ordinaires que par les membres de la classe politique sont compréhensibles. Augustin Frédéric Kodock estime que :

« Telles qu'elles ont été menées au Cameroun, les privatisations ont consisté à transférer le patrimoine national à des étrangers. Sous prétexte de favoriser un désengagement de l'Etat du secteur productif, on a plutôt bradé des pans entiers du patrimoine national au profit du capitalisme international. Nous attendons des retombées sous forme d'investissement. Cela tarde à venir. La SONEL et la SNEC sont des exemples éloquentes de l'échec des privatisations. Celles-ci n'ont pas, à mon humble avis, répondu aux attentes des populations. »

L'on a effectivement observé un renchérissement du coût de l'eau et un alourdissement de la facture d'électricité, sans que pour autant, le service se soit amélioré de façon notable. Au contraire le vocabulaire camerounais s'est enrichi d'un nouveau mot : « le délestage » qui signifie la coupure volontaire et quasi récurrente du courant électrique dans des quartiers ou localités précis, pour une durée parfois, indéterminée. En fait, il s'agit d'un rationnement.

Parallèlement, des longues files de femmes et d'enfants se forment dans des quartiers disposant de puits ou de sources naturelles, comme réponse à la fermeture prolongée des robinets par la Société nationale des eaux du Cameroun. Les propos désabusés des Camerounais de plusieurs catégories sociales trouvent leur justification dans l'absence de performance des entreprises privatisées.<sup>225</sup>

Kanté relève qu'

en réalité, si la privatisation doit être perçue comme un moyen d'améliorer l'efficacité économique et financière du pays où elle est pratiquée, elle ne réussit pratiquement que là où elle est bien conçue, bien préparée et bien menée. Or, l'application et la réalisation du programme de privatisation tel que conçu par les dirigeants camerounais, se sont révélées assez chimériques et par voie de conséquence, trop lentes. Cette lenteur, il ne fait aucun doute, est largement imputable à un certain nombre d'obstacles qui pourraient s'apprécier au regard de deux ordres de considérations : la complexité de la procédure de mise en œuvre de la privatisation d'abord, et l'absence d'attractivité des sociétés mises en vente ensuite.<sup>226</sup>

Cependant, Barraqué et Nahrath reconnaissent que

L'obligation faite à des continents entiers de se constituer en une série d'États-nations a encouragé des politiques étatiques de l'eau, qui ont finalement été critiquées pour leur manque d'efficacité économique. Or, parce que le monde occidental était alors sous le charme des politiques néo-libérales, sans tenir aucun compte des leçons de l'histoire chez eux, les pays riches ont tenté d'imposer la privatisation, ou au moins la consomérisation,

<sup>225</sup> Onana, 2008-2009, p. 199-200.

<sup>226</sup> Kanté, 2002, p. 603-625.

des services d'eau dans les pays en développement, alors même que la base socio-économique nécessaire de couches moyennes et de salariés correctement rémunérés n'existait pas.<sup>227</sup>

Le débat reste toujours d'actualité, puisque des questions demeurent sur l'approvisionnement efficient des populations en électricité et en eau potable, ces services publics fondamentaux n'étant pas encore satisfaisants au Cameroun. Le constat d'un retour effectif ou probable à la nationalisation de ces services publics semble évident. Le contrat d'affermage de la CDE, ayant géré, pendant 10 ans, la distribution de l'eau potable n'a pas été renouvelé et c'est la Camwater, société de patrimoine qui est désormais en charge du service public d'eau au Cameroun. En ce qui concerne l'électricité, bien que le contrat de concession de l'entreprise Eneo, acteur majeur dans ce secteur ait été prorogé jusqu'en 2031, il faut relever qu'elle ne contrôle plus tout le circuit du service public d'électricité. La Sonatrel, société de patrimoine, à capitaux publics, est insérée au milieu du circuit et s'occupe, entre autres du transport et de la gestion du réseau de transport l'électricité, tandis qu'Eneo devrait désormais assurer de la production, la distribution, la commercialisation.

Malgré le statut des services publics d'eau et d'électricité, il reste évident selon Kanté que :

[..] Privatiser ne veut nullement dire abdiquer le rôle de l'Etat et confier l'ensemble de l'économie du pays aux soins du secteur privé. Au contraire, la privatisation offre au gouvernement une occasion unique de recentrer son action en mettant l'accent non pas sur ce qui est perçu comme stratégique, mais sur ce que constitue le noyau dur des responsabilités étatiques.

Le rôle de l'Etat est ainsi appelé à évoluer davantage vers celui de catalyseur, animateur, promoteur, régulateur et distributeur, tout en se retirant progressivement de ses rôles d'Etat-providence et de producteur, laissant au secteur privé la responsabilité de remplir cette dernière fonction. Ceci dit, ce nouveau rôle n'implique pas seulement le transfert de certaines activités au secteur privé, mais aussi et surtout la prise en charge et le développement d'autres activités.<sup>228</sup>

Le président camerounais Paul Biya relevait, d'ailleurs, que pour qu'il y ait des conditions de vie honorables pour l'ensemble de la population ; il faudrait notamment s'engager, « à améliorer encore plus l'accès à l'eau potable et à l'électricité, y compris dans les zones rurales »<sup>229</sup>. Il conviendrait alors que nous comprenions les enjeux qui interpellent concrètement les services publics d'eaux et d'électricité au Cameroun.

---

<sup>227</sup> Barraqué et Nahrath, 2009, p. 11-20.

<sup>228</sup> Kanté, 2002, p. 603-625.

<sup>229</sup> Extrait du discours de fin d'année 2018, adressé par le président camerounais Paul Biya à la nation.

#### 4. Des particularités du service public d'eau au Cameroun

Entre 2008 et 2018, selon la répartition des charges, après la privatisation de la SNEC, la CDE s'occupe de la production et de la distribution de l'eau potable, de l'entretien et du renouvellement du réseau, ainsi que des activités commerciales tandis que la Camwater cherche à mobiliser les fonds, en vue de réaliser les investissements lourds, à savoir : les infrastructures de captage, le stockage, le transport de l'eau potable.

##### 4.1. Du potentiel hydraulique du Cameroun

Le Cameroun est doté de nombreuses ressources en eau, tant d'origine pluviale, fluviale que souterraine.

En ce qui concerne les eaux pluviales, « *la répartition des eaux météoriques est assez hétérogène. Elles augmentent du Nord vers le Sud du pays. La pluviométrie varie entre 561,1 mm à Makari dans le bassin du Lac Tchad à 9763,9 mm à Debundscha dans le bassin des fleuves côtiers*<sup>230</sup>. » A propos des eaux fluviales, il est estimé une capacité de 267,88 km<sup>3</sup> d'eau de surface répartie dans les grands bassins hydrographiques du Cameroun que sont le Lac Tchad, le Niger, le Congo, la Sanaga et les fleuves côtiers<sup>231</sup>.

Les eaux souterraines sont évaluées à 55,98km<sup>3</sup>.

L'essentiel des ressources en eau souterraine du Cameroun est réparti dans deux grands types de formations géologiques : les formations sédimentaires et la zone de socle. Parmi les formations sédimentaires trois grands ensembles de réservoir se distinguent : le bassin sédimentaire du Lac Tchad à l'extrême-Nord, le bassin sédimentaire de la Bénoué au Nord, et le bassin sédimentaire de la région côtière au Sud-Ouest du pays. La zone de socle qui représente plus de 90 % du territoire n'emmagasine que 27,51% des ressources en eau souterraine. Une faible proportion des ressources en eau se trouve dans les formations d'altération, les failles des zones cristallines et volcaniques. Il convient de signaler l'existence de quelques bassins sédimentaires secondaires qui sont très mal connus.<sup>232</sup>

Selon les résultats de l'équipe GIRE Cameroun (2009), les principaux besoins d'eau sont liés aux activités domestiques, à l'élevage, l'irrigation, l'hydroélectricité, l'industrie, les mines.

---

<sup>230</sup> Global Water Partnership, Développement d'une stratégie de financement du secteur de l'eau en Afrique centrale Etude nationale sur le financement du secteur de l'eau, Rapport Cameroun, Juin 2010, p.14.

<sup>231</sup> Chacun des bassins hydrographiques contribue au volume national d'eau de surface ainsi : Le Lac Tchad – 32,52 Km<sup>3</sup>, soit 12,14% par rapport au volume national ; le Niger – 43,91 km<sup>3</sup>, soit 16,39% ; la Sanaga – 63,18km<sup>3</sup>, soit 23,59% ; le Congo – 33,45 km<sup>3</sup>, soit 12,49% ; les fleuves côtiers – 94,42km<sup>3</sup> soit 35,40%. (Source : MINEE (2009) – Equipe GIRE).

<sup>232</sup> Global Water Partnership, Id. P.15.

Contributions de chaque aquifère au volume national d'eau souterraine : Bassin sédimentaire du Lac Tchad – 3,2 km<sup>3</sup>, soit 5,72% ; Bassin sédimentaire de la Bénoué - 15,75 km<sup>3</sup>, soit 28,14% ; Bassins sédimentaires côtiers - 21,6 km<sup>3</sup>, soit 38,64% ; Zone de socle - 15,40 km<sup>3</sup>, 27,51%. (Source MINEE (2009) – Equipe GIRE).

L'essentiel des consommations en eau va à l'hydroélectricité avec 88,74 % des besoins. Elle est suivie par l'irrigation, la consommation domestique avec respectivement 7,25 % et 2,96 %. L'élevage, l'industrie et les mines viennent en dernier lieu avec respectivement 0,88 %, 0,138 % et 0,026 %. Il convient de relever que l'hydroélectricité relève de la demande non consommatrice et de ce fait n'est pas concurrentielle aux autres usages. En considérant les demandes consommatrices [...], l'irrigation est la plus grande utilisatrice des ressources en eau au Cameroun avec 64,36 %. Elle est suivie par la consommation domestique, l'élevage, l'industrie et les mines avec respectivement 26,32 %, 7,85 %, 1,22 % et 0,23 %.<sup>233</sup>

Le potentiel hydraulique du Cameroun est énorme et reste encore sous-exploité. Cependant les missions du service public d'eau ont été assumées par plusieurs acteurs majeurs tels que la Camwater et la Camerounaise des Eaux, sous la tutelle technique du ministère de l'eau et de l'énergie, qui a, par ailleurs, en charge la gestion de l'hydraulique rurale.

#### **4.2. Des principales missions et activités**

La CAMWATER, quand elle était Société de patrimoine, avait pour objet la gestion des biens et droits affectés au service public de l'eau potable en milieu urbain et périurbain. À ce titre avait pour missions :

- La planification, la réalisation d'études, la maîtrise d'ouvrage, la recherche et la gestion des financements pour l'ensemble des infrastructures et ouvrages nécessaires au captage, à la production, au transport et au stockage, à la distribution de l'eau potable ;
- La construction, la maintenance et la gestion des infrastructures de production, de stockage et de transport de l'eau potable ;
- Le contrôle et la qualité de l'exploitation du service public de la distribution de l'eau potable et des autres missions confiées aux sociétés chargées de l'exploitation du service public de l'eau potable ;
- En Coopération avec les sociétés d'exploitation, l'information et la sensibilisation des usagers du service public de l'eau potable et de celui de l'assainissement liquide en milieu urbain et périurbain ;
- Et généralement, toutes les opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières et financières qui se rattachent, directement ou indirectement, aux objets définis ci-dessus ou de nature à favoriser leur développement.

---

<sup>233</sup> Global Water Partnership, Juin 2010, p.16-17.

De son côté, conformément aux stipulations du contrat d'affermage du service public de l'alimentation en eau potable des centres urbains et des zones périurbaines du Cameroun, la CDE avait pour mission :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'eau potable sur l'ensemble du périmètre affermé ;
- La réalisation des travaux d'entretien et de réparation de tous les biens affectés à l'exploitation du service affermé ;
- La réalisation des travaux de renouvellement des biens d'exploitation du service affermé ;
- La réalisation conformément aux termes du contrat d'affermage des travaux d'extension ou de réhabilitation ;
- L'amélioration de l'accès à l'eau potable pour renforcer le taux de desserte.

Ainsi, la CDE commercialise un produit, l'eau potable et plusieurs services y afférents. Comme services, elle propose entre autres les branchements, les abonnements, les poses compteurs, l'étalonnage des compteurs, la remise en service des compteurs après coupure et le redressement des anomalies (compteurs illisibles, compteurs bloqués, etc...). Dans son déploiement, la CDE fait recours à plusieurs procédés et techniques tels que les barrages, les forages, les captages et stations de traitements d'eau, les réservoirs et châteaux d'eau, les réseaux de distribution.

En amont, la CDE procède au captage de l'eau provenant des lacs, des fleuves, des forages. Après le captage, l'eau brute subit des transformations (traitements) dans les laboratoires pour l'obtention d'une eau potable. Après ces transformations, l'eau potable est acheminée vers les réservoirs et châteaux d'eau pour stockage où elle subit un autre contrôle avant d'être distribuée dans les ménages à travers des conduites et des branchements. Les prix des prestations varient selon les catégories de clients ainsi que les tranches de consommation y afférentes.

La CDE était en situation de monopole sur le marché puisqu'elle était la seule entreprise qui maîtrisait le réseau de transport et de commercialisation de l'eau potable. En outre, elle a eu des partenaires étrangers lui fournissant certains produits tels que : les compteurs, le chlore, etc, notamment la Banque Mondiale, l'Association Africaine de l'eau, Delta Holding.

Cependant il y a encore plusieurs enjeux auxquels doit faire face le service public d'eau potable.

#### **4.3. Des défis du service public d'eau au Cameroun**

Si en général, les principaux problèmes d'accès à l'eau potable sont entre autres : les faibles taux de couverture, les faibles taux de recouvrement des coûts, les tarifs trop bas, le sous-



investissement entraînant une détérioration de l'infrastructure, le sureffectif, l'inefficacité de la gestion, et le manque de réactivité face aux besoins de la population pauvre (Bakker, 2009), plusieurs déficits sont observés dans le service public d'eau au Cameroun.

Bien que le Cameroun soit l'un des premiers réservoirs d'eau souterraine et d'eau de surface en Afrique subsaharienne, le taux de desserte en eau potable reste peu satisfaisant, comparé à d'autres pays de même niveau approximatif de développement. Ce taux était de 33% en 2010 selon la Banque Africaine de Développement, alors qu'un pays sahélien comme le Sénégal était à 98% en milieu urbain et de 82% en zone rurale.

Globalement il y a un problème d'accessibilité de l'eau potable au Cameroun. Non seulement, tout le territoire national n'est pas desservi, mais les zones qui sont desservies connaissent un déficit quantitatif voire même qualitatif.

Déjà, dans son rapport de juin 2010, Global Water Partnership présentait des zones vulnérables ainsi que des problématiques de l'eau au Cameroun telles que :

- « *Monts Mandara et la plaine du Logone confrontés à des pénuries d'eau ;*
- *eaux souterraines avec des fortes teneurs en fer ;*
- *bassin du Mayo Tsanaga avec de fortes teneurs en fluor dans les eaux souterraines ;*
- *la zone du Logone et Chari avec une forte salinité des eaux souterraines des aquifères profonds et de fortes teneurs en particules fines dans les eaux souterraines de la nappe phréatique ;*
- *zones de mangroves avec des invasions salines ;*
- *plaines de Yaérés qui connaissent une perte de la biodiversité et de la richesse aquatique à cause de l'indisponibilité de l'eau ;*
- *Yaérés, rives du Logone et Logomatia qui connaissent une modification du régime des eaux de surface à cause de la prolifération des canaux de pêche ;*
- *Lac Tchad, les mares et points d'eau qui connaissent un assèchement ;*
- *certaines aires protégées qui connaissent un amenuisement et une indisponibilité des eaux entraînant la divagation des pachydermes ;*
- *certaines zones marécageuses qui connaissent un amenuisement des eaux à cause des plantations d'eucalyptus, etc. »<sup>234</sup>.*

---

<sup>234</sup> Global Water Partnership, juin 2010, p. 19-20.

Dans une interview accordée au Quotidien de l'Economie publiée le 13 juin 2017, le Directeur général de la CDE affirme :

les points de livraison en 2008, année de début des activités de l'Onep au Cameroun, étaient de 335 000 points repartis sur l'ensemble du périmètre. A la fin de l'année 2016, la CDE est passée à 500 000 points de livraison, une évolution de 48%.<sup>235</sup>

Malgré cette évolution, le taux de desserte en eau potable est encore faible et plusieurs conséquences en découlent. La vie quotidienne de certains citoyens reste émaillée par le difficile accès à l'eau potable comme en témoigne ces extraits d'entretiens. L'accessibilité permanente à l'eau potable reste une gageure, même pour les citoyens ayant un abonnement au service public d'eau ; ce qui ressort d'ailleurs, le problème de continuité du service public d'eau au Cameroun.

Euh, nous sommes à la Cité de la Concorde à Ebolowa. Oui, il n'y a pas trop de robinet. Il n'y a pas trop Camwater ici. Donc nous on utilise le puits. Je puise l'eau chez le voisin. Même si ce n'est pas propre, on se débrouille avec comme ça. Bon pour boire, nous sommes obligés d'aller au forage. Le forage est même plus loin. Le forage n'est même pas proche. Il faut emprunter une moto pour aller puiser de l'eau au forage.<sup>236</sup>

Ils couvrent à peu près peut-être 80 ou 90% de nos besoins, parce que quand le service est interrompu, nous recourons aux forages qui sont dans les quartiers, donc ce n'est pas 100%. Donc ils couvrent une partie, et de temps en temps ; chaque fois, pas même de temps en temps, chaque fois qu'il y a interruption de la fourniture d'eau, on prend l'eau au quartier, dans les forages.<sup>237</sup>

Bon, c'est vrai que le commentaire le plus récurrent, généralement c'est la disponibilité hein, parce que à l'heure d'aujourd'hui, l'eau ne devrait être un souci pour qui que ce soit, mais on se retrouve encore dans les zones où il n'y a pas d'eau, ou bien il y a l'eau de façon saisonnière. On sait que l'eau c'est la nuit par exemple. [...] Il y a un problème de disponibilité, il y a un problème de qualité, et je crois que c'est les deux commentaires récurrents qui passent. La qualité parce qu'il y a l'eau qui arrive à des endroits mais c'est pas du tout potable, pas du tout potable.<sup>238</sup>

C'est un service qui n'est pas encore suffisant, accessible, c'est un service qui a encore besoin de beaucoup de communication et peut-être même ce qu'on appelle la proximité, l'approche vers le social, le public, ça reste encore restreint, dans un domaine un peu mystifié, parce qu'il ne suffit pas de payer ce qui a été défini comme devis et financement pour avoir de l'eau. Il faut encore recourir à d'autres sources pour se faire... et très souvent il faut encore payer une deuxième fois les autres pour qu'on vous dise que le matériel est

---

<sup>235</sup> Cité en ligne par le site d'information Cameroon-Report.Com, <https://cameroon-report.com/economie/cameroun-distribution-de-leau-letat-met-fin-contrat-de-cde>, consulté le 05/02/2019.

<sup>236</sup> Extrait Interview C-U 21 L. E. réalisée le 17/11/2019. Ebolowa se trouve dans la Région du Sud au Cameroun.

<sup>237</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

<sup>238</sup> Extrait interview C-U 03 D. D. réalisée le 01/07/2019

disponible. Nous sommes bloqués et parfois même dépassés puisque ce n'est qu'une seule voie.<sup>239</sup>

Au niveau de la qualité de l'eau qui coulent parfois des robinets, des doutes subsistent sur sa potabilité. Alors que les notions élémentaires enseignent qu'une eau potable doit être incolore, inodore, sans saveur, l'eau qui coule parfois des robinets des citoyens camerounais ne fait pas l'unanimité. Par endroits, on peut avoir une eau incolore, sans saveur, inodore ; mais avoir par ailleurs une eau jaunâtre, salée, amenant à douter sur la potabilité de cette eau. La couleur jaunâtre serait la conséquence de la vétusté de certaines conduites qui se sont rouillées avec le temps. Quand cette eau de couleur jaunâtre est au repos, elle se décante et des particules s'entassent au fond du récipient, tandis que l'eau plus claire reste en surface. D'où la crainte de certains citoyens d'encourir des risques sanitaires en consommant l'eau de robinet.

Bon, il est clair que lorsque nous recevons l'eau, l'eau arrive... mais je ne vais pas donner une couleur à l'eau... lorsqu'elle arrive, en réalité nous constatons que lorsque nous avons puisé de l'eau, après un certain temps, il y a un dépôt de résidus en fond qui nous laisse croire que c'est assez dangereux, que ce n'est pas saine ; et lorsque... ce qui reste en superficie, l'eau, ce qui reste en haut qui est liquide, nous essayons d'utiliser après avoir utilisé d'autres moyens euh... comment on peut dire ça, pour pouvoir purifier. Bon ça peut-être en chauffant, ou en alors en utilisant de la javel, mais parfois ce n'est pas évident, parce qu'on n'a toujours pas la mesure d'élément qui permet de purifier, en termes de graduation de chaque... La javel, par exemple, je n'utilise pas beaucoup, mais je peux chauffer et ça fait que je peux être un peu plus rassuré, qu'elle est un peu plus saine. Mais quand je parle de la qualité c'est ce que nous recevons et qui fait qu'après un certain moment les dépôts que nous constatons au fond du récipient nous laissent croire que ce n'est pas de la bonne qualité.<sup>240</sup>

L'OMS relève que

lorsqu'ils évaluent la qualité de l'eau de boisson, les consommateurs se fient principalement à leurs sens. Les constituants microbiologiques, chimiques et physiques de l'eau peuvent influencer sur son aspect, son goût ou son odeur, et le consommateur évaluera la qualité et l'acceptabilité de cette eau sur la base de ces critères. Bien que ces constituants puissent être sans effet direct sur la santé, une eau présentant une turbidité élevée, fortement colorée ou ayant un goût ou une odeur inacceptable peut être considérée comme malsaine par les consommateurs et susciter un rejet. Dans les cas extrêmes, il se peut que les consommateurs évitent des eaux inacceptables sur le plan esthétique, mais saines par ailleurs, pour se tourner vers des sources d'aspect plus plaisant, mais moins sûres. Il est donc prudent d'être informé des perceptions des consommateurs et de prendre en compte à la fois les valeurs guides intégrant des impératifs sanitaires et des critères esthétiques lors de l'évaluation des approvisionnements en eau de boisson et de la mise au point de réglementations et de normes.<sup>241</sup>

---

<sup>239</sup> Extrait interview C-U 11 A. D. réalisée le 13/11/2019. L'interviewé relève les difficultés pour avoir un branchement au service public d'eau.

<sup>240</sup> Extrait de l'entretien C-U 17 J. S. réalisée le 16/11/2019.

<sup>241</sup> OMS Organisation Mondiale de la Santé, Directives de qualité pour l'eau de boisson : quatrième édition intégrant le premier additif, 2017, P.7.

Certains citoyens n'ayant pas accès au service public d'eau font recours à d'autres sources d'approvisionnement telles que des forages d'initiative privée, des puits, des rivières et autres sources naturelles. Or l'assainissement, notamment le traitement des eaux usées ne semble pas de mise et la proximité des fosses septiques de ces autres sources d'approvisionnement peut souiller la nappe phréatique et dont contaminer ces eaux, qui malgré leur clarté peut contenir des agents pathogènes. Le taux de prévalence des maladies liées à l'eau est d'ailleurs estimé à près de 20% au Cameroun. Des préoccupations de santé publique qui poussent certaines autorités à agir.

Par exemple le 22 mars 2018, à l'occasion de la journée mondiale de l'eau, la délégation régionale du ministère de l'eau et de l'énergie pour le Littoral a organisé le premier salon de l'eau sur le thème « la nature pour l'eau ». L'objectif étant de sensibiliser les populations sur cette denrée vitale très mal approvisionnée au Cameroun.

Au cours dudit salon qui s'est étalé du 17 au 23 mars courant, une campagne de sensibilisation au traitement, au transport, à la conservation et à l'utilisation de l'eau potable a permis de donner des outils aux habitants des quartiers de Douala pour se prémunir des maladies hydriques. La sensibilisation a aussi porté sur la consommation de l'eau en sachets dont la qualité et la prolifération dans les villes et campagnes, inquiète experts et qualitiens en eau.<sup>242</sup>

Une étude de l'Institut National de la Statistique révélait d'ailleurs que

la proximité des points d'eau de mauvaise qualité prédisposerait la population à des risques de maladies hydriques, surtout dans un contexte où il y a coupure régulière d'eau courante et que les populations doivent faire recours à ces points d'eau pour se ravitailler en eau de boisson ou pour les autres usages des ménages. Il n'est donc pas surprenant que la morbidité soit plus élevée dans les ménages situés à moins de 500 mètres des points d'eau.<sup>243</sup>

La distribution de l'eau potable est souvent intermittente. Il y a parfois des coupures d'eau et des populations dans certaines localités passent plusieurs jours sans que l'eau ne coule à leurs robinets. C'est un scénario presque banal au Cameroun, alors que l'interruption de la distribution de l'eau doit être une mesure ultime.

En effet, elle présente de sérieux inconvénients : le bon fonctionnement des centres hospitaliers peut être perturbé (dialyse, nettoyage du matériel...), la protection contre les incendies n'est plus assurée et les conditions d'hygiène de la vie quotidienne se trouvent remises en cause, ce qui peut entraîner des risques sanitaires.<sup>244</sup>

---

<sup>242</sup>Cameroun-info.net, en ligne sur <http://www.cameroun-info.net/article/cameroun-face-au-difficile-acces-a-leau-potable-douala-organise-un-salon-de-leau-pour-318759.html>, consulté le 04/02/2019.

<sup>243</sup>Institut National de la statistique, Qualité des eaux de surface et souterraines dans la ville de Yaoundé et son impact sanitaire, Juin 2013, p.22.

<sup>244</sup> Voir Le centre d'information sur l'eau, Quelles normes de qualité pour l'eau potable.

Par ailleurs, il est observé la vétusté des équipements d'adduction en eau qui engendre des pertes en qualité et en quantité. Il y a parfois des fuites dans les conduites d'eau. Les pannes sont légion dans les unités de production. Il faut aussi relever que la population a considérablement accru ces dernières décennies au Cameroun, alors que les équipements de fourniture d'eau n'ont pas augmenté ou n'ont pas été considérablement améliorés. De nouveaux quartiers naissent régulièrement dans les zones périurbaines et ne sont pas rapidement raccordés au réseau d'approvisionnement en eau potable.

Si dans plusieurs pays, les investissements privés sont encouragés pour qu'il ait de nouvelles stations de traitement des eaux, le renouvellement des équipements, des conduites, des branchements, il faut observer avec Karen Bakker (2009) qu'il y a, depuis les années 2000, un recul des investissements privés dans les services publics d'eau, au profit par exemple d'autres secteurs jugés plus rentables et sûrs comme les télécommunications. Ce déclin d'intérêt s'explique par le fait que le secteur de l'eau exige des investissements de capitaux élevés et implique des risques plus grands que d'autres secteurs d'activités.

En outre en tant que service public, le principe d'égalité d'accès n'est pas de mise. Tandis que les populations des zones urbaines peuvent s'approvisionner plus ou moins régulièrement et convenablement en eau potable, il n'en est pas de même pour les nombreuses populations vivant dans les zones rurales et qui doivent parfois payer plus cher. Dans certaines localités, il faut parcourir plusieurs dizaines de kilomètres pour trouver un point d'adduction en eau potable.

Déjà en 2011, l'Etat des lieux publié par l'AMCOW relève qu'

un clivage existe également au sein de l'hydraulique, entre le milieu urbain et le milieu rural : les taux d'accès sont en progrès dans les deux sous-secteurs mais le rural affiche un retard très significatif par rapport à l'urbain. L'hydraulique rurale est aussi bien moins structurée, et actuellement délaissée par les financements extérieurs. Au contraire, les allocations budgétaires en faveur de l'hydraulique urbaine vont augmenter considérablement grâce à l'achèvement d'une réforme institutionnelle attendue par les partenaires au développement pour débloquer leurs financements.<sup>245</sup>

Il y a encore une véritable fracture entre l'accès à l'eau potable des citoyens urbains et ceux des zones périurbaines et rurales.

Par ailleurs, en situation de monopole, la CDE ne garantissait pas la satisfaction à ses consommateurs. Des anomalies telles que les cas de compteurs illisibles et de compteurs âgés empêchaient une facturation juste et provoquaient des désagréments aux usagers. Le déficit d'une communication claire entre la CDE et ses abonnés entraînant une insatisfaction de la

---

<sup>245</sup> Conseil des ministres africains en charge de l'eau (AMCOW), Approvisionnement en eau potable et assainissement au Cameroun - Traduire les financements en services, à l'horizon 2015 et au-delà, Programme eau et assainissement, 2011, P.2.

clientèle, avec notamment des plaintes régulières des usagers qui exprimaient parfois leur mécontentement en hurlant dans les agences. A titre d'exemples, des clients dont les index n'ont pas pu être lus par les releveurs sont généralement facturés au forfait, c'est-à-dire à la moyenne de leur consommation. Pourtant certains de ces abonnés sont absents de leur domicile, notamment pendant des congés durant deux voire même trois mois. Ces derniers ne devraient uniquement être facturés que pour la location compteur, puisqu'étant absents, leur consommation de la période concernée peut-être nulle. Or, il se trouve qu'ils soient amenés à payer une facture présentant la moyenne de leur consommation.

On voudrait également savoir à quel moment donné, euh... comment est-ce qu'on possède pour trouver les montants ; parce que parfois on se rend compte que ce n'est pas très logique. Très peu en rapport avec ce que nous on a sur le terrain, et on se rend compte que le compteur est parfois illisible, mais les factures sortent toujours. Quels sont les indexes qu'eux ils utilisent pour sortir ces factures ?<sup>246</sup>

Cependant, le gouvernement camerounais essaie tant bien que mal de trouver des issues de sortie de crise en nouant avec les bailleurs de fonds des partenariats multilatéraux ou bilatéraux. C'est le cas du projet Sanaga (convention du 29 janvier 2015 entre l'Etat du Cameroun et Eximbank-China de 400 milliards) qui devrait réduire significativement le déficit en eau dans certaines localités du pays comme Yaoundé. Plusieurs autres accords sont signés et mis en œuvre pour l'amélioration de l'approvisionnement en eau potable tant en milieu urbain que rural.

Lors du conseil du mois de mai 2018, le Ministre de l'Eau et de l'Energie, a présenté un nouveau projet d'alimentation en eau potable dans la ville de Yaoundé et ses environs. La production en eau potable dans la capitale, devrait passer à 300 000 m<sup>3</sup> par jour. Le gouvernement envisage également de construire des forages à Douala. Ces derniers devraient permettre d'injecter 30 000 m<sup>3</sup> d'eau supplémentaires par jour dans le réseau de distribution de la capitale économique camerounaise.

#### **4.4. Quelques perspectives du service public d'eau**

Comme perspectives majeures, nous avons la mutation du service public d'eau, qui passe d'une gestion bicéphale dans les zones urbaines et périurbaines au retour au monopole ; la mise en œuvre d'un plan directeur pour l'eau potable.

Le décret présidentiel N° 2018/144 du 20 février 2018 portant réorganisation de la Cameroon Water Utilities Corporation ajoute au portefeuille de la Camwater les activités d'exploitation du service public de production, de transport et de distribution de l'eau potable en milieu urbain

---

<sup>246</sup> Extrait interview C-U 11 A. D. réalisée le 13/11/2019.

et périurbain. Le contrat d'affermage avec la CDE qui a gérée la distribution de l'eau potable pendant 10 ans n'a pas été reconduit. La cessation a été effective le 30 avril 2018. Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2018, il revient à la Camwater, société de patrimoine, chargée depuis sa création du développement des infrastructures d'eau potable, de s'occuper également de la distribution. Dix ans après la réforme du secteur de l'eau, l'Etat reprend la gestion totale de ce service public de base, en regroupant les activités liées à la gestion du patrimoine et celles de production, de transport et distribution de l'eau potable au sein d'une même entreprise, comme c'était le cas avec la défunte SNEC. Mais c'est maintenant la dénommée Camwater qui gère tous les aspects liés au service public d'eau au Cameroun.

Le décret en question précise l'objet social et les missions de la Camwater ainsi :

*Article 3. – (1). – La CAMWATER a pour objet la gestion des biens et droits affectés au service public de l'eau potable, ainsi que l'exploitation du service public de production, de transport et de distribution de l'eau potable en milieu urbain et interurbain.*

*A ce titre, elle a pour missions :*

*En matière de gestion des biens et droits affectés au service public de l'eau potable :*

- *la planification, la réalisation d'études, la maîtrise d'ouvrage, la recherche et la gestion des financements pour l'ensemble des infrastructures et ouvrages nécessaires au captage, à la production, au transport, au stockage et à la distribution de l'eau potable ;*
- *la construction, la maintenance, le renouvellement et la gestion des infrastructures de production, de stockages, de transport et d'exploitation de l'eau potable ;*
- *l'information et la sensibilisation des usagers du service public de l'eau potable et de celui de l'assainissement liquide ;*
- *la réalisation des travaux d'extension ou de réhabilitation.*

*En matière d'exploitation du service public de production, de transport et de distribution de l'eau potable :*

- *l'exploitation des moyens de production, de transport et de distribution de l'eau potable ;*
- *la production, le transport et la distribution de l'eau potable ;*

- *l'entretien des infrastructures de traitement de l'eau et des activités liées à la fonction commerciale notamment, le relevé, la facturation et l'encaissement des recettes.*

(2). – *La CAMWATER peut en outre :*

*Acquérir, obtenir et exploiter des concessions, droits et privilèges relatifs à l'exercice de son objet social ;*

*assurer la construction et la gestion des infrastructures liées au service public d'assainissement, notamment la collecte, le transport et l'épuration des eaux usées ;*

*effectuer toutes les opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières et financières qui se rattachent directement ou indirectement, aux objets définis ci-dessus de nature à favoriser leur développement.<sup>247</sup>*

Avec la fin de l'affermage avec la CDE, la Camwater a de véritables challenges à relever. Le chapelet est d'ailleurs long et aligne des enjeux tels que les désagréments des coupures intempestives, la qualité parfois douteuse de l'eau, des surfacturations, l'indisponibilité des fournitures d'approvisionnement en eau dans certaines localités du pays et bien d'autres.

Pour Kouam K. et al., le Cameroun présente,

à l'image de nombreux pays en voie de développement de multiples problèmes liés à la gestion de ses ressources en eau. En effet, de nombreux facteurs d'ordre politique, social, économique et environnemental entravent la bonne gestion de ces dernières. Ces facteurs portent essentiellement sur l'immobilisme des acteurs en charge des questions de l'eau, le chevauchement des compétences, le manque des moyens financiers, l'approche sectorielle de la résolution des questions relatives à l'eau, la politique unilatérale du « haut vers le bas », l'inefficience du concessionnaire principal de distribution d'eau potable, le contexte socio-politique marqué par une pseudo-stabilité, le manque de capacités humaines, l'absence de textes appropriés et de structures adéquates. Les conséquences sont dramatiques et affectent considérablement le processus de développement. Ainsi, l'inéluctable raréfaction de l'eau, sa constante dégradation en qualité et son inégale répartition sont autant de signes palpables qui indiquent une mauvaise gestion de l'eau et concourent de façon significative à la paupérisation des populations en termes de santé, d'urbanisation, d'économie et d'échange.<sup>248</sup>

La Camwater devrait effectivement relever de nombreux challenges afin de redonner confiance aux citoyens-usagers. D'ailleurs, le décret portant sur sa réorganisation affiche une volonté d'ouverture, si le besoin se fait ressentir, sur plusieurs aspects. Tandis que l'alinéa 2 de l'article 2, précise que « le capital de la Camwater peut être ouvert à d'autres actionnaires publics ou

---

<sup>247</sup> Présidence de la République du Cameroun, Décret N° 2018/144 du 20 Février 2018, portant réorganisation de la Camwater.

<sup>248</sup> Kouam Kenmogne et ali, septembre 2006, consulté le 06 /02 /2019.



privés, en tant que de besoin » ; l'article 6 prévoit que « la Camwater peut créer des filiales à qui elle confie des missions en lien avec son objet social »<sup>249</sup>.

Toujours dans l'optique de répondre aux besoins des citoyens, un plan directeur d'approvisionnement en eau potable est désormais disponible et a été présenté par le Ministère de l'eau et l'énergie lors de la session parlementaire de novembre 2018. Il s'agit d'un document de planification qui détermine les besoins d'investissement projetés pour les deux horizons 2022 et 2032. L'objectif étant d'atteindre un taux de desserte de 85% en 2032 dans le cadre du programme « Accès à l'eau potable et assainissement liquide ».

Ce programme accorde une place de choix au financement des projets d'envergure dans l'amélioration de l'offre en eau potable en zone urbaine et périurbaine (87,18%), à l'instar du projet d'alimentation en eau potable de la ville de Yaoundé et ses environs et les programmes d'alimentation en eau des villes de Dschang, Garoua-Boulai, Garoua, Maroua, Yabassi, Meyomessala, Nkongsamba et Melong conduits par la Camwater.

En ce qui concerne le développement des infrastructures de production d'eau potable, les activités menées s'articulaient autour des travaux de production, de transport, et de stockage, qui ont permis de porter le niveau de production nationale en milieu urbain de 692 480 m<sup>3</sup>/jour en 2017 à 731 080 m<sup>3</sup>/jour en 2018 et celui de la capacité de stockage de 249 884 m<sup>3</sup> en 2017 à 253 374 m<sup>3</sup> en 2018. Dans le cadre du développement de l'accès à l'eau potable, les interventions réalisées et les campagnes de branchements sociaux ont permis de porter le nombre d'abonnés en milieu urbain de 411 874 en 2017 à 427 902 en 2018, soit une progression de 4%.

En milieu rural, les travaux de construction de forages et mini-systèmes d'alimentation en eau potable ont atteint plus de 450 000 personnes. Pour ce qui est du budget d'investissement public (BIP), il a été programmé et réalisé pour le compte du MINEE, la construction de 71 mini systèmes d'alimentation en eau potable (AEP), 01 ouvrage de traitement de l'eau et 210 forages pour un montant global de 4 496 679 310 FCFA. Au titre de la décentralisation, un montant de 1,574 milliard de FCFA, a été transféré aux communes pour la construction des forages et mini AEP.

Par ailleurs, avec la mise en œuvre progressive de la décentralisation, en milieu rural, il est projeté la mise en place dans des communes du

personnel dédié aux questions d'eau potable et d'assainissement, ainsi que le transfert aux municipalités de ressources liées à la réalisation des forages et des adductions d'eau

---

<sup>249</sup> Présidence de la République du Cameroun, Décret N° 2018/144 du 20 Février 2018, portant réorganisation de la Camwater.

potable, conformément au processus de décentralisation en cours. A terme, il est envisagé d'augmenter le taux de desserte en eau potable et de mettre en place une stratégie de maintenance des ouvrages hydrauliques.<sup>250</sup>

Le service public d'eau essaie de trouver des repères avec moult enjeux en cours, mais qu'en est-il du service public d'électricité ?

## **5. Des particularités du service public d'électricité**

Si l'histoire de l'électricité au Cameroun, date depuis plusieurs décennies, il faut relever qu'actuellement le service public de l'électricité s'appuie sur la loi N°2011/022 du 14 décembre 2011 régissant le secteur de l'électricité au Cameroun. Dans son article premier, alinéa 2, la présente loi dispose de son domaine d'application, qui est celui des activités de production à partir de toute source primaire ou secondaire d'énergie, de transport, de distribution, de fourniture, d'importation, d'exportation et de vente de l'électricité, réalisées par toute personne physique ou morale sur le territoire camerounais. Y est alors fixé, entre autres, les règles de protection des intérêts des consommateurs sur le plan des tarifs, des conditions de fourniture d'électricité et de sécurité des services ; tout en garantissant la continuité et la qualité des prestations<sup>251</sup>.

### **5.1. Le temps du monopole**

Essentiellement piloté par l'Etat après les indépendances, notamment à travers la Société Nationale d'Electricité, le service public de l'électricité a été privatisé en 2001. La dénomination changeant à AE-Sonel. Depuis 2014, la concession est assurée par le groupe britannique Actis qui a racheté les parts d'AE-Sonel et a fait migrer la dénomination de l'entreprise qui est désormais appelée Eneo.

Pendant près d'une décennie Eneo a œuvré dans la production, le transport, et la distribution de l'énergie électrique sur toute l'étendue du territoire national. Avec 74 % de production de source hydraulique, Eneo dispose d'une Capacité de production installée de 999 MW. Le parc

---

<sup>250</sup> Le quotidien Cameroon Tribune, Approvisionnement en eau potable : le PM prescrit l'accélération des projets, en ligne sur <https://www.cameroon-tribune.cm/article.html/19467/en.html/approvisionnement-en-eau-potable-pm-prescrit-lacceleration-projets>, consulté le 20/02/2019.

<sup>251</sup> Loi N°2011/022 du 14 décembre 2011 régissant le secteur de l'électricité au Cameroun, en ligne : <http://www.cbfcameroun.org/cbf/fr/wp-content/uploads/2012/09/RAPPORTS-DOCUMENTS/LOIS-REGLEMENTS/ACCES-ENERGIE-EAU/LOIS/LOI-REG-SECTEUR-ELECTRICITE-CMR.pdf>, consulté le 08/02/2019.

de production est constitué de 39 centrales de production dont 13 interconnectées et 26 centrales thermiques isolées.

Le Réseau de transport relie 24 postes et comprend 1944,29 kilomètres de lignes Haute Tension, 15081,48 kilomètres de lignes Moyenne Tension et 15209,25 kilomètres de lignes Basse Tension. Le réseau de Distribution est constitué de 11 450 km de lignes de 5,5 à 33 KV et 11 158 km de lignes de 220 à 380 KV. Eneo compte plus de 973.250 clients dont environ 45% habitent les villes de Douala et de Yaoundé.<sup>252</sup>

Pour ce qui est du coût des prestations aux consommateurs, il faut relever qu'il est élaboré sur la base de la théorie du coût marginal. Ce dernier est fonction de plusieurs variables à savoir, le coût de production des centrales en régime de base (c'est-à-dire des infrastructures ayant un fonctionnement 24h/24, c'est le cas des centrales hydroélectriques), en outre, les pertes techniques en lignes de transport. Quel qu'en soit le réseau électrique, ce sont les pertes techniques qui jouent le rôle de régulation du tarif d'électricité. Donc les tarifs appliqués aux usagers intègrent aussi bien les coûts marginaux que le coût des pertes de transport.

La tarification est également faite selon différentes catégories de prestations répondant aux critères spécifiques.

## **5.2. Des activités du service public d'électricité**

Elles tournent autour de la production, le transport ainsi que la distribution.

### - La production

Elle repose essentiellement sur les productions hydroélectrique et thermique :

- La production hydroélectrique

Elle s'effectue à l'aide des barrages et centrales hydroélectriques (barrage de retenue de Mapé, de Bamendji, centrales de Lagdo, de Songloulou et d'Edéa etc.). La production d'énergie électrique est boostée ces dernières années à travers des projets insufflés par l'Etat du Cameroun dans un souci de croissance économique, dont le barrage réservoirs de Lom Pangar, le barrage hydroélectrique de Memve'ele dans le Sud-Cameroun, et le projet hydroélectrique Natchigal sur la Sanaga comportant la construction d'un barrage et d'une centrale. La production hydroélectrique qui est une énergie renouvelable couvre la majeure partie de la consommation globale.

---

<sup>252</sup>A propos d'Eneo, en ligne, <https://eneocameroon.cm/index.php/fr/actualite-eneo-grands-dossiers/grands-dossiers-contrats-etat-du-cameroun-eneo-cameroon-sa/1328-note-de-synthese-de-l-avenant-n-2-du-contrat-cadre-de-concession-en-l-etat-du-cameroun-et-eneo-cameroon>, consulté le 08/02/2019.

- La production thermique

Elle utilise le gasoil (centrales thermiques de Mouanko et Tibati...etc.), le fuel lourd (centrales de la Dibamba-Yassa, de Limbé... etc.) et plus récemment le gaz naturel (centrale à gaz de Kribi exploité par la Kribi Power Development Company « KPDC ») comme principales sources d'énergie.

Il convient de noter qu'une partie de la production est dévolue à des IPP (Independent Power Producers) qui, après avoir obtenu une licence de l'Etat, produisent l'énergie qu'ils vendent par la suite au distributeur qui est ENEO. Nous avons entre autres, comme IPP, KPDC et DPDC (Dibamba Power Development Company).

- Le transport

Le transport de l'énergie électrique est effectué par deux réseaux : les Réseaux Interconnectés Sud (RIS) et les Réseaux Interconnectés Nord (RIN), tous deux étendus sur plus de 1000 km de ligne électrique. Au départ de la centrale, l'énergie circule à travers des lignes de hautes tensions, puis arrivée dans les villes, elle passe dans les lignes de moyennes et de basses tensions. Cependant, il faut relever que c'est la société nationale de transport de l'électricité, dont les activités sont effectives depuis janvier 2019 qui est désormais en charge de ce pan d'activité.

- La distribution

Le réseau de distribution de l'énergie électrique est pour des raisons stratégiques, réparti en neuf régions électriques. Ainsi les grandes villes que sont Douala et Yaoundé constituent chacune une région électrique. Par ailleurs d'autres villes ou localités sont jumelées pour former une région électrique : il s'agit des régions : du Grand Nord (Adamaoua, Nord, Extrême-Nord), du Centre (Centre, Sud et Est), de l'Ouest (l'Ouest et Nord-Ouest), de la Sanaga et Océan (Edéa et Kribi), du Sud-Ouest (Sud-ouest et Moungo).

Une fois transportée, chaque région reçoit l'énergie des lignes de haute tension provenant des centrales. Cette énergie est ensuite redirigée vers les transformateurs qui sont dans des quartiers par les lignes moyennes tension puis les lignes basses tensions d'énergie électrique et acheminée vers les compteurs qui alimentent les domiciles.

Par ailleurs, l'Etat a repris le contrôle des barrages-réservoirs en confiant cette mission à la société EDC (Electricity Development Corporation) société à capital public. Elle a été mise en place en 2006 par l'Etat qui en est l'unique actionnaire. Elle a pour mandat la gestion et

l'exploitation des actifs de l'hydroélectricité - dirige les barrages et se fait payer les droits d'eau par Eneo.

Le secteur de l'électricité est ouvert à quelques niveaux à la concurrence, avec plusieurs acteurs qui y sont à l'œuvre, ce qui crée une certaine complexité dans laquelle ce service public se meut. Pour optimiser le service public d'électricité au Cameroun, d'autres acteurs, notamment la Sonatrel sont également à l'œuvre.

### **5.3. L'entrée en scène de la Sonatrel**

La loi N°2011/022 du 14 décembre 2011, portant régime de l'électricité au Cameroun, en son article 23 institue la société chargée de la gestion du réseau de transport de l'électricité. Le décret présidentiel N°2015/454, du 08 octobre 2015 rend effective la création de ladite société, dénommée Sonatrel. Pourtant, c'est le 27 avril 2018, qu'a eu lieu la cérémonie de signature de contrat ainsi que le démarrage des activités de cette entreprise. La Sonatrel est une société à capital public qui est placée sous la tutelle technique du ministère de l'eau et de l'énergie, et sous la tutelle financière du ministère des finances. Elle est responsable de l'exploitation, de la maintenance, du développement des réseaux publics de transport de l'électricité sur l'ensemble du territoire camerounais, ainsi que de la gestion des flux d'énergie qui y transitent.

Alors qu'initialement, le ministère de tutelle technique, le MINEE après la signature des contrats de concession, avait annoncé le début des activités de la Sonatrel le 1<sup>er</sup> juin 2018, il y a eu une prorogation, jusqu'au 31 décembre 2018, de la période probatoire donnée à Eneo pour transférer à la Sonatrel le matériel, le personnel et les actifs du réseau de transport d'électricité<sup>253</sup>.

Parmi les défis qui attendent cette nouvelle entreprise, il faudra

résoudre le problème des transformateurs de puissance qui sont pour la plupart surchargés et en état de délabrement ; remplacer les lignes de transport déjà vétustes, un travail qui rentre dans le programme de la Sonatrel de remise à niveau des réseaux de transport, financé par la banque mondiale à hauteur d'environ 200 milliards de FCFA.<sup>254</sup>

---

<sup>253</sup>Quotidien Mutations, transport de l'électricité ce que coûte le faux départ de la Sonatrel, <http://quotidienmutations.cm/laj/transport-de-lelectricitece-que-coute-le-faux-depart-de-la-sonatrel/> publié le 08 juin 2018, consulté le 13/02/2019.

<sup>254</sup> Quotidien Cameroon Tribune, Transfert employés Eneo à SONATREL, <https://www.cameroon-tribune.cm/article.html/23167/fr.html/transfert-de-personnel-eneo-sonatrel-232-employes-signent-leur-contrat>, 21 décembre 2018, consulté le 13/02/2019.

Dans ce même article le DG de Sonatrel met en avant plusieurs projets qui devront être menés pour contribuer à une meilleure offre de l'électricité au Cameroun. Il s'agit de renforcement des boucles de Yaoundé et Douala, de construction des lignes Nkongsamba - Bafoussam, Ahala - Abong-Mbang, d'interconnexion avec les pays voisins.

La Sonatrel est appelée à assurer la maintenance, le renouvellement et la mise en conformité des ouvrages de transport de l'électricité sur toute l'étendue du territoire national ; veiller à ce que le schéma de développement des ouvrages de transport soit cohérent avec la programmation des investissements de production d'électricité ; assurer le raccordement et l'accès au réseau public de transport de l'électricité de toute personne habilitée qui en fait la demande, et enfin veiller à l'équilibre et à la stabilité du système électrique.

Le transfert de ce segment du service public d'électricité s'est fait en fin d'année 2018 par Eneo qui gérait jusque-là tout le circuit du secteur d'activité. Il y a eu le transfert de 232 employés, le 19 décembre 2018. Eneo devant se retirer officiellement, le 31 décembre 2018 du transport d'électricité, pour garder la production en amont et la distribution en aval.<sup>255</sup>

Cependant, s'il est progressivement mis en place d'autres acteurs devant intervenir stratégiquement dans ce secteur, notamment l'existence de plusieurs entreprises œuvrant au niveau de la production, ainsi que la Sonatrel qui s'occupe désormais du transport et de la gestion du réseau de transport de l'énergie électrique, il y a de nombreux enjeux auxquels le service public d'électricité est appelé à faire face.

#### **5.4. Enjeux du service public d'électricité au Cameroun**

Plusieurs enjeux devraient être relevés dans le service public d'électricité.

Déjà pour les usagers, le contact avec l'énergie électrique expose à des conséquences sur la santé et même la vie de l'homme. Il y a des risques d'électrocution des personnes, d'où la nécessité de sensibiliser sur les dangers du courant électrique. La sécurité des installations électriques n'est pas garantie. Des branchements anarchiques seraient à l'origine de court-

---

<sup>255</sup>Quotidien Cameroon Tribune, Transfert employés Eneo à SONATREL, <https://www.cameroon-tribune.cm/article.html/23167/fr.html/transfert-de-personnel-eneo-sonatrel-232-employes-signent-leur-contrat>, 21 décembre 2018, consulté le 13/02/2019.

circuit déclenchant des incendies, notamment dans les marchés, voire même des domiciles, avec pour conséquence d'énormes pertes économiques, parfois en vies humaines.

A propos des installations, le réseau électrique au Cameroun est aérien, ce qui influence négativement l'esthétique de l'espace tant urbain que rural. Des courants électriques vont encore dans tous les sens alors que depuis plusieurs décennies, dans de nombreux pays les installations électriques sont majoritairement sous-terraines.

Il y a les points qu'ils doivent améliorer. Par exemple, les poteaux qui tombent. Ce n'est pas bien pour la population environnante. Ils doivent vérifier les transformateurs tout le temps. Que les câbles à hautes tensions... quelqu'un devant sa maison a un câble à haute tension qui pendouillent là. Les risques qu'on en court... Ils devraient vraiment... je vais dire quoi, faire un contrôle de tout ça, tout le temps. Ce n'est pas bien, un matin, on dit qu'un poteau est tombé là ; il faut qu'on traverse sur les courants ; les enfants doivent traverser dessus pour aller à l'école. C'est, c'est l'électrocution ça ! ça c'est clair ! des fois, il faut contourner une route pour sortir, parce que les poteaux sont très vieux et on ne change pas.<sup>256</sup>

Sur le plan économique, les défaillances dans l'approvisionnement en énergie électrique ont un impact sur les entreprises, notamment sur leur développement, compétitivité. Par ailleurs, les entreprises répercutent les surcoûts des charges liées à l'énergie sur les prix finaux de leurs produits et services. Les besoins en énergie des entreprises peuvent croître plus rapidement que l'offre de l'entreprise en charge de la production de cette ressource.

Il y a parfois des délestages – système de rationnement où l'approvisionnement en électricité est interrompu pendant un certain temps. Ce qui occasionne des gênes chez les consommateurs ainsi que des pertes de denrées alimentaires réfrigérées ou congelées après plusieurs jours sans électricité. En cas de délestage, des ménages modestes font temporairement recours à d'autres sources d'alimentation telles que la bougie, les lampes rechargeables, d'autres plus ou moins fortunés, font usage des groupes électrogènes, prenant automatiquement le relais de l'approvisionnement après le délestage.

Ces coupures, dénommées délestages ont alors des incidences sur le quotidien des citoyens.

Evidemment ! Il y a les enfants qui doivent étudier chaque soir ; et étudier à la lampe ou à la bougie, ce n'est pas ça. Il y a des dangers d'incendie. Et puis, il y a des trucs qu'on conserve. Imaginez les coupures de 5 jours. Vous pensez que les aliments conservés peuvent être en état ? Je ne crois pas ! Et tout le monde utilise les téléphones : deux jours, maximum, le téléphone est à plat. Si dans un quartier, il n'y a pas de lumière pendant 5 jours, on ne va pas quitter Logbessou pour aller à Bonabéri charger les téléphones.<sup>257</sup>

---

<sup>256</sup> Extrait interview C-U 06 N. P. réalisé le 01/07/2019.

<sup>257</sup> Id. N.B. Logbessou et Bonabéri sont des quartiers situés sur des axes opposés dans ville de Douala, la capitale économique du Cameroun.

Cependant Eneo a obtenu, en 2017 une prorogation de 10 ans de son contrat de concession dans les segments de la production et de la distribution. Il devait s'achever en 2021, mais avec cette prorogation Eneo restera l'acteur majeur du service public d'électricité au Cameroun, jusqu'en 2031, même si des avenants peuvent baliser le contrat, il y a des marges que l'Etat camerounais devrait prendre en considération. C'est d'ailleurs depuis 2015 qu'Actis, qui détient 56% des parts d'Eneo avait sollicité la prorogation de son contrat de concession, question d'avoir des garanties auprès des bailleurs de fond favorables aux projets de l'entreprise. Les prêteurs ayant exigés une durée de concession qui couvre la durée du remboursement.

Dans la continuité des réformes initiées dans ce secteur, notamment sous le socle du régime de l'électricité en vigueur depuis 2011, le visage de ce secteur se transforme avec l'ouverture à la concurrence à quelques niveaux, notamment de la production où plusieurs acteurs sont à l'œuvre ainsi que du transport, limitant quelque peu le monopole d'Eneo.

Il n'existe pas encore de plan directeur officiel pour le service public d'électricité. Cependant, lors du conseil de ministres du 31 mai 2018, le ministre de l'eau et de l'énergie avait annoncé pour 2019, la finalisation du plan directeur de production, de transport, et de distribution de l'énergie électrique et la poursuite des réformes en cours, l'objectif étant la création d'un véritable marché de l'électricité<sup>258</sup>.

Cependant, le Ministère de l'Eau et de l'Energie a rendu public le 21 mars 2019,

un avis de manifestation d'intérêt (AMI) signé le 13 mars dernier et portant sur la « pré-qualification d'une firme de consultants pour l'élaboration d'une étude d'optimisation de l'évacuation des ouvrages de production de l'électricité dans le cadre du Plan directeur Production, Transport et Distribution de l'Electricité».<sup>259</sup>

Le service public d'électricité a donc encore de nombreux défis à relever au Cameroun.

## **Conclusion**

Malgré les efforts fournis par les services publics d'eau et d'électricité, les performances du Cameroun sont moins élogieuses, comparées à celles d'autres pays de même niveau de

---

<sup>258</sup>Le quotidien Cameroon Tribune, Approvisionnement en eau potable : le PM prescrit l'accélération des projets, en ligne sur <https://www.cameroon-tribune.cm/article.html/19467/en.html/approvisionnement-en-eau-potable-pm-prescrit-lacceleration-projets>, consulté le 20/02/2019.

<sup>259</sup>Voir : <https://www.google.com/amp/s/energies-media.com/ami-elab-plan-directeur-prod-transp-distrib-electricite/amp/>, consulté le 06/04/2020.



croissance. Il y a encore beaucoup de défis à relever d'où la nécessité de l'élaboration ainsi que de déploiement de véritables politiques publiques en la matière. Bien que ces deux services publics soient sous la tutelle technique du Ministère de l'Eau et de l'énergie, ayant entre autres missions la définition de la politique sectorielle, l'élaboration du cadre législatif et réglementaire ainsi que la gestion des ressources et la détermination de la politique tarifaire, il importe d'intégrer et de mobiliser toutes les différentes parties prenantes, car c'est l'union qui fait la force.

Ce d'autant plus qu'il y a des déficits criards en termes de contraintes de service public qui sont observables dans ces services publics d'eau et d'électricité. La continuité n'est pas encore un acquis au regard des interruptions courantes dans la fourniture de ces services. L'adaptabilité reste une gageure, puisque les infrastructures ne sont pas améliorées ou augmentées alors que la démographie est galopante et plus nombreux sont les besoins des citoyens. En outre, il n'y a pas d'égalité, ne serait-ce que pour l'accès à ces services publics par les citoyens parce qu'ils ne desservent pas encore complètement l'étendue du territoire national. D'où les nombreux enjeux auxquels doivent faire face ces services publics de base au Cameroun.

## **Conclusion première partie**

Dans cette partie nous avons présenté les fondements théoriques et contextuels qui guident notre recherche.

Il y a les problématiques de la communication publique qui interpellent les services publics. Ils sont tenus de rendre accessibles certaines informations aux citoyens et d'interagir avec ces derniers, surtout dans une démocratie qui fait d'eux des utilisateurs et décideurs des services publics. Mais ce sont toutes les parties prenantes qu'il faut prendre en considération, tant en interne qu'à l'externe. En interne, il est primordial de partager, faire comprendre les enjeux et le projet d'organisation aux différentes catégories de publics internes dans l'optique de les y mobiliser. Au niveau externe, le service public, a le devoir d'informer sur ses prestations, de rendre compte, tout comme d'interagir avec les différentes parties prenantes, ce qui contribuerait à la compréhension des politiques publiques ainsi qu'au soutien des causes ou projets d'intérêt général.

Les services publics étant au cœur de la vie des citoyens en société, il y a des principes tels que la continuité, l'adaptabilité, l'égalité, la gratuité dans une certaine mesure ainsi que d'autres exigences comme la qualité, l'accessibilité qui sont souvent mobilisées pour permettre à ces organisations de remplir leurs missions. Cependant les services publics revêtent une forte complexité étant donné qu'il est déjà difficile d'être unanime sur ce que regorge l'intérêt général mais aussi de rendre pratiquement effectifs leurs principes pour tous les citoyens dans une société donnée, alors que la cohésion sociale est en jeu.

En outre, s'il existe une pléthore de services publics, il y en a qui sont fondamentaux tels que les services publics d'eau et d'électricité car ils sont quotidiennement indispensables en société. Or au Cameroun, ces services publics ayant été privatisés pourraient osciller entre les contraintes commerciales et les exigences de service public. Il y a encore de nombreux défis à relever d'où la nécessité de l'élaboration ainsi que de déploiement de véritables politiques publiques en la matière. Alors que la continuité n'est guère acquise au regard des interruptions courantes dans la fourniture de ces services, l'adaptabilité reste une gageure avec des infrastructures insuffisantes, et l'égalité une utopie parce qu'une bonne frange de la population n'a pas encore accès à ces services publics.

Malgré ces limitations, nous allons chercher à comprendre les pratiques ainsi que les problématiques communications au cœur des services publics d'eau et d'électricité dans le contexte camerounais.

# **DEUXIEME PARTIE : ENJEUX DE LA GOUVERNANCE COMMUNICATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS DANS UNE SOCIETE DE MEDIATISATION TOUS AZIMUTS**

## **Introduction :**

Dans cette seconde partie, nous cherchons à comprendre les activités communicationnelles des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun, notamment celles initiées par ces organisations ainsi que leurs interactions avec les citoyens-usagers et comment ces derniers les perçoivent.

En outre, les mutations telles que la forte médiatisation de la société et la vulgarisation des principes démocratiques qui rendent les citoyens de plus en plus exigeants nous amènent à nous questionner sur les enjeux de la gouvernance communicationnelle que nous tentons d'opérationnaliser, surtout qu'il est primordial pour les services de contribuer au maintien du lien social.

C'est ainsi que le chapitre 4 cherche à identifier les activités de communication des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun à tous les niveaux possibles. Le chapitre 5 est un essai d'opérationnalisation de la gouvernance communicationnelle. Tandis que le chapitre 6 est un prolongement du précédent et qui épilogue sur les enjeux pour les services publics d'être communicants pour le maintien du lien social.

## **CHAPITRE 4 : DE LA PRAGMATIQUE DE LA COMMUNICATION DES SERVICES PUBLICS D'EAU ET D'ELECTRICITE AU CAMEROUN**

### **Introduction**

Les services publics d'eau et d'électricité au Cameroun se doivent, dans le respect de l'intérêt général, d'être accessibles sur l'ensemble du territoire national et de satisfaire les besoins des citoyens. Ils sont sous la responsabilité de divers acteurs intervenants sur des paliers différents mais complémentaires, notamment dans la définition de la politique sectorielle, la production, le transport, la distribution, la commercialisation de ces services publics.

Mais, il ressort de la pragmatique de la communication des services publics d'eau et d'électricité que certains acteurs sont presque inconnus des citoyens-usagers. Les acteurs les plus visibles et indexés en cas de défaillances de ces services publics sont surtout ceux en charge de la commercialisation, puisque c'est avec ces derniers que les citoyens sont plus souvent en relation ou essaient de communiquer tant bien que mal.

Certes l'importance de la communication des services publics n'est plus à démontrer, mais on dénote davantage le primat de la logique informationnelle, unilatérale, dans un contexte de monopole. Les perceptions des citoyens laissent transparaître que le service public d'électricité s'efforce de communiquer, de mieux en mieux, avec ses parties prenantes. Mais il y a aussi des sentiments d'indifférence, de « dictature » du tout-puissant service public, même de dialogue de sourds. Si certains citoyens sont résignés en se sentant incapables de quoi que ce soit, d'autres essaient de faire entendre leur part de voix en recourant à toutes les voies possibles. Des interactions quotidiennes, des médias, des hors médias, des médias sociaux, tous les moyens sont bons, qu'ils soient efficaces ou pas.

Nous allons dans ce chapitre nous focaliser sur les activités communicationnelles, plus ou moins, à tous les niveaux, des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun.

### **1. Des acteurs institués en jeu**

Plusieurs acteurs interviennent et interagissent dans les domaines des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun.

## **1.1 Entre monopolistique et multiplicité d'acteurs**

Le service public d'eau a été longtemps sous le monopole de la SNEC. La Société Nationale des Eaux du Cameroun a été créée avec pour mission, dans le cadre d'une concession d'une durée de 40 ans, d'effectuer toutes les activités de production, de transport, de distribution et de commercialisation de l'eau potable en milieu urbain et périurbain au Cameroun.

Dans les années 1990-2000, l'Etat du Cameroun, sous la houlette des plans d'ajustement structurel, a engagé la privatisation de la SNEC. Plusieurs acteurs vont alors entrer en jeu, conformément aux décrets n° 2005/493 et 2005/494 du 30 décembre 2005 définissant le nouveau cadre institutionnel dans le secteur de l'eau potable au Cameroun. Entre autres, comme principaux acteurs, nous avons : le Ministère chargé de l'Eau et l'Energie (MINEE), la Cameroon Water Utilities Corporation (CAMWATER), la Camerounaise des Eaux (CDE), les collectivités territoriales décentralisées.

Le Ministère de l'eau et l'énergie est créé par le Décret n° 2004/320 du 8 décembre 2004 portant organisation du gouvernement. Il a entre autres pour missions : l'élaboration des plans et stratégies gouvernementales en matière d'alimentation en énergie et en eau ; la prospection, la recherche et l'exploitation des eaux dans les villes et les campagnes.

Les stations urbaines sont gérées par la société en charge du service public d'eau dans les zones urbaines et périurbaines, tandis que la gestion des stations et points d'eau ruraux incombe aux utilisateurs (comités villageois), sous la supervision du MINEE ou d'autres institutions publiques.

A partir de 2005, la gestion du service public d'eau au Cameroun est surtout bicéphale. Avec l'aboutissement du processus de privation de la SNEC, deux contrats importants ont été signés. Il y a d'un côté la CAMWATER dont le lancement des activités est effectif depuis 2008. Elle est sous contrat de concession. Comme société de patrimoine, elle est chargée de la gestion des biens et droits affectés au service public d'eau en milieu urbain et périurbain ainsi que du contrôle de la qualité de l'exploitation du service public de production, de transport et de distribution d'eau potable. De l'autre côté, il y a la CDE. Elle est sous contrat d'affermage depuis avril 2008 et travaille en partenariat avec l'Etat et la société de patrimoine CAMWATER. La CDE est une société anonyme chargée de l'exploitation du service public de la production et de la distribution d'eau potable en milieu urbain et périurbain.

En ce qui concerne le service public d'électricité, en juillet 2001, la SONEL est privatisée au bénéfice d'une concession accordée à AES-SIROCCO limited, une filiale du groupe américain

AES corporation qui contrôle 51% du capital. L'Etat du Cameroun a 44% et le personnel 5% de parts d'action. Du fait de cette concession, la SONEL devient AES-SONEL.

En mai 2014, le gouvernement du Cameroun signe des accords avec la Cameroon Power Holding représentant le groupe britannique nommé ACTIS pour la reprise par ce dernier des parts du groupe américain AES sur le capital d'AES-SONEL. A la suite de cette opération, le nom de la société est modifié, passant ainsi de AES-SONEL à Eneo Cameroon S.A.

Mais avec l'application de la loi de 2011 sur l'électricité, ce secteur s'est quelque peu ouvert à la concurrence au Cameroun. Il y a plusieurs acteurs qui interviennent dans la production de l'électricité ainsi que la Sonatrel qui est désormais en charge du transport et de la gestion du réseau de transport de l'électricité.

Loin d'être un long fleuve tranquille, la problématique du management des services publics reste sous tension plus ou moins haute au Cameroun. Les gouvernants sont dans la recherche permanente de meilleurs procédés managériaux. Ce qui les fait osciller, tantôt entre monopolistique et tentative d'ouverture, tantôt au retour au monopolistique après des difficultés de partage de responsabilités entre plusieurs acteurs. Mais il conviendrait que nous cherchions à comprendre davantage les acteurs majeurs des services publics d'eaux et d'électricité au Cameroun.

## **1.2. Le Ministère de Tutelle : Ministère de l'Eau et de l'Energie**

Le MINEE est chargé l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de production, de transport, de distribution de l'eau et de l'énergie au Cameroun.

Dans le secteur de l'eau, le MINEE a pour missions :

- *La conception, de la formulation et de la mise en œuvre des stratégies, d'alimentation en eau potable des agglomérations urbaines ;*
- *la conception et de la mise en œuvre des programmes d'assainissement en matière d'hydraulique urbaine, en liaison avec les administrations concernées ;*
- *l'élaboration, de l'application et du suivi des programmes d'alimentation en eau potable des agglomérations urbaines ;*
- *la participation à l'élaboration du cadre juridique régissant les secteurs de l'eau et de l'assainissement, en liaison avec la Cellule Juridique ;*
- *la conception, de la formulation et de la mise en œuvre des stratégies d'alimentation en eau potable des zones rurales ;*
- *la gestion et de la protection des ressources en eau ;*

- *la conception et de la mise en œuvre des programmes d'assainissement rural ;*
- *l'élaboration, de l'application et du suivi des programmes d'alimentation en eau potable des localités rurales ;*
- *l'élaboration du cadre juridique régissant les secteurs de l'eau et de l'assainissement en zone rurale, en liaison avec les administrations concernées;*
- *la surveillance administrative des eaux de source.*<sup>260</sup>

A propos du secteur d'électricité, des missions du MINEE sont également précisées.

*Le Secteur de l'Electricité est chargé :*

- *de la conception, de la formulation et de la mise en œuvre des stratégies dans le secteur de l'électricité ;*
- *de la promotion des activités du secteur de l'électricité ;*
- *du contrôle des activités de production, de transformation, de transport, de distribution, d'importation, d'exportation et de vente de l'électricité ;*
- *la planification et du développement de l'électrification, en liaison avec les organismes et institutions compétents;*
- *l'élaboration des standards techniques et des règles de sécurité dans le secteur de l'électricité, en liaison avec les Ministères et organismes concernés;*
- *du contrôle de la conformité des équipements et installations électriques;*
- *l'analyse des rapports d'activités techniques des établissements publics et des sociétés à capital public du secteur de l'électricité ;*
- *de la tarification de l'électricité, en liaison avec les Ministères et organismes concernés.*<sup>261</sup>

Cependant les missions du service public d'eau ont été assumées par plusieurs acteurs majeurs tels que la Camwater et la Camerounaise des Eaux, sous la tutelle technique du ministère de l'eau et de l'énergie dans les zones urbaines et périurbaines. Dans le milieu rural, les actions du Ministère de l'Eau et de l'Energie (MINEE) sont surtout orientées vers la réalisation d'ouvrages et l'organisation de l'approvisionnement en eau potable. En dehors du MINEE, d'autres départements ministériels procèdent parfois à la réalisation des forages dans le cadre de l'hydraulique rurale.

---

<sup>260</sup> MINEE /Missions/ Eau : <http://www.minee.cm/index.php?id=67>, consulté le 21/01/2020.

<sup>261</sup> MINEE/Missions / Electricité : <http://www.minee.cm/index.php?id=129>, consulté le 21/01/2020.

Ngodji relève d'ailleurs que

*les pouvoirs publics sont donc les garants de l'approvisionnement en eau qui sert notamment dans les ménages et ces industries. Lorsque des efforts sont faits dans ce sens, il faut toujours attirer l'attention des parties prenantes sur les questions liées à :*

- *La protection des écosystèmes forestiers qui favorisent la conservation de l'eau ;*
- *La gestion des puits et des forages qui sont construits dans les zones en difficultés et en manque d'eau afin de favoriser leur entretien ;*
- *Les qualités d'une eau potable pour la santé ;*
- *Les techniques de traitement d'eau que l'on utilise pour la consommation, etc. »<sup>262</sup>*

Le service public d'eau revêt sa part d'incertitude et de complexité dans les méandres des acteurs qui y sont à l'œuvre.

### **1.3. Au niveau du service public d'eau**

La Camwater est actuellement le principal acteur en charge de la fourniture d'accès à l'eau potable au Cameroun, notamment dans les zones urbaines et périurbaines. Mais rappelons que le service public d'eau a connu une gestion bicéphale pendant une dizaine d'année, avec d'une part la CDE et d'autre part la Camwater.<sup>263</sup>

Entre 2008 et 2018, selon la répartition des charges, après la privatisation de la SNEC, la CDE s'occupait de la production et de la distribution de l'eau potable, de l'entretien et du renouvellement du réseau, ainsi que des activités commerciales tandis que la Camwater, société de patrimoine, cherchait à mobiliser les fonds, en vue de réaliser les investissements lourds, à savoir : les infrastructures de captage, de stockage, de transport de l'eau potable.

Le contrat d'affermage avec la CDE n'a pas été reconduit, et depuis le 1<sup>er</sup> mai 2018, il revient à la Camwater, de s'occuper également de la distribution, la commercialisation de l'eau potable en milieux urbains et périurbains. Dix ans après la réforme du secteur de l'eau, l'Etat reprend la gestion totale de ce service public de base, en regroupant les activités liées à la gestion du patrimoine et celles de production, de transport, distribution de l'eau potable au sein d'une même entreprise, comme c'était le cas avec la défunte SNEC. Mais c'est maintenant la dénommée Camwater qui gère tous les aspects liés au service public d'eau au Cameroun.

---

<sup>262</sup> Ngodji, 2011, p. 70.

<sup>263</sup> Nous avons davantage présenté les missions et les activités de ces entreprises dans le chapitre précédent et nous nous focalisons ici sur une présentation sommaire des acteurs à l'œuvre.



Cependant, à propos du service public d'eau, la notoriété de la Camwater est la plus élevée, mais certains continuent à penser que c'est la CDE qui est toujours en charge de la distribution de l'eau potable ; comme quoi la fin de l'affermage avec la CDE serait passée inaperçue pour certains citoyens camerounais. Ils ont tendance à attribuer à la Camwater toutes les responsabilités de la fourniture en eau potable ainsi que les défaillances y afférentes, peu importe que ce soit dans les zones urbaines et périurbaines ou dans les zones rurales. C'est presque le même scénario avec le service public d'électricité.

#### **1.4. Des acteurs du service public d'électricité**

Même s'il y a d'avantage d'acteurs qui interviennent dans le service public d'électricité, il faut relever que c'est le prestataire en charge de la commercialisation qui est plus connu des citoyens-usagers qui parlent surtout d'Eneo. Quelques-uns parlent encore d'AES-Sonel ou même de la Sonel avant de se souvenir après que le nom de l'entreprise en charge de la commercialisation de l'électricité est Eneo depuis près d'une demi-décennie. Sans forcément comprendre les méandres de ce labyrinthe où se déploient les sociétés de production, de transport et enfin de distribution et de commercialisation, c'est le dernier maillon de la chaîne qui est plus perceptible pour les citoyens-usagers.

Essentiellement piloté par l'Etat après les indépendances, notamment à travers la Société Nationale d'Electricité, le service public de l'électricité a été privatisé en 2001. La dénomination changeant à AE-Sonel. Depuis 2014, la concession est assurée par le groupe britannique Actis qui a racheté les parts d'AE-Sonel et a fait migrer la dénomination de l'entreprise qui est désormais appelée Eneo.

Cependant, il est progressivement mis en place d'autres acteurs devant intervenir stratégiquement dans ce secteur. C'est le cas avec l'existence de plusieurs entreprises œuvrant au niveau de la production, ainsi que de la Sonatrel qui s'occupe désormais du transport et de la gestion du réseau de transport de l'énergie électrique.

Des entretiens réalisés, nous constatons que la Sonatrel est peu connue du public et moins indexée en cas de désagréments liés à la fourniture de l'électricité. Ses communications avec les consommateurs sont limitées, mais généralement, les communiqués diffusés par Eneo sont souvent signés conjointement par la Sonatrel. Il en est de même pour le ministère de tutelle, le MINEE qui est rarement mentionné par les citoyens interviewés.

Après ce petit tour d'horizon où nous avons cherché à identifier et comprendre les principaux acteurs institués des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun, nous allons nous focaliser sur les activités de communication au sein de ces organisations.

## **2. De la mobilisation de la communication en interne**

Il est de mise que toute communication, stratégiquement pensée, doit d'abord commencer par l'intégration, la mobilisation des publics internes.

### **2.1. De la nécessité de commencer par l'interne ?**

La communication en tant que diffuseur d'informations de la direction et de directives, est nécessaire au fonctionnement de l'organisation. En général, elle ne pose pas de problème dans la mesure où les instructions sont admises par tous. En revanche, les communications latérales (de service à service) et les communications ascendantes (du salarié à la direction) sont souvent source de problèmes.

Les publics ou cibles internes sont divers. On peut les distinguer selon leur statut (cadre supérieur, cadre moyen, agent de maîtrise, employé, ouvrier), le secteur et l'organisation. On peut également les distinguer selon leur fonction (commercial, technicien, administratif, financier, social). Sur le plan institutionnel, il est admis de ne pas négliger les délégués syndicaux, ni les membres du comité d'entreprise.

Les Objectifs de la communication interne s'articulent autour des enjeux ci-après :

- Motiver : un personnel motivé est plus 50% plus productif que celui qui ne l'est pas. La motivation passe en grande partie par une bonne information.
- Fédérer : le sentiment d'appartenance est une réalité et non une vue utopique de l'esprit. Il est mieux que le sentiment d'appartenance devienne fierté d'appartenance.
- Informer : dans toute organisation, il y a une information qui circule ; mieux vaut la gérer que laisser la porte ouverte aux rumeurs.
- La modification des mentalités et des comportements. La communication est au cœur de la théorie de l'organisation. Plus de 70% de l'activité des managers consiste à faire de la communication avec les opérateurs internes ou les cibles externes de l'organisation. (Morel, 2012 ; D'Almeida, Libaert, 1998).

La communication vise à améliorer le climat social puisqu'elle favorise la prise de conscience collective du fait que chaque salarié a un rôle à jouer dans l'organisation et son devenir. Les

managers doivent être préparés à entendre et à comprendre, aussi bien la contestation que les suggestions, tout en mettant en commun le projet d'organisation.

## 2.2. Faire comprendre les enjeux aux publics internes

Il importe que le top management implique les différentes catégories de publics internes dans la réflexion, l'élaboration ou même l'implémentation des actions de communication.

Morel précise que « *motiver, c'est aussi lutter contre la résistance au changement. Pour cela, l'entreprise doit expliquer à ses salariés : sa vocation ; sa politique à moyen et à court termes ; les objectifs qui y sont liés ; ses structures et appartenances ; ses résultats annuels*<sup>264</sup> ».

Chaque employé est un potentiel relais de l'organisation dans ses différents milieux de fréquentation et les communications émises par les employés sont reçues avec autant de crédibilité, puisque ce sont des personnes qui s'expriment sur l'organisation à laquelle elles appartiennent. Faire comprendre les enjeux implique de faire connaître le projet d'organisation, les missions de la structure. Le volet communicationnel renvoie à savoir quelle politique, stratégie de communication est mise sur pied pour l'atteinte du projet d'organisation, des missions de la structure.

Ainsi selon Morel

la communication interne passera par une logique qui marquera les étapes suivantes : écouter ; apprécier ; comprendre ; décanter ; expliquer ; conseiller.

Le tout devra être pratiqué avec : objectivité, compétence, créativité, ouverture (au-delà de l'entreprise), en repoussant les habitudes.<sup>265</sup>

La communication se matérialise surtout dans les actes professionnels au quotidien et il faudrait éviter l'incohérence entre les discours institutionnels et les actes. Il importe donc de faire comprendre aux publics internes le rôle qu'ils jouent dans l'atteinte des missions de l'organisation afin qu'ils n'affichent pas des attitudes qui contredisent les messages émis par l'organisation en destination de ses publics externes. Il devrait en être de même pour les partenaires avec lesquels l'entreprise travaille pour éviter des incohérences dans l'image de l'entreprise.

---

<sup>264</sup> Morel, 2012 p. 136.

<sup>265</sup> Id. p. 138.

Ces acteurs organisationnels sont très souvent en contact avec les citoyens dans les différentes agences parsemées dans le pays et laissent des souvenirs bons ou mauvais aux citoyens-usagers qui viennent dans ces points de contact.

Hum, le service public de l'eau, c'est... comment je peux dire ? ça reflète, l'image du camerounais. Ce sont les fonctionnaires. Ils se comportent comme des fonctionnaires à partir du moment où il n'y a pas... de concurrents. Ils sont seuls. [...] C'est vrai aussi qu'il y a à certains endroits... on me reçoit bien. Mais quand on me reçoit bien, la chose que je lis c'est l'intérêt, parce qu'on fait le tri. On fait le tri quand vous arrivez on sait que celui-ci, on peut facilement obtenir quelque chose de lui. Donc il est bien reçu au détriment des autres... donc parce qu'il y a un intérêt, on va bien vous accueillir. [...] C'est parce que derrière, il y a un intérêt, il y a toujours, soit des sous-traitants qui traînent par-là, soit même le euh... les agents qui sont aussi-là, qui regardent, qui savent identifier euh (rires). Donc c'est à peu près ça, comme j'ai dit, dans tous les autres services de l'administration publique. Quand vous arrivez même à la police même, on va d'abord s'intéresser à vous parce que vous avez un certain profil apparent. Quand vous n'avez pas ce profil apparent, on va vous, vous êtes un peu ignoré. Donc, c'est ça.<sup>266</sup>

D'électricité ! la notion de sous-traitance est un peu floue avec l'AES-Sonel. Vous faites un contrat avec AES-Sonel qui envoie vers vous des sous-traitants, qui sur le terrain, très souvent, n'exécutent pas sans faire d'autres choses. Pourtant le contrat avait été scellé avec l'AES-Sonel et tous les frais. Mais on se rend compte, que lorsqu'il faut le mettre en pratique, il y a des frais supplémentaires qui s'ajoutent. Je dirais certaines formes de chantage. Lorsqu'il faut régler l'ampérage, le prestataire, très souvent, demande ou exige de la part de l'utilisateur une certaine motivation, pour mettre un certain ampérage qu'eux-mêmes d'ailleurs connaissent. Nous ne nous y connaissons pas. Mais ce qui est sûr, je crois que le contrat devrait libeller dans les détails près en ce qui concerne le compteur pour lequel on a souscrit. On se demande bien, ces frais qu'on nous demande très souvent pour régler ces ampérages, qu'est-ce que la structure en a fait ? qu'est-ce qu'on a pensé ? »<sup>267</sup>

Là où ils ont longtemps péché, c'est... la Sonel fonctionne avec la sous-traitance, je dis ça parce que je suis très proche, quand vous regardez hein... comment les sous-traitants sont traités, les agents des sous-traitants sont traités, vous comprenez qu'ils ont beau concevoir en haut, mais, au moment de l'implémentation... C'est-à-dire que le destinataire c'est le consommateur que nous sommes ; et c'est eux, ces sous-traitants qui doivent nous mettre en contact avec tout ce qu'on a conçu en haut. Mais, leur traitement faisait que les gars ne travaillaient pas à fond, à produire un résultat définitif, je précise bien le mot définitif ; parce qu'il fallait faire du provisoire pour pouvoir exister, parce que leur rémunération qui est « leur salaire » n'était pas permanent, n'était pas de qualité ; donc il fallait se euh... le compléter sur le terrain.

[...] On n'insulte pas le sous-traitant, ni même la société de sous-traitance, c'est Eneo qu'on indexe, voilà. Ils ont fait... il y a ce problème qui existe chez eux, je ne sais pas si ça leur parvient ; mais je suis qu'il y a des grands experts là-bas. Mais, ils devraient voir ça, prendre ça au sérieux, oui : payez bien vos gars, ils vont bien travailler et c'est l'image d'Eneo... quand le gars vient, il vient avec un truc et c'est écrit là Eneo. Ce n'est pas écrit le nom de

<sup>266</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

<sup>267</sup> Extrait interview C-U 11 A. D. réalisée le 13/11/2019.

sa société de sous-traitance. [...] cependant c'est un gars qui est là, il cherche de quoi manger ou bien depuis 2 mois, on ne l'a pas payé ; mais il salie qui ? C'est Eneo, le nom qui est sur la facture qu'il salie.

[...] Donc si un jour j'avais un agent Eneo ou bien un responsable, ce serait ma préoccupation. Tant qu'ils ne mettent ... qu'ils ne se rassurent pas que les agents sous-traitants sont bien traités, ils auront toujours une mauvaise image ; et je crois qu'elle s'améliore, mais c'est un problème fondamental.<sup>268</sup>

Il n'y a pas de cloisons étanches entre les différents publics de l'organisation. Ils interagissent directement ou indirectement. En tant que services publics, il faut être accessible géographiquement à tous les citoyens. Ce que les services publics d'eau et d'électricité essaient de faire en ayant des agences parsemées sur l'étendue du territoire national et un effectif important d'employés ainsi que de partenaires sous-traitants mobilisés pour fournir les prestations aux citoyens. Cependant, il faut alors faire comprendre les enjeux à ces agents qui sont en contact avec les publics pour qu'ils n'adoptent pas des comportements qui trahissent les discours institutionnels, comme c'est souvent le cas.

### **2.3. Quand les actes trahissent des discours.**

Boistel (2007) relève que le système d'offre doit précéder les communications sur l'entreprise pour éviter des incohérences entre les discours et les actes. Les messages de l'entreprise sont multiples et émanent de plusieurs sources et objets. La localisation et la qualité architecturale du siège social, l'accueil téléphonique, la propreté des véhicules de société, le professionnalisme du personnel de contact, etc. sont autant de messages pour l'ensemble des cibles de l'organisation.

Il importe à l'organisation d'avoir des relations privilégiées avec l'ensemble de ses publics *« dans un climat favorable au développement d'une image valorisante et à la construction et l'entretien d'une réputation positive<sup>269</sup> »*.

Ces extraits d'interviews traduisent le fait qu'il y a très souvent incohérence entre les messages institutionnels émis à l'endroit des citoyens, bénéficiaires des prestations des services publics, et les actes des agents des services publics.

Mais vous savez le vrai problème de cette entreprise-là reste au niveau d'euh... certains cadres qui malheureusement, ne favorisent pas beaucoup euh, le bon déroulement d'euh...

---

<sup>268</sup>Extrait entretien C-U 23 C. A. réalisé le 18/11/2019 – partageant une expérience ou information complémentaire sur le service public d'électricité.

<sup>269</sup> Morel, 2012, p. 111.

des activités du top management ; parce qu'il y a beaucoup d'opérations de sabotages. Je ne peux pas comprendre qu'une personne vienne bloquer une vanne à Kotto pendant une semaine. Eneo a rencontré le même problème à un moment donné. Il y a des gars qui venaient, et disjonctaient un transformateur, ça créait des coupures. Mais c'est des cadres de cette entreprise qui veulent de l'argent. Ils sabotent, parce qu'ils savent que quand ils vont créer des coupures, les frais pour les coupures sont immédiats. C'est des cas d'urgence. Quand il y a une coupure d'eau à Kotto, le DG veut que l'eau coule, et quand l'eau doit couler il faut mettre les moyens. Quand on arrive et qu'on voit que l'eau ne coule pas, il faut changer une vanne ; c'est 15 millions au moins. Il faut décaisser les 15 millions tout de suite.<sup>270</sup>

Mais je me rappelle, c'est vrai que ça date de longtemps, des agents ont débarqué au bureau chez nous. Ils voulaient couper et on a appelé euh, je ne sais pas quel numéro c'était, les numéros à trois chiffres là, les numéros courts là, on est tombé sur un agent ; de quatre chiffres –voilà. On a appelé, c'est le 911, bon je ne sais plus ! Je sais qu'il y a un numéro à quatre chiffres qu'on appelle là. On a appelé, je suis tombée sur un agent qui me demandait de passer le téléphone à ces agents-là pour demander que les messieurs se présentent. Comme ils ont réalisé que c'était un de leurs chefs, ou une de leurs chefs, ils ont pris le matériel et ils ont disparu. Donc ils étaient en train de faire des choses qui n'étaient pas normales, qui n'étaient pas recommandées. Donc je crois que les trucs comme ça euh, et on devrait obliger à ces agents de se présenter quand ils arrivent chez les gens. Ça devrait être une obligation et systématique, mais ils ne le font pas toujours, même quand on demande. Moi je me présente, je suis tel, je sors ma carte je présente ; est-ce que vous pouvez vous présenter ? Ils disent non. Donc s'il dit non ça veut dire qu'il est en train de faire quelque chose de mauvais, de pas correct. Donc ils doivent systématiquement se présenter.<sup>271</sup>

Ils font tout pour être intransigeants, de sorte qu'il faille les motiver, leur donner quelque chose pour qu'ils ferment les yeux et te donnent la possibilité d'aller à la source gérer, et si tu ne l'as pas fait, ils reviennent le lendemain ; et tous ceux qui sont impliqués dans l'illégalité vont entretenir ce réseau qui va faire qu'on traite ce secteur de pourri, ce service, de service pourri. Donc il faut regarder aussi cet aspect. C'est une expérience que je partage comme ça, pour dire ce côté de corruption et tout ça, qui colle à la peau des agents de terrain-là. Il faut que l'entreprise mette un regard dessus. Même s'il y a une pénalité à payer, je pense qu'on doit servir un document et que ça se règle en haut. Mais, parfois ils feignent de servir le document, mais lorsque vous leur donnez un 10F – asseyez de voir... ils vont partir, mais ils vont toujours revenir et pour anecdote (rires) quand les moments de cotisation approchent (rires).<sup>272</sup>

Grâce aux observations que nous avons également effectuées dans les services publics au Cameroun, nous constatons qu'il y a parfois un précipice entre les discours de proximité du service public avec le citoyen et la pratique au sein même des agences qui sont les principaux

---

<sup>270</sup> Extrait interview C-U 005 F.E. RNC, réalisée le 10/08/2019.

<sup>271</sup> Extrait interview C-U 03 D. D. réalisée le 01/07/2019.

<sup>272</sup> Extrait interview C-U 17 J. S. réalisée le 16/11/2019.

points de contacts. L'accueil, est très souvent fade : sans aucun sourire, aucune chaleur dans le contact, donc manque de convivialité et d'empathie.

De nos entretiens avec les citoyens-usagers, on y dénote parfois de la désaffection dans la perception de l'accueil qui met en contact les citoyens avec leurs services publics, au travers des agents en poste dans les agences.

(Piaf) Pour ma part euh, il n'y a rien de nouveau. Les services publics en général sont presque pareils. Quand vous arrivez si la dame de la caisse est là, et qu'il n'y a personne devant elle, vous lui tendez votre reçu, elle va payer. Ce qui est sûr, ils n'ont jamais la monnaie, donc c'est pas nouveau. Donc que si vous n'avez pas les pièces...il n'y a aucune politesse dans la communication ! Il n'y a pas de « SVP est-ce que vous avez 50 ou 100 F est-ce que vous avez 25 ? » Pour elle, ça devrait être automatique qu'on devrait se munir de tout pour arriver.<sup>273</sup>

Par contre, la perception de l'accueil dans le service public d'électricité semble mieux pour certains citoyens-usagers.

Euh, c'est le même principe. Sinon que du côté de l'électricité, il y a régulièrement, des gens qui sont-là pour guider. Quand vous arrivez, il y a quelqu'un qui est dans le hall. Il y a un premier contact dans le hall, même à l'entrée qui vous pose la question : qu'est-ce que vous voulez ? et vous oriente. Donc, ça c'est une différence. Je pense que dans la plupart des bureaux d'Eneo, il y a ce type de personne-là, qui est beaucoup plus dans les orientations des usagers qui arrivent.<sup>274</sup>

Mais sinon il y a des personnes qui font des exceptions, parce que je crois qu'une fois, je suis arrivée, il y a une hôtesse qui m'a reçu tellement bien que je lui ai demandé si elle s'était trompée ou si elle était effectivement employée de cette agence ; parce que ça remontait à tellement longtemps que personne n'avait aussi bien parlé à un usager, que je me demandais si elle était en évaluation ou quoi ; parce que c'était tellement flagrant ça politesse et tout le reste. Mais généralement c'est monotone, ça frise le ridicule et tout le reste. On est obligé de faire avec quoi. On est obligé de faire... mais maintenant Mobile money étant venu, moi je paie mes factures par mobile money.<sup>275</sup>

Ce sont les ressources humaines de l'entreprise qui sont pourtant en contact avec les citoyens-usagers. Mais ils arrivent qu'elles affichent des comportements qui impactent négativement sur l'image de l'organisation. Il peut alors exister une cacophonie qui ne permet pas de construire une image et une réputation favorables au développement de l'organisation.

Les enjeux sont tels qu'il faut usité les canaux de communication appropriés pour faire comprendre, mobiliser les publics internes dans le sens de l'atteinte des missions d'intérêt général assignées aux services publics.

---

<sup>273</sup> Extrait interview C-U 03 D. D. réalisée le 01/07/2019.

<sup>274</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

<sup>275</sup> Extrait interview C-U 03 D. D. Id.

## 2.4. Des canaux de communication internes usités

Des supports écrits, oraux, audio-visuels, numériques sont souvent utilisés dans le cadre de la communication interne. Cependant, le choix des outils doit se faire en fonction des objectifs de communication à atteindre.

Même si des critiques sont souvent faites aux moyens écrits, ils restent le socle de la communication interne. Les moyens écrits présentent, entre autres avantages la souplesse, la rapidité de mise en œuvre, la capacité de conservation, de traitement individuel, la faculté de relecture et surtout sa fonction symbolique. Il y a un coefficient de crédibilité plus important qu'à l'oral – « c'est vrai parce que c'est écrit ». (D'Almeida, Libaert, 1998)

Les outils oraux peuvent être privilégiés quand le problème à résoudre est, par exemple, celui d'un manque de crédibilité de la direction, d'un besoin de participer à la maîtrise de son activité, d'un souhait d'accroître sa liberté d'expression. L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il est souvent perçu comme le plus efficace des moyens disponibles. L'oral fournit le sens au travers du dialogue et de l'échange. L'individu adhère d'autant mieux à un projet qu'il a le sentiment d'avoir pu y contribuer. L'oral permet alors une interactivité totale et immédiate ; ce qui n'est pas souvent le cas avec l'écrit. (D'Almeida, Libaert, 1998)

Cependant Morel regroupe les outils de communication interne selon le type de communication.

*Pour la communication descendante, pourront être utilisées :*

- *Un livret d'accueil ;*
- *Une plaquette institutionnelle ;*
- *Des bulletins d'information ;*
- *Des lettres, notes, circulaires ;*
- *Des panneaux d'affichage obligatoires ;*
- *Des journées portes ouvertes ;*
- *Des réunions formelles ;*
- *Un audio-visuel ;*
- *Un journal d'entreprise.*

*Pour la communication ascendante, pourront être utilisées :*

- *Les enquêtes et sondages ;*
- *Les groupes de concertation ;*
- *Une « boîte à idées » moderne ;*
- *Certaines réunions...*

*Pour la communication interactive, pourront être utilisés :*

- *Des réunions informelles ;*



- *Intranet ;*
- *Les cercles de qualité ;*
- *Des événements conviviaux ;*
- *Des lieux de rencontre ;*
- *Des séminaires ;*
- *Un forum de salariés... »<sup>276</sup>*

Tout compte fait, le choix d'un support dépend davantage des objectifs de communication que l'on souhaite atteindre.

Nous aurions aimé étayer davantage cette partie avec des expériences ou pratiques de la communication interne dans les services publics d'eau et d'électricité au Cameroun. Mais nous n'avons pas pu recueillir ces données auprès des managers de communication sollicités.

Cependant, nous avons pu apprendre, qu'il y a par exemple, les rencontres annuelles des employées d'Eneo – les « energizing ladies ». Pendant ces rencontres qui s'étendent sur deux jours, les femmes réfléchissent sur une thématique précise et cherchent à trouver des stratégies pour leur meilleure implication dans la vie de l'entreprise. Il y a également un « News Letter » mensuel destiné aux employés d'Eneo.

Par ailleurs, les responsables de la communication doivent parfaitement connaître les objectifs stratégiques de leur organisation, les objectifs marketings à réaliser, les objectifs Ressources Humaines afin de mettre la communication au service de la réalisation des différentes stratégies. Le plan général de l'entreprise précise la mission, les grands axes de développement, les objectifs globaux à atteindre et les façons de les atteindre. Les plans spécifiques de chaque unité administrative doivent tendre à réaliser le plan général dans chacun des secteurs respectifs. Les plans de communication doivent donc appuyer le plan général de l'entreprise et les plans spécifiques des unités administratives.

Mais il faut, faire part, mettre en commun ces objectifs et connaissances avec tous les publics internes afin d'escompter qu'ils agissent dans le sens souhaité, notamment la réalisation du projet d'organisation. En ce qui concerne les services publics d'eau et d'électricité, les interactions avec les citoyens laissent transparaître leur culture communicationnelle.

---

<sup>276</sup> Morel, 2012, p. 140.

### 3. Des actions de communication avec les citoyens-usagers

Les services publics déploient diverses actions de communication en destination de leurs publics parmi lesquels les citoyens devraient occuper une place de choix. La relation au public devant être une priorité. Avec le citoyen dont elles ont délégué, les institutions de service public ont un devoir de relation pérenne.<sup>277</sup>

#### 3.1. De la communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle est au cœur de la communication des services publics. Une bonne partie des interactions avec les citoyens-usagers se fait de façon directe, en face-à-face, dans les agences ou dans les milieux de vie ou de travail des usagers, comme en témoignent les extraits d'interview ci-après.

Ah le service public d'eau : bon le contact le plus frais c'est lorsque le... distributeur de facture arrive. On peut poser les problèmes liés aux désagréments observés. Ça peut-être la surfacturation, ça peut-être... ça c'est le premier contact. Lorsque tu reçois ta facture, tu regardes, tu exploites avec celui qui te remet, vous vérifiez au niveau du compteur. Si on constate qu'il y a des désagréments, peut-être une consommation anormale, on pose la question et il nous donne les orientations, et lorsqu'on arrive là-bas... personnellement, je veux dire que je n'ai pas encore eu une très grande difficulté avec le contact que j'ai avec les services publics d'eau.<sup>278</sup>

Hum, on n'échange pas beaucoup. On échange quand peut-être il y a un souci. On échange peut-être quand on vient relever. Ils trouvent qu'on est à la maison, on échange un peu. Quand on doit payer la facture, on échange un peu, euh, parce qu'on a déjà le branchement. A partir du moment où on a le branchement, il y a plus grand-chose à discuter. Peut-être on peut juste faire de petits commentaires sur le niveau de consommation, euh le compteur qui tourne vite ou bien la facture qui est élevé, mais ce n'est pas de grands commentaires. On peut aussi aborder les commentaires sur la qualité, mais tout en sachant que nos interlocuteurs ne sont pas des personnes qui peuvent dire grand-chose sur la qualité. Celui qui vient relever, si vous lui parlez de la qualité, son travail, c'est relever.<sup>279</sup>

Il y a aussi souvent des supports de communication dans les points de contact avec les citoyens-usagers destinés à les guider ou à la sensibilisation.

Les supports de communication sur le produit, je dis non. Mais des communications en termes de diligence, oui ! ça veut dire qu'il y a quand même des informations saisies sur format qui sont affichées pour véhiculer, une, deux informations à l'utilisateur, pas sur l'entreprise en elle-même, sur le service qui est rendu. Par exemple on peut vous dire pour qui cette caisse est réservée – pour les personnes du 3<sup>e</sup> âge, les personnes... voilà un peu les formes de communication. On peut aussi avoir une affiche où on dit tout paiement se fait exclusivement à la caisse, pour tout désagrément veuillez... bon c'est les formes de

<sup>277</sup> Zemor, 1992, p. 13.

<sup>278</sup> Extrait interview C-U 17 J. S. réalisée le 16/11/2019.

<sup>279</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

communication qui parfois n'amènent pas l'entreprise à se présenter de manière physique, par son représentant, à communiquer avec la clientèle. Mais si le client est un peu attentif, il peut balader l'œil et il verra qu'il a toutes les informations qu'il faut.<sup>280</sup>

Beaucoup ! euh, les supports qui sont régulièrement vus, c'est les... je ne sais pas si ce sont les conseils, ce sont les mises en garde. [...] « Ne jamais toucher au câble électrique qui est à terre » ; « ne jamais faire les branchements avec les antennes télé » ; euh il y a beaucoup, il y a beaucoup quand même ! Il y a beaucoup de supports à l'intérieur avec les couleurs d'Eneo même, ce n'est pas comme de l'autre côté. Ce sont des couleurs Eneo, un peu de vert, un peu de ceci, avec des images. Parce qu'il y a soit des images, soit des caricatures qui donnent certains conseils aux usagers sur comment se comporter, comment se méfier du courant et comment se comporte même en cas de euh... et là il y a régulièrement leur fameux numéro-là, numéro court, soit 80, je ne sais pas quelque chose comme 80. C'est souvent affiché chez eux qu'en cas d'euh... appelez, en cas de coupure même d'électricité appelez... Donc à Eneo, il y en a beaucoup, même comme on ne retient pas (rires).<sup>281</sup>

Par ailleurs, les agents de terrain sont régulièrement ou mensuellement en contact avec les citoyens dans leurs milieux de vie ou professionnels. C'est le cas, quand des opérations de relève des compteurs doivent être menées ou des opérations de contrôle des installations. Mais il y a des perceptions que les citoyens gardent des interactions avec ces différents représentants des services publics.

### **3.2. Dans les espaces de contact : parfois entre indifférence et discrimination**

La principale interface entre les services publics et les citoyens est très souvent les points de contact. Ce sont les multiples agences parsemées à travers le pays dans l'optique de rechercher l'accessibilité géographique des services publics.

Les agents des services publics sont alors les principaux interlocuteurs des citoyens. Dans les agences, les citoyens s'y rendent généralement pour régler leur consommation mensuelle d'eau ou d'électricité, pour avoir des informations sur les prestations ou pour faire des réclamations. D'où d'importantes actions de communication interpersonnelles, mais qui ne se passent pas toujours dans des conditions requises.

L'accueil, condition d'établissement de la relation entre les services publics et les citoyens est souvent fade avec des vigiles aux traits durs, des chargés de clientèle à la mine serrée et souvent stressés, et parfois même le citoyen doit se démerder pour trouver une orientation auprès des personnes qu'il croise dans les locaux du service public, surtout quand il n'aperçoit pas

---

<sup>280</sup> Extrait interview C-U 17 J. S. réalisée le 16/11/2019. L'interviewé s'exprime sur les supports de communication dans le service public d'eau.

<sup>281</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

rapidement un espace prévu pour l'accueil et l'orientation. Mais s'il y a quelque chose qui est facilement repérable dans les agences des services publics, ce sont les caisses bien positionnées ou identifiables par les files indiennes des citoyens qui attendent leur tour pour régler leur facture.

Ah, l'accueil ! dans le service d'Eneo, ils sont également très accueil... Je ne vais pas dire très accueillant – le sourire... (rires), le gars s'en fou. Il s'en fou, mais quand on arrive là, on a une seule idée en tête : payer une facture et rentrer.<sup>282</sup>

Si l'accueil est le premier indicateur de la communication dans un service public, il arrive que des souvenirs douloureux des interactions avec certains agents des services publics répugnent des citoyens qui n'hésitent pas à faire recours à d'autres supports disponibles ou à déléguer des proches pour s'y rendre. D'autres se réjouissent, par exemple des autres facilités de paiement désormais disponibles et permettant de gagner en temps et en sérénité.

Mes factures ? quand ma facture arrive, je passe euh... j'ai un kiosque machin, euh, euh... c'est quoi là ? Emi money, quelque part à côté où je passe donner mes 200, on me paie ma facture et puis je parts. Parce que je trouve qu'aller là, m'aligner et faire tout, et tout et tout... ça prend du temps pour rien. Bon, quand je passe là, je donne mes 200, ma facture est payée dans moins de 3-4 minutes, je suis parti. Oui !<sup>283</sup>

Dans le service public d'électricité ça remonte à plus d'un an, avec la venue du service mobile money... Bon étant moi-même employée de ce service, donc je paie facilement mes factures par mobile money. Mais Camwater n'étant pas encore sur cette plate-forme là, on se rend toujours à l'agence pour payer. La dernière fois c'était, il y a deux semaines, euh, j'ai dû me rendre à l'agence pour payer ma facture d'eau.<sup>284</sup>

Par ailleurs, les interactions avec les services publics n'étant pas seulement liées aux paiements des factures, il existe d'autres moyens de communication, notamment les supports numériques.

### **3.3. Orientation sur les plates-formes digitales**

Parce que les supports de communication numérique prennent une place de plus en plus importante dans la vie des citoyens, les services publics s'efforcent d'être également présents sur ces plates-formes.

---

<sup>282</sup> Extrait interview C-U 08 R. B. réalisée le 12/11/2019.

<sup>283</sup> Extrait interview C-U 10 M. D. réalisée le 13/11/2019.

<sup>284</sup> Extrait interview C-U 03 D. D. réalisée le 01/07/2019.

Mais Pasquier met en garde sur la nécessité non seulement d'avoir une dénomination claire et forte de l'interface digitale, mais surtout d'en faire une promotion active.

Il n'est pas aisé de changer des habitudes de consommation ou de recherche d'informations et l'existence d'un portail ne suffit pas à faire changer ces habitudes. Si l'administration souhaite vraiment bénéficier et faire bénéficier les personnes des avantages d'Internet, il convient aussi d'inciter à son utilisation par une promotion active. Deux éléments contribuent concrètement à l'usage d'un site : son actualité et l'avantage concret qu'on retire en termes de gain de temps, d'informations obtenues, de simplicité dans une démarche ou encore de plaisir.<sup>285</sup>

Aujourd'hui de nombreux camerounais ont accès à Internet à partir des téléphones multimédias, des ordinateurs portables, notamment avec les facilités d'accès Internet qu'offrent les compagnies de téléphonie mobile. Les usages les plus courants tournent autour de la consultation des réseaux sociaux, l'utilisation de la messagerie instantanée, les publications des commentaires sur les blogs, forums, réseaux sociaux, téléchargements des audio, recherche d'informations diverses. Les espaces couramment fréquentés étant Facebook, WhatsApp, Instagram, Twitter, YouTube. Il y a aussi des moteurs de recherche. Les services publics ayant compris ces mutations qui affectent les habitudes de consommation médiatique des citoyens ne se limitent plus à la communication interpersonnelle ou aux médias traditionnels.

Le ministère de tutelle, le ministère de l'eau et de l'énergie a son site internet où sont publiés des informations relatives à cette institution, c'est l'interface [www.minee.cm](http://www.minee.cm).

---

<sup>285</sup> Pasquier, 2011, p. 264.

**Image 1:** Capture d'écran site internet MINEE



Source : capture d'écran du site [www.minee.cm](http://www.minee.cm) effectuée le 08/04/2020.

Le service public d'électricité, notamment Eneo, a son site internet, [www.eneocameroon.cm](http://www.eneocameroon.cm), sa page Facebook officiel, [www.facebook.com/Eneo](http://www.facebook.com/Eneo) ; son compte Twitter : @EneoCameroon14. Ces informations figurent régulièrement en bas de page sur les documents officiels émis par Eneo, notamment sur les communiqués de presse. Sur le site internet de cette entreprise, qui regorge un contenu dense, il y a également des raccourcis pour accéder aux différentes pages de l'entreprise sur les différents réseaux sociaux.

**Image 2:** Capture d'écran du site internet d'Eneo

The screenshot shows the Eneo website interface. At the top, there is a navigation bar with 'Accueil | Travaux & Coupures | Contact', a search bar, and a language selector set to 'ENGLISH'. Below this is the Eneo logo and a menu for 'VOUS ÊTES...' with options for 'Particuliers', 'Professionnels', and 'Industriels'. A secondary menu 'A PROPOS D'ENEO' includes 'L'entreprise', 'Nos activités', and 'Actualité & Médias'. A prominent 'my easylight' login box offers 'ACCEDEZ A VOTRE AGENCE EN LIGNE' with 'Je me connecte' and 'Je crée mon compte' buttons.

The main banner features the slogan 'Mon agence en ligne au bout des doigts' over an image of hands holding a smartphone. Navigation buttons on the phone include 'Abonnement & Branchement', 'Relève de Compteur', 'Consommation & Statistiques', 'Factures & Paiements', and 'Assistance & Réclamations'. The 'my easylight' logo is also present in the bottom right of the banner.

Below the banner is a 'Dernières nouvelles' section with an image of an Eneo building. To its right is an 'Accès Rapide »' section with a list of quick links:

- Rapport Annuel Eneo 2018
- Eneo simplifie et accélère les branchements au réseau électrique
- Programme des coupures d'électricité
- Avis d'Appels d'Offres & Résultats
- Tarifs d'électricité en vigueur
- Demande d'abonnement en ligne
- Demande de stage en ligne
- Signalez une panne ou un incident
- Je partage l'énergie du Cameroun

The bottom section, 'Eneo à votre service', contains three sub-sections:

- VOS PREOCCUPATIONS:** A list of common user concerns such as 'Je veux m'abonner à Eneo', 'Je déménage', 'J'ai perdu mon compteur', 'J'ai été surfacturé', 'Je sollicite un moratoire', 'Je résilie mon abonnement', 'Je veux faire une réclamation', and 'Je n'ai pas été relevé ce mois-ci'.
- ENEALERTES Travaux & Coupures:** A form to report issues, including a dropdown for 'Votre région au Cameroun', a text field for 'Nom de votre ville ou quartier', and a 'Votre programme' button.
- By yourself / Easier to make / Everything becomes easier!:** Promotional graphics for user-friendly services.
- GUIDE DU CLIENT ENEO:** A link to 'Tout savoir sur nos services'.
- CONSEILS PRATIQUES:** A link to 'Comment baisser vos factures?'.

Source : capture d'écran du site [www.eneocameroun.cm](http://www.eneocameroun.cm) réalisée le 08/04/2020

La Sonatrel est également présente sur internet sur son site [www.sonatrel-cmr.cm](http://www.sonatrel-cmr.cm) ; même si son contenu est peu fourni.

### Image 3 : capture d'écran site internet Sonatrel



Source : capture d'écran du site [www.sonatrel-cmr.cm](http://www.sonatrel-cmr.cm) réalisée le 08/04/2020

Camwater, acteur majeur du service public d'eau a également son site internet [www.camwater.cm](http://www.camwater.cm), son adresse électronique [infos@camwater.cm](mailto:infos@camwater.cm), en plus du numéro du Call center. Ce sont les informations que nous avons remarquées en bas de page des communiqués de presse diffusés par Camwater. Cependant on observe que le site internet de Camwater a un déficit d'actualisation, plusieurs images ou informations qui y figurent étant caduques.



Image 4: capture d'écran site internet Camwater



Source : capture d'écran du site www.camwater.cm réalisée le 08/04/2020

Des citoyens commencent à intégrer certaines interfaces numériques dans leur recherche d'information sur les services publics.

*A partir de ma connexion internet, je peux avoir ma facture en ligne. Ils me permettent de le payer également par voie électronique, sans avoir besoin de me déplacer vers l'agence.*<sup>286</sup>

C'est surtout l'entreprise en charge de la commercialisation dans le service public d'électricité, Eneo qui laisse transparaître ces mutations dans ses supports de communication. L'une de ses récentes avancées est la promotion d'un numéro WhatsApp à partir duquel les citoyens-usagers

<sup>286</sup> Extrait interview C-U 11 A. D. réalisée le 13/11/2019.

peuvent contacter l'entreprise, en plus d'un numéro à partir duquel des citoyens peuvent obtenir des informations sur leur consommation par un SMS.

On vous offre directement même les numéros qui vous permettent de signaler en cas d'incendie ou de détresse. Vous avez les supports qui vous permettent de pouvoir contrôler en ligne vos consommations, les supports qui vous permettent de savoir par quelles voies vous pouvez payer vos factures, et tout ça. Donc, je crois que c'est le minimum dont on a besoin.<sup>287</sup>

Malgré ces avancées, on peut regretter que certaines informations ne soient pas toujours actualisées sur les différents sites internet ou que d'autres soient pauvres en contenu.

Toujours dans l'optique de suivre les évolutions technologiques, surtout pour se rapprocher davantage de leurs clients, les services publics d'eau et d'électricité ont également des centres d'appels avec des numéros courts. Pour Eneo c'est le 8010 et pour Camwater le 8121.

Il y a cependant un fait curieux puisque peu de citoyens parlent spontanément de ces supports de communication, plus ou moins innovants. D'où la nécessité de les faire connaître suffisamment auprès des citoyens-usagers pour qu'ils puissent s'en approprier.

[...] au niveau de la communication ils n'ont pas éduqué l'abonné camerounais ou alors l'abonné camerounais a déjà utilisé ce service. Donc l'abonné camerounais va appeler très rarement le service clients Eneo. Encore, s'ils savent même déjà qu'il existe un numéro ou un service clients après-vente ! Donc que l'éducation déjà au niveau de la communication à ce niveau, je pense que beaucoup...ce n'est pas trop ça.<sup>288</sup>

Mais en attendant que ces supports deviennent une culture de communication, les services publics cherchent aussi à entrer en contact avec les citoyens-usagers dans leurs zones de confort.

### **3.4. Trouver les usagers-citoyens dans leurs espaces de prédilection**

Les services publics s'efforcent d'interagir avec les citoyens-usagers à travers d'autres moyens de communication qui permettent de les toucher plus ou moins directement. C'est le cas avec les SMS ainsi que les échanges WhatsApp.

Le SMS est de plus en plus utilisé pour transmettre directement les informations aux citoyens-usagers. Les informations transmises aux consommateurs par ce canal sont liées à la consommation mensuelle, notamment le montant ainsi que le délai de paiement de la facture. Mais certains désirent également être informés par ce canal des coupures d'eau ou d'électricité. Le SMS est un support de communication qui accroît la probabilité que le citoyen reçoive

---

<sup>287</sup> Extrait interview C-U 11 A. D. réalisée le 13/11/2019.

<sup>288</sup> Extrait interview C-U 19 E. S. réalisée le 19/11/2019.

effectivement les messages qui lui sont transmis alors que ce n'est pas forcément le cas avec d'autres supports.

Je peux être... ne pas être en train de regarder la télévision et je rate une information. Mais sur le téléphone, je ne risque pas de rater.<sup>289</sup>

Les informations que nous recevons, moi je reçois, il y a directement... c'est celui du règlement de ma facture. Je reçois un SMS qui me dit que ma facture est disponible ; que je peux aller effectuer le règlement, c'est déjà bien. Maintenant les autres aspects c'est par voie de radio, c'est par voie de télévision ; dont voilà les informations que nous recevons. Mais concernant les coupures, parfois ça peut être encore diffusées par les réseaux sociaux. Mais ce que je reçois, moi qui n'utilise pas encore un Android pour le moment, c'est juste les SMS, pas m'annonçant la coupure, mais m'annonçant la disponibilité de ma facture pour règlement (sourire).<sup>290</sup>

Non, c'est une bonne chose. Ça me fait sourire parce que c'est des choses, il faut, parfois les faire ; parce qu'on peut avoir des dysfonctionnements. Il y a des moments qu'on ne réussit pas à avoir sa facture. Avant on n'arrivait pas à avoir sa facture et ça n'arrivait pas dans les délais prévus, d'un, et quand ça passe tu à l'impression que ce n'est pas arrivée. Toi, tu attends ; par contre l'opérateur, le service, lui il a déjà mis ça dans sa base de données... et peut-être on te considère comme quelqu'un qui est insolvable ; pourtant la facture physique tu ne l'as pas reçue. Maintenant quand on t'envoie le SMS ça t'incite, c'est-à-dire que même si tu n'as reçu ta facture physique, tu te dis quand même que c'est déjà disponible et il y a eu toute une communication dessus pour demander aux clients de se rendre dans les agences Eneo même s'ils n'ont pas reçu leur facture, pour vérifier, régler la solde de consommation. Donc, c'est-à-dire que c'était une initiative astucieuse et qui est vraiment la bienvenue, parce qu'il y des gens qui ont beaucoup à faire. Du coup ça devient compliqué de penser à tout au même moment.

Par le même canal, on peut nous faire un short message qui nous informe d'une probable coupure ou bien des travaux de maintenance sur un quelconque réseau. Pour savoir comment faire ils peuvent avoir des partenariats avec des opérateurs de téléphonie pour cela. Je ne leur donnerai pas la formule. Ils savent comment le faire. Ils ont trouvé avec les factures.<sup>291</sup>

Pour le président d'une association de consommateurs qui interagit régulièrement avec les services publics d'eau et d'électricité, WhatsApp est devenu un moyen de communication efficace pour toucher les citoyens.

[...] les canaux principaux sûrs, celui le moins coûter aujourd'hui, c'est WhatsApp. Donc nous sommes régulièrement euh euh, connectés sur WhatsApp. Moi par exemple, mon téléphone ne s'éteint pas depuis, au moins 4 mois, parce que j'ai du mal à ne pas, à ne pas être sur mes 2 plates-formes, parce que tout ce qui est dit sur ces plates-formes euh, euh... je veux dire je suis le garant de tout ce qui est dit sur ces 2 plates-formes. Vous avez là Réseau des consommateurs, Réseau des consommateurs. Les deux sont pleins. Vous avez là Eneo consommateur. Ça va s'afficher. C'est la plateforme d'Eneo et moi. Vous avez en

<sup>289</sup> Extrait interview C-U 06 N. P. réalisée le 05/11/2019.

<sup>290</sup> Extrait interview C-U 17 J. S. réalisée le 16/11/2019.

<sup>291</sup> Extrait interview C-U 17 J. S. réalisée le 16/11/2019

bas le DG d'Eneo ; vous avez Mme N. Eneo. Donc... Alors vous avez Camwater consommateurs.<sup>292</sup>

Les actions efficaces depuis un certain temps, hum, il y a, je pense, le réseau national des consommateurs. C'est une plate-forme WhatsApp, réseau national des consommateurs. [...] Dans cette plate-forme WhatsApp, je reçois pratiquement toutes les informations relatives aux suspensions, aux travaux, ainsi de suite. C'est pratiquement deux ou trois fois chaque semaine. C'est-à-dire que quand c'est planifié, il y a les notes, que ce soit à Bafoussam, à Yaoundé, Douala. On vous dit que dans tel quartier, il y aura ceci ou cela. Ce weekend-ci, on va travailler le réseau. Donc, euh c'est par ce moyen que je regarde ce qu'ils font maintenant.<sup>293</sup>

Quand... Il y a des moments on est assailli : Bonamoussadi, coupures, euh... Bonapriso, machin ; et on demande aux gens de nous dire exactement depuis combien de temps, de nous donner au moins un numéro de téléphone sur lequel... parce que généralement nous envoyons avec la requête ; et nous demandons à Eneo ou à CDE d'appeler le consommateur qui a dénoncé pour avoir l'information de façon plus précise. C'est ce qui est fait. Les gens s'étonnent que les directeurs régionaux de Camwater ou d'Eneo les appellent pour leur demander : « oui, vous êtes à quel niveau ? Alors qu'est-ce qui se passe réellement ? On envoie une équipe qui viendra... » Oui, ça se fait, nous le faisons. Ça fait un an que ça dure ! On le fait et vous allez voir de moins en moins... et ça remarquez hein, même quand il y a des coupures, 45 minutes maximum si nous avons l'information. Ça ne dure pas 45 minutes... sauf en cas de planning spécial des coupures que nous diffusons également vers les consommateurs. Le consommateur a droit à l'information, parce que quand Eneo va couper l'électricité aujourd'hui à 15h, si on ne vous dit pas vous ne prendrez pas des dispositions. Il est donc normal que Eneo vous dise.<sup>294</sup>

Les plateformes numériques sont de plus en plus utilisées dans les interactions entre les citoyens et les services publics. Des communiqués de presse et autres informations sont transmis aux managers - influenceurs qui les publient dans leurs groupes. Par ailleurs, tout membre qui tombe sur des informations qu'il juge d'intérêt général, peut également les relayer dans ses groupes sur les réseaux sociaux. Ce qui fait que, finalement, les informations peuvent y arriver à un nombre important d'internautes, de façon virale.

Mais ils font des communiqués normalement ! Je crois que là j'en ai. Je vais vous montrer. Ils nous envoient les communiqués et nous les répercutons vers les consommateurs, par WhatsApp et par mail, comme vous avez vu tout à l'heure avec Eneo ; donc voilà. Et nous pouvons donc répercuter sur toutes nos plates-formes, mais également dans les médias parce que, vous savez le seul vecteur qui peut nous permettre d'aller de l'avant, de réussir la mission que nous menons et surtout d'engranger de bons résultats ce sont les médias.<sup>295</sup>

Si les services publics font recours aux réseaux sociaux pour entrer en contact avec les citoyens-usagers, ces derniers utilisent également les mêmes moyens pour dénoncer les désagréments

<sup>292</sup> Extrait interview C-U 05 F.E. RNC réalisée le 10/08/2019.

<sup>293</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

<sup>294</sup> Extrait interview C-U 05 F. E. RNC réalisée le 10/08/2019.

<sup>295</sup> Extrait C-U 05 réalisée le 10/08/2019.

subis dans les prestations qu'ils reçoivent des services publics. Ils font entendre leur part de voix, et le même mécanisme viral d'internet, donne de l'ampleur à ces dénonciations. Ce qui contraint les managers des services publics à chercher à réagir rapidement pour pouvoir préserver ou maintenir leur image et réputation.

Cependant, les attentes des citoyens de leurs services publics sont souvent contradictoires. Ils ont tendance à critiquer sévèrement les services publics, mais en même temps ils y sont fortement attachés et attendent beaucoup d'eux dans la satisfaction de leurs besoins. D'où l'enjeu pour nous de nous focaliser sur les perceptions qu'ont les citoyens des services publics.

#### **4. Expériences et perceptions des citoyens des actions de communications des services publics**

Ces expériences sont variées et parfois mitigées. Mais les citoyens-usagers souhaitent vivre de meilleures expériences avec leurs services publics.

##### **4. 1. Perception négative de l'accueil dans les points de contact**

La perception est l'activité par laquelle une personne fait l'expérience d'objets ou de propriétés présents dans son environnement. Cette activité repose généralement sur des informations délivrées par les sens. Il s'agit d'idée, compréhension plus ou moins de quelque chose.

Zemor précise que

le premier et parfois le seul, contact de l'utilisateur avec le service public est par nature une affaire de communication que ce soit à l'occasion de l'accès via un guichet, un standard, un courrier.

Dans de telles situations, la seule image qui sera véhiculée par l'administration sera celle donnée par l'agent préposé à la relation avec l'utilisateur ou par les qualités ou défauts du document émanant de l'administration.<sup>296</sup>

Des citoyens-usagers estiment que la qualité de l'accueil dans les services publics d'eau et d'électricité est loin d'être agréable. Les agents de contacts ne sont ni courtois, ni souriants alors que ce sont des principes de base de l'accueil dans un point de vente.

Mais elles ne font aucun effort. Bon puisque on sait déjà ça, on n'attend rien quand on arrive. On se prépare à gérer toutes leurs humeurs quoi ! Mais pour ma part la qualité de service est nulle. Elles ne font aucun effort. En fait, elles savent qu'elles ont le monopole, donc on ne peut pas faire sans elles, donc elles n'ont pas de courbettes à faire envers les clients, au

---

<sup>296</sup> Zemor, 1992, p. 28.

contraire les clients doivent faire les courbettes vers eux. Donc on fait avec quoi ! on n'a pas le choix !<sup>297</sup>

Les déficits de convivialité dans l'accueil au niveau des agences des services publics en général, font en sorte que les citoyens-usagers qui s'y rendent ne sont pas toujours disposés à prêter une attention forte aux supports de communication indoor.

#### **4.2. Inattention ou incompréhension des supports de communication dans les sites**

Certains citoyens-usagers dans les agences des services publics d'eau et d'électricité sont, parfois, tellement préoccupés dans leur esprit ou de retrouver rapidement leurs activités qu'ils ne remarquent pas la présence ou l'absence des supports de communication. Quand bien même ils constatent leur présence, parfois, ils ne mémorisent pas les messages qui s'y trouvent.

Je n'ai pas pris la peine de regarder tout ça, parce que mon objectif était, d'abord, non seulement j'ai abandonné mon poste de travail pour le... je veux juste que ma facture soit payée, que je parte vite retrouver mon poste de travail. Je n'avais pas parfois le temps de regarder. Quand j'arrivais là, c'était allé payer ma facture et rentrer dans mon poste de travail.<sup>298</sup>

Quand on est euh... les affiches... Il y a les affiches qui malheureusement... il y a quand même les affiches qui sont à l'intérieur. Mais les affiches c'est quoi ? les affiches, c'est comment on fait pour s'abonner, ou pour se brancher. C'est collé ! On regarde, c'est collé, mais on sait que c'est là. A partir du moment où on n'est plus concerné par cette étape, on ne s'attarde pas sur ça. Les autres affiches qui sont toujours là dans le sens de dire que, non, vous devez payer à la caisse moyennant reçu. Ça aussi on regarde, mais on ne s'attarde pas là. On ne s'attarde pas sur ça, mais c'est là. Il y a des... des informations.<sup>299</sup>

Il faut dire que... bon vous allez arriver, vous allez voir une, deux affichettes ; mais aucune n'attire parce que pour les services publics d'eau qui est Camwater... on y est tellement pressé de sortir, repartir qu'on n'a pas le temps, n'est-ce pas de regarder tout ce qui est là. Voilà donc ; je ne saurais vous dire quel est le moindre slogan que j'ai lu, n'est-ce pas dans les locaux, parce que tellement quand tu y arrives, il faut rapidement... il faut partir.

[...] L'ambiance, parce que si on n'est pas bien accueilli quelque part, il va de soi qu'on ne peut pas rester là-bas. Oui, l'ambiance de la maison qui n'est toujours pas de nature à retenir des gens.<sup>300</sup>

---

<sup>297</sup> Extrait interview C-U 03 D. D. réalisée le 01/07/2019.

<sup>298</sup> Extrait interview C-U 24 S. K. réalisée le 18/11/2019.

<sup>299</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019 - à propos de la communication dans le service public d'eau.

<sup>300</sup> Extrait interview C-U 16 F. N. réalisée le 15/11/2019.

Pour d'autres, il y a des messages de sensibilisation qui les ont marqués, notamment sur les dangers du courant électrique. Mais parfois les citoyens-usagers semblent se résigner face à la toute-puissance des services publics.

#### **4.3. Un sentiment de résignation**

Face au monopole ou la toute-puissance des services publics les citoyens expriment quelques fois un sentiment de résignation. Quand nous leur avons posé des questions pour connaître leurs perceptions des services publics d'eau et d'électricité, ils ont quelques fois manifesté ces expressions non verbales qui traduisent l'impuissance, le découragement : un temps de silence, un hochement des épaules, un ouf, un piaf, des traits de tristesse sur le visage, même d'énervement, ou l'élévation de la voix.

Par la suite, des mots ont été utilisés pour traduire leurs perceptions des services publics en question.

Bon le fait qu'ils soient seuls, qu'on soit en situation de monopole ne favorise rien, ne facilite rien. On fait avec eux ou on fait sans. Donc ils sont en situation de leaders, ils sont seuls. On suit ce qu'ils nous disent donc on n'a pas une seconde option. Du coup on fait avec, on n'a pas trop le choix. (résignation).<sup>301</sup>

On ne peut pas prendre en compte toutes les préoccupations, euh, on ne peut pas prendre en compte nos préoccupations ! On ne les prend pas en compte pour la simple raison que ces sociétés gèrent un monopole. Si, hum, j'apprends que dans certains pays il y a beaucoup de fournisseurs, peut-être deux ou trois fournisseurs. S'il y avait deux ou trois fournisseurs, on devait nous écouter. Bon à partir du moment où quelqu'un est seul, euh, Eneo, CDE, Camwater, ils sont seuls, seuls fournisseurs. Donc vous allez me dire que la qualité n'est pas bien, ceci ou cela. Mais bon, c'est par politesse, quand quelqu'un a le temps, il peut être poli en vous écoutant. Quand il n'a pas le temps, vous restez chanter ça, lui il continue sa route. Vous ici, vous n'avez pas le choix. Ce n'est qu'avec eux que vous devez fonctionner parce qu'ils sont les seuls fournisseurs. Donc, c'est euh... la situation de monopole qui fait en sorte que Camwater, ne puisse pas nous écouter. Ils ne peuvent pas nous écouter.<sup>302</sup>

Le problème c'est que quand ils ont donné leur eau, ils ne sont plus derrière toi. Ça c'est vrai ! parce que même si tu as une panne, tu vas les appeler, ils ne vont pas venir, ils viendront le jour qu'ils veulent.<sup>303</sup>

---

<sup>301</sup> Extrait interview C-U 03 D. D. réalisée le 01/07/2019.

<sup>302</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 26/06/2019.

<sup>303</sup> Extrait interview C-U 10 M. D. réalisée le 13/11/2019.

Pratiquement ! je dirais même le mien. Je ne suis pas sûr que moi-même j'arrive à lire. Mais pour avoir déjà sollicité le service pour qu'une maintenance soit faite sans succès, je me suis résigné.<sup>304</sup>

Non, les gens ne sont pas fiers. Nous subissons parce que nous n'avons pas d'autres choix (rires). Donc que les commentaires ne sont pas les commentaires favorables. Qualité, il n'y en a pas. Ah, comment je peux dire... la permanence de la fourniture, il n'y en a pas. Le coût, il est élevé. On ne peut que regarder. Ce sont des vérités que les gens disent, mais les gens sont impuissants.<sup>305</sup>

La qualité de l'accueil, la qualité des prestations, l'absence ou la lente prise en compte des préoccupations sont autant d'éléments qui poussent les citoyens à se résigner face aux services publics en question.

Cependant, les citoyens ne désirent pas la mort de leurs services publics, mais aimeraient voir les prestations de ces derniers s'améliorer sur tous les plans.

#### **4.4. Un désir de célérité, de vivre une meilleure expérience avec son service public**

Les citoyens restent attachés à leurs services publics et aimeraient vivre de meilleures expériences avec eux.

Euh... disons, j'aurais aimé qu'ils demandent l'avis des clients par rapport à leurs prestations ; ça veut dire que s'ils pouvaient mettre les gens pour voir comment les clients euh... sont euh... reçus [...]. J'aurais souhaité qu'ils mettent les gens pour savoir si la réception est bonne par rapport à la demande des clients. C'est ce que j'aurais souhaité.<sup>306</sup>

Donc comme je disais peut-être c'est la promptitude dans les actions ; parce que je connais des amis ou des personnes qui sont restés dans le noir plus de deux semaines, un mois ; parce qu'ils avaient une panne. Ils ont euh... j'ai un collègue que j'ai assisté dans la rédaction de son courrier, mais il a fait plus de deux semaines sans électricité. Et vous imaginez être le seul dans un quartier sans électricité, vos trois maisons ! Tous les autres sont alimentés, pas vous. Ça fait plus mal que si c'était tout le monde. Donc euh... et un courrier qu'on dépose, on repasse tout le temps, on repasse tout le temps, personne ne réagit. C'est un peu inquiétant ; donc il faut mettre un peu de la promptitude dans les actions et de la réaction de ces employés-là. Donc je ne sais pas comment ils sont gérés en interne, mais je crois que pour la majorité c'est des personnes qui s'en foutent du bien-être du citoyen. Ils font leur travail à la « je m'en fous », ils sont les partisans du « je m'en foutisme », donc ils font comme ils font. Ce sont des salariés ; qu'ils travaillent ou qu'ils ne travaillent pas leurs salaires passent. Ils ne sont pas payés par rapport à ce qu'ils font ou à la qualité du service. Je crois que peut-être on devrait intégrer ça pour que les choses changent un peu. Si chaque employé devait, surtout un technicien, s'il est payé par rapport

<sup>304</sup> Extrait interview C-U 11 A. D. réalisée le 13/11/2019. Il parle de son compteur illisible, mais sur la base de laquelle il reçoit des factures d'eau.

<sup>305</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. Id. partageant quelques préoccupations des autres sur le service public d'eau.

<sup>306</sup> Extrait interview C-U 15 M. F. réalisée le 15/11/2019.



à... ; si on évalue son travail, parce qu'il y a des agents qui débarquent chez vous comme ça, pour un rien, ils veulent couper, pour ci ou pour ça, il va falloir que vous payiez, vous monnayez et tout. »<sup>307</sup>

Ils peuvent réagir dans peut-être 2 semaines. Entre temps, comme ça il y a certaines personnes qui sont dans le noir. Alors que si peut-être on appelle aujourd'hui, ils réagissent dans peut-être 2-3 jours ou une journée ça devait être plutôt bien.<sup>308</sup>

Vraiment, c'est... tu t'imagines que quelqu'un peut mettre 10 à 20 minutes devant la caissière alors que vous êtes... hum-hum, le service est trop lent. C'est, c'est beaucoup plus ça les plaintes des clients. Cela veut dire que, bon, nous on est regroupé, et puis les caissières servent lentement. C'est ça qui fait vraiment les commentaires que nous autres, nous pouvons faire par rapport à ce service.<sup>309</sup>

D'autre part, certains citoyens espèrent vivre des expériences de gratitude de leurs services publics. Il ne faudrait pas seulement réprimer, mais aussi encourager quand les consommateurs se comportent bien.

Je reviens sur les agents parce que ce sont eux qui seront en contact avec nous, euh... ils ont toujours donné l'impression qu'ils ne sont que l'interface entre nous et l'entreprise, non ! Or que c'est faux ! lorsqu'ils viennent avec les attitudes... une mentalité froide, de répression, de ceci... puis beaucoup même viennent ils font leur relevé, ils donnent la facture, ils... Mais je ne cesserais jamais de dire ; c'est-à-dire que les personnes qu'on envoie sur le terrain, parfois, il faut créer une sorte de proximité ; parce qu'ils sont plus prompts à réagir lorsqu'il y a une infraction, lorsqu'il y a une situation anormale, qu'à être aussi courtois lorsque tout est normal, hein. Ils devraient peut-être encourager, féliciter peut-être le consommateur réglo. Oui, dire un mot sympa, c'est très important.<sup>310</sup>

Par ailleurs, avec l'existence des associations de consommateurs, les citoyens peuvent davantage se mobiliser ou faire recours à des mécanismes de pression pour faire agir les services publics.

Ça commence par le consommateur. Ça va dans les deux sens. Le consommateur dénonce, nous nous prenons en compte. Nous nous assurons que la dénonciation tient. Ça veut dire que dans la même zone, nous demandons au président du bureau local qui est là-bas d'investiguer. Il a maxi une heure pour nous remonter l'information. Donc, il va donc voir avec son équipe. Si c'est dans la zone de Kotto et qu'il est président de Douala 5<sup>e</sup> par exemple, il va voir, s'il a des gens qui résident dans la zone de Kotto, si c'est aux immeubles, il y a des gens qu'il peut appeler pour savoir si euh... est-ce que ça va, est-ce que l'eau coule, il peut même aller vérifier, qu'il nous confirme. Généralement, nous demandons toujours des photos, une capture d'écran, voilà qui vous montrent... ou une petite vidéo qu'on prend en compte et que nous allons répercuter. Maintenant, nous, nous prenons, nous acheminons vers euh, euh, l'entreprise et nous motivons. Nous précisons que c'est l'incident depuis tel nombre temps, voilà, voilà, et après le recoupage qui s'est avéré. On a fait le tour de la question ; il est urgent de réagir, et s'il y a un mouvement d'humeur qui commence à se constituer, nous le signalons également. Bon maintenant quand ça remonte ; comme ça remonte, ils vont réagir. Dès qu'ils réagissent, soit par écrit vers le

<sup>307</sup> Extrait interview C-U 03 D. D. réalisée le 01/07/2019.

<sup>308</sup> Extrait interview C-U 14 C. S. réalisée le 14/11/2019.

<sup>309</sup> Extrait interview C-U 15 M. F. réalisée le 15/11/2019.

<sup>310</sup> Extrait interview C-U. 17 J. S. réalisée le 16/11/2019.

numéro du consommateur que nous leur... on communique toujours un numéro qui va leur servir de point focal qui nous répercute le même message. C'est dit... ils disent, voilà ce qu'on nous a dit et nous l'envoyons euh... ou à défaut ils l'appellent pour s'enquérir de la chose, et après ça ils nous font quand même un feedback sur ce qui se passe : voilà, voilà ce qui se passe, parce que nous sommes tenus de connaître, nous sommes tenus de savoir. C'est comme ça ! Mais le plus souvent, ça se passe régulièrement bien. Il y a quelques manquements ; mais c'est euh... dans la fréquence on est à plus de 90% de satisfaction.<sup>311</sup>

Selon l'Afnor (2005), « *la satisfaction est un jugement, une opinion que l'individu exprime sur le service qu'il a expérimenté* ». Elle traduit alors le jugement d'un individu résultant de la transformation de constats objectifs (délais, aménagements des locaux...), en jugements subjectifs (rapidité, propreté, amabilité...). C'est un processus de confirmation/infirmation des attentes suivant une échelle de valeur. La satisfaction de l'utilisateur d'un service dépend aussi de l'écart entre le service perçu et le service attendu.

D'après Evrard<sup>312</sup> (1993), la satisfaction est un construit à la fois cognitif et affectif qui survient lors d'une transaction spécifique. La satisfaction comprend ainsi trois caractéristiques :

- 1) La nature de l'état psychologique : la satisfaction est vue comme une réponse émotionnelle ;
- 2) La nature de l'expérience : il s'agit d'un jugement évaluatif portant sur une expérience de service. La satisfaction est ainsi un jugement de valeur et un avis que l'individu exprime sur le service qu'il a expérimenté ;
- 3) Le caractère relatif de la satisfaction : l'évaluation est un processus comparatif entre l'expérience subjective vécue par l'utilisateur et une base de référence initiale.

Les services publics se doivent alors d'être proactifs en anticipant sur les besoins et demandes des citoyens de plus en plus exigeants.

Cette situation est accentuée par le fait que la frontière entre le secteur privé et le secteur public devient de moins en moins nette et que les exigences qu'ont les consommateurs envers les entreprises se reportent aussi dans leurs relations qu'ils ont avec les administrations en termes de niveau d'information et de service.<sup>313</sup>

Dans les services publics, de nombreux facteurs influencent la satisfaction de l'utilisateur. Le sentiment de satisfaction est dépendant des références sociales, culturelles et personnelles de chaque utilisateur. Les travaux de Laville (2005) insistent sur la dimension intersubjective de la

---

<sup>311</sup> Extrait interview C-U 05 F.E. RNC réalisée le 10/08/2019.

<sup>312</sup> Evrard, 1993, p. 53-65.

<sup>313</sup> Pasquier, 2011, p. 15.

relation entre l'utilisateur et l'administration comme source de satisfaction. Par ailleurs, en tant que perception, la satisfaction dépend autant de l'idée que la personne se fait du service public que de la réalité du service public. La satisfaction renvoie pour l'utilisateur à un « sentiment de justice » ou « d'injustice », c'est-à-dire à la perception d'avoir été traité « justement » ou « injustement » (Sabadie, 2003).

Le problème de la satisfaction dans les services publics ne se pose donc pas uniquement en termes de critères mesurables d'accessibilité des services, de simplicité des démarches administratives, de rapidité de traitement des dossiers... Il faut non seulement prendre en compte les facteurs formels de production du service (accueil, délais...) mais aussi les circonstances de production (environnement, caractéristiques des bénéficiaires, qualité de l'écoute, attention de l'agent...). La coproduction du service avec l'utilisateur implique que la satisfaction individuelle se porte sur des éléments autres que le cadre strict de la prestation.

Les services publics, sous la pression multiforme des citoyens, prennent de plus en plus des dispositions pour essayer de répondre aux sollicitations de ces derniers. Même si beaucoup reste encore à faire en ce qui concerne les principes de continuité, d'adaptabilité, d'égalité de ces services publics, il y a également des actions de communication qui les mettent en scène dans l'espace public médiatisé (Wolton, 2008).

## **5. Des actions de communication dans l'espace public**

S'il reste indispensable pour les services publics de chercher à communiquer massivement avec leurs différents publics à travers les médias, il n'est pas aussi à négliger que les services publics sont souvent mis en cause dans l'espace public médiatisé.

### **5.1. A travers les médias traditionnels**

Les médias traditionnels, notamment la télévision, la radio, la presse, l'affichage sont régulièrement utilisés par les services publics pour leur communication. Puisque la liberté d'expression ou de la presse sont de mises dans une société dite démocratique, il arrive aussi que des journalistes s'investissent à porter la voix des citoyens en traitant des sujets d'actualité en rapport avec les services publics. Des leaders d'opinion ainsi que des acteurs politiques ne manquent pas aussi de s'exprimer sur les prestations des services publics.

A la télévision, on peut relever la diffusion d'articles dans les journaux. Il y a parfois aussi des spots publicitaires, des synthés ou des interventions des personnes ressources selon l'actualité du service public en question. Mais dans l'ensemble le service public d'électricité y est plus visible que celui de l'eau potable.

Bon, les autres moyens que je ne peux pas beaucoup considérer, c'est les... c'est ce qui se passe à l'information de la CRTV. L'information à la CRTV ou dans les autres chaînes de télé, Canal2, ainsi de suite. Ça c'est de l'information propagande, où régulièrement, le Ministre de l'Eau et de l'Energie, va aller faire sa campagne, sa publicité, qu'il est sur le terrain. Il veille, il veille, il veille sur la euh... la régularité de la fourniture d'eau. Donc ça, c'est la campagne politique, voilà.<sup>314</sup>

Disons que j'ai suivi ; il y a une émission, je ne sais pas si c'est à la CRTV de Camwater. Bon, il y a... là-bas c'était plutôt eux qui expliquaient les choses aux clients. Bon, que s'ils constatent soit les fuites d'eau ou quoi que ce soit, bon, ils donnent les numéros là où on peut les saisir, et tout, et tout. [...] Mais c'est... disons qu'à la télé comme je dis là, c'est plutôt leurs préoccupations par rapport à la demande des clients, soit les branchements, soit l'eau qui n'est pas bonne, et tout, et tout. C'est une émission qui passe souvent à la télé.<sup>315</sup>

Relevons qu'il est de coutume pour les stations à capitaux publics, notamment la CRTV, Cameroon Tribune, de ménager des espaces de communication aux différents services publics et autres institutions gouvernementales.

Par ailleurs, il serait judicieux que les services publics communiquent souvent sur les prestations en expliquant certains aspects des services aux consommateurs et en les rassurant du mieux possible, surtout quand les citoyens ont des perceptions négatives des services publics. Il y a par exemple, des citoyens qui préfèrent boire l'eau de forage alors que sa potabilité n'est peut-être pas garantie, notamment si elle n'est pas traitée selon les normes requises.

Non, non, non ! Il faut la filtrer, et comme les filtres c'est un certain... il faut constamment les acheter. On va vers un forage où on puise de l'eau à boire. Donc ce qui coule du robinet va beaucoup plus dans le ménage, c'est à usage...<sup>316</sup>

En eau potable ! Déjà concernant l'eau potable, il y en pas ici parce que j'ai l'impression qu'on n'entretient pas bien nos équipements ici. Vous vous rendez compte, vous avez de l'eau chez vous, au lieu d'être claire, elle est plutôt marronne. Donc moi je pense qu'il faudrait revoir les méthodes et les canaux par lesquels... les canaux de distribution. Déjà l'eau est de très mauvaise qualité. Nous sommes obligés de renforcer avec les filtres, après la SNEC. C'est le cas chez moi, les filtres après la SNEC pour avoir une eau potable. Prenez un peu, faites une expérience vous prenez le coton, mettez dans une bouteille. Vous allez

---

<sup>314</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

<sup>315</sup> Extrait interview C-U 15 M. F. réalisée le 15/11/2019.

<sup>316</sup> Extrait interview C-U 23 C. A. réalisée le 18/11/2019.

voir, quand vous allez filtrer ce qui sortira de là. C'est euh... elle n'est vraiment pas de bonne qualité.<sup>317</sup>

A propos de la radio, ce sont sensiblement les mêmes activités communicationnelles, dont des spots quand des campagnes sont lancées, des interventions des personnes ressources selon l'actualité du service public ou dans des émissions dédiées, des communiqués radio ou les communiqués de presse. L'entreprise Eneo, par exemple, a une émission hebdomadaire sur radio Equinoxe, tous les dimanches. C'est l'une des stations radio les plus écoutées dans la ville de Douala, la capitale économique du Cameroun. Le programme est dénommé « Eneo vous écoute ».

Pour ce qui est de l'affichage, il arrive qu'on aperçoive des affiches, notamment de surface 18m<sup>2</sup>, des banderoles dans l'espace public. Les sièges et autres lieux de représentation des services publics servent aussi de support de visibilité quand ils portent des messages ou la charte graphique du service public. Ainsi, ils permettent aux citoyens de s'habituer à l'identité visuelle du service public.

La presse écrite n'est pas en reste. Des journalistes mobilisés dans les relations presse relaient parfois les informations reçues quand ils estiment qu'elles ont un intérêt pour leur lectorat, comme par exemple les communiqués de presse. Mais les services publics s'octroient également des espaces dans la presse, notamment pour leur publicité avec, par exemples, des bandeaux, des encarts.

Par ailleurs, les actions ou campagnes de communication des services publics d'eau et d'électricité dans les médias ne sont pas toutes passées inaperçues. Pour le service public d'eau, des citoyens se souviennent des sorties du ministère de l'eau et de l'énergie rassurant sur la qualité de l'eau malgré la couleur ; des actions à l'occasion de la journée mondiale de l'eau et celle du lavement des mains ; des campagnes de branchement pour permettre aux ménages d'avoir accès à l'eau potable ; des actions dans l'optique d'améliorer le taux de desserte en eau potable du pays. En ce qui concerne le service public d'électricité, ils se souviennent des campagnes ou des actions de communication : la sensibilisation sur les dangers du courant électrique, ne pas voler le courant, conseils pour rationaliser l'utilisation de l'électricité, des campagnes de recrutements de nouveaux abonnés, des actions de sensibilisation dans les établissements scolaires, de la promotion d'autres moyens de paiement des factures, la priorité

---

<sup>317</sup> Extrait interview C-U 04 H. D. réalisée le 03/07/2019.

accordée à la sécurité, le remplacement des poteaux électriques défectueux, des options pour avoir accès aux informations sur sa consommation mensuelle.

Si les médias de masse, notamment les médias traditionnels permettent de toucher certains publics des services publics, ils ne sont pas suffisants dans une approche globale de la communication, surtout si on recherche de la proximité avec les citoyens.

## 5.2. Des relations publiques

Il arrive souvent que les services publics d'eau et d'électricité cherchent à impliquer les citoyens en les conviant eux-mêmes ou certains de leurs représentants à des actions de relations publiques.

Mbianda précise que « *le but est de créer des relations personnelles avec des publics particulièrement importants pour l'entreprise en vue de les informer, de gagner leur sympathie et de les inciter à diffuser à leur tour, à des publics plus larges, les informations*<sup>318</sup> ».

Les principales cibles visées peuvent être du milieu politique et administratif (lobbying) afin de les sensibiliser sur des problématiques particulières, du milieu intellectuel (pour leur image); du milieu financier surtout pour des nécessités d'ouverture de capital ou de financement des infrastructures ou projets précis; des prescripteurs et leaders d'opinion dans l'espoir qu'ils puissent être des relais dans leurs différents groupes d'appartenance, des distributeurs qui peuvent également convaincre les citoyens avec lesquels ils interagissent.

Les informations ou actions de communication dans les relations publiques peuvent tourner autour des résultats de l'entreprise, de ses activités, des enjeux auxquels elle doit faire face dans son contexte. Tout événement quelconque peut également servir de prétexte.

Les principaux moyens des relations publiques sont souvent les réceptions, les visites, les cadeaux d'entreprise, les salons, foires et les expositions, le lobbying, les services consommateurs (bouche à oreille), les relations internes (développer la culture d'entreprise) (Mbianda, 2015).

Nous avons ci-après quelques actions de relations publiques des services publics d'eau et d'électricité que des citoyens ont partagées avec nous.

On a eu euh une entreprise comme Eneo qui nous a appelé pour euh... venir expérimenter le compteur intelligent, le compteur prépayé d'Eneo qui fonctionne avec une carte Sim dans laquelle vous rechargez vos unités, vous les utilisez. Ils sont installés dans tous les immeubles là. Nous les avons expérimentés en premier. Nous avons eu la chance d'être les premiers à expérimenter le compteur intelligent de Camwater qui fonctionne avec une puce électronique. Un compteur qu'on vous installe dans la maison, vous l'avez sur votre

---

<sup>318</sup> Mbianda, 2015, Précis de communication Guide didactique et pratique, p. 190.

téléphone. Vous savez quand l'eau coule chez vous, ou bien quand l'eau ne coule pas chez vous. Vous voyez le compteur à partir de votre téléphone.<sup>319</sup>

La seule fois où j'ai été sur une plate-forme, c'était lors d'une foire au Palais des congrès où la Camwater essayait d'expliquer un peu comment on traite de l'eau, comment ça se passe, comment on peut faire pour avoir euh... je crois que c'était la seule fois. Mais en dehors de ça, j'ai seulement les factures.<sup>320</sup>

Oui! Oui ! Ils font des descentes généralement dans les établissements pour communiquer avec les élèves sur les dangers euh... de l'électricité par exemple.<sup>321</sup>

Cependant des populations riveraines des localités ayant connues le déploiement de grandes infrastructures dans le domaine de l'électricité sont souvent étonnées de ce qu'ils ne voient pas rapidement les retombées de ces infrastructures dans leurs localités. Ils se posent des questions qui peuvent être dissipées par des opérations de relations publiques.

C'est à Zoétélé ! et tout près même il y a tout un barrage, barrage de Meking ! Mais nous sommes-là, on se retrouve en train de faire 2 mois sans courant. Avant on nous parlait des retenues d'eau ; il y avait manque d'eau. Nous on vit même les inondations dans nos villages. C'est pour dire qu'il y a l'eau excessivement. Donc on ne sait pas qu'est-ce qui se passe ! bon, c'est peut-être au niveau de la distribution.<sup>322</sup>

Tout ce qu'on voudrait, puisque ce qu'on demande n'est vraiment pas fait... Actuellement, je ne sais pas si je dois parler d'Ebolowa. Actuellement je me retrouve à Ebolowa, mais je suis résidant de Yaoundé. Vous voyez notre congélateur-là qui a de la peine à fonctionner. Alors qu'à quelques kilomètres, il y a un barrage, le barrage de « Nyabissam » de Memve'ele, oui ! bon, mais Ebolowa est sous... on a une faible tension de courant. On ne sait pas pourquoi, ça ne s'explique pas, alors qu'il y a un barrage à quelques kilomètres.<sup>323</sup>

Oui, puisqu'il y a encore beaucoup d'inquiétude : pourquoi encore ? pourquoi encore ? donc on a ce... c'est général, c'est même partagé. Oui, hier en pleine réunion là, autour de 18h ou bien il y a eu une coupure qui a fait peut-être 30 minutes par-là, et puis, quand... tout le monde disait encore la même chose : il y a encore quoi ? pourquoi les coupures reviennent encore de manière... oui, on aimerait bien savoir. Qu'ils nous disent que, bon, on est en phase expérimentale et ça va durer peut-être 6 mois, on va supporter ; mais quand ça va... ça à l'air d'être quelque chose qu'on ne peut pas comprendre, on finit par dire du n'importe quoi, alors qu'on aurait pu se réserver, sachant que c'est pour une courte durée. Mais il faut qu'ils communiquent là-dessus. Ils ne communiquent pas dessus, ce n'est pas bon. Tantôt, on dit... d'autres mêmes disent que ce n'est pas Memve'ele. D'autres le disent, juste parce quand il y a le vide, les gens... la spéculation, c'est... le vide fait que toute information trouve un champ libre et puis elle circule. Or, s'il y avait une communication qui nous certifie que maintenant vous êtes sur tel, et nous voulons essayer ci, parce qu'il faut d'abord pouvoir vous donner comme cela, parce que soit c'est une histoire de transformateur, il faut d'abord le ramener... soit de la puissance qui arrive très forte à une

<sup>319</sup> Extrait interview C-U 05 F.E. RNC réalisée le 10/08/2019.

<sup>320</sup> Extrait interview C-U 18 P. M. réalisée le 16/11/2019.

<sup>321</sup> Extrait interview C-U 18 P. M. Id.

<sup>322</sup> Extrait interview C-U 20 G. A. réalisée le 17/11/2019.

<sup>323</sup> Extrait interview C-U 20 G. A. Id.

puissance domestique, et tout ça. Bon, il y a vraiment manque de communication à ce niveau, voilà. Voilà un véritable problème.<sup>324</sup>

Si des relations publiques sont parfois menées en destination de certaines parties prenantes des services publics, il y a cependant une catégorie particulière de public avec laquelle les services publics entretiennent des relations en raison du pouvoir qu'elle aurait dans la société.

### 5.3. Des relations presse

Morel précise que

les relations presse sont une technique de communication institutionnelle ayant pour but d'établir des relations professionnelles privilégiées avec les journalistes des catégories de presse intéressant l'entreprise, pour diffuser des informations visant à bâtir, développer et entretenir une image valorisante de l'entreprise auprès de ses divers publics.<sup>325</sup>

Les acteurs de la presse peuvent impacter au niveau de l'image perçue des services publics dans la mesure où ils peuvent relayer les informations sur ces organisations selon leurs propres perceptions, la presse devant être libre. Les publications venant de la presse libre reçoivent plus de crédibilité des citoyens que les communications émanant des services publics eux-mêmes. Ce qui fait que les publications de la presse vont impacter sur l'image du service public, et à long terme sur sa réputation.

Des relations existent entre les services publics d'eau et d'électricité et la presse en général. Les journalistes sont alors conviés aux événements organisés par ces structures ; à l'instar de la deuxième conférence semestrielle des services centraux et extérieurs de la Camwater au Club House à Douala Koumassi tenue le 12 septembre 2019.

Au Cameroun, les médias à capitaux publics relaient plus rapidement ou facilement les actions des services publics que les médias privés qui sont parfois plus motivés par l'aspect pécunieux.

Les communiqués de presse sont régulièrement émis par les services publics aux organes de presse et il n'est pas rare que ces derniers les relaient auprès des citoyens qui constituent leur audience. Des dossiers de presse ainsi que tous types de document permettant aux journalistes d'avoir des connaissances appropriées sur les organisations sont souvent transmis lors des interactions avec la presse, notamment les conférences de presse et autres procédés.

Mais il peut aussi arriver que les services publics cherchent à marquer leurs publics en organisant des événements qui feront peut-être l'actualité.

---

<sup>324</sup> Extrait interview C-U 23 C. A. réalisée le 18/11/2019.

<sup>325</sup> Morel, 2012, p. 72.



#### **5.4. De la communication événementielle.**

La communication événementielle n'a pas de définition unanimement admise par tous. Elle est parfois présentée comme un système composite de communication mis en œuvre par une organisation autour de l'association de son nom ou de sa marque à un événement. Elle correspond à une appellation générique donnée au sponsoring, au mécénat, au parrainage et à toute technique reposant sur l'utilisation d'un événement quelconque (existant ou créé spécifiquement).

L'événementiel recouvre trop d'opérations très différentes. Foires, expositions, salons, symposiums, événements sportifs ou culturels, opérations portes ouvertes, n'ont en effet guère en commun que le recours à des rassemblements d'individus autour de circonstances bien définies. La communication événementielle est étroitement liée aux relations publiques, puisque qu'elle permet de regrouper une catégorie ou des catégories de public de l'organisation autour d'un événement particulier.

Ainsi, il peut être conçu et mis en scène un événement concernant l'organisation ou l'un de ses produits et susceptibles de susciter l'intérêt et la sympathie du public. Cet événement peut être utilisé comme support pour différents types de communication.

Les événements existants et de grande envergure sont des vitrines qui permettent également aux services publics de se faire connaître par les publics. Eneo et Camwater sont depuis plusieurs années présents à PROMOTE<sup>326</sup>, un grand RDV qui mobilisent plusieurs centaines de milliers de visiteurs à Yaoundé, la capitale politique du Cameroun.

Le service public d'eau organise aussi souvent des actions de communication autour de la journée mondiale de l'eau ou de celle du lavement des mains.

En parlant d'événement il est souvent question « *[d']un acte de communication intense qui privilégie la communication de proximité avec un public défini, quelle que soit son importance, dans un lieu et à un instant déterminés* »<sup>327</sup>.

Dans la vie d'une organisation, on peut distinguer, selon Morel,

---

<sup>326</sup> PROMOTE est le salon international de l'entreprise, de la PME, et du partenariat de Yaoundé Cameroun qui se tenait tous les trois ans, et maintenant tous les deux ans. Le site de cet événement est le palais des congrès de Yaoundé.

<sup>327</sup> Morel, 2012, p.120.

deux types d'événements : les événements subis (passage obligatoire, salons, lancements, inauguration, etc.) qui sont programmés dans l'activité de l'entreprise. Les événements voulus qui relèvent d'un choix délibéré (entrée en Bourse, conventions, anniversaire...) <sup>328</sup>.

Volontairement ou même par obligation, les services publics arpentent parfois le labyrinthe de la communication événementielle, tout comme les mutations sociétales les poussent de plus en plus hors de leur zone de confort vers une probable ouverture, dont à la communication.

## **Conclusion**

La pragmatique de la communication des services publics d'eau et d'électricité nous permet de comprendre qu'il y a un ensemble de procédés et d'outils qui sont mobilisés dans les interactions avec les citoyens. Nous avons pu recenser des activités de communication interpersonnelle dans les points de contact que sont les agences ainsi que dans les milieux de vie ou de travail des citoyens-usagers de ces services publics. Les activités de communication dans l'espace public, étant incontournables, se matérialisent dans les médias traditionnels (Télévision, radio, affichage, presse) tout comme à travers des relations publiques et relations presse. Cependant le développement des supports numériques bouscule les habitudes de consommation médiatique et les services publics s'efforcent également de communiquer sur les plates-formes digitales où se déploient de plus en plus les citoyens.

Si parler d'information dénote davantage de l'unilatéral ainsi que de la supériorité de l'émetteur, on peut percevoir comme une probable ouverture, dont un pas dans l'aire de la communication, que ce soit délibérément fait par les services publics ou sous les pressions diverses des citoyens et autres acteurs sociaux. Ces derniers étant galvanisés dans leur quête communicationnelle par des mutations technologiques et la recrudescence des idéaux de gestion de la société mettant l'accent sur les libertés diverses des citoyens ainsi que l'imputabilité dans le mangement des services publics devant garantir la cohésion sociale.

Il nous importe alors de prolonger le questionnement sur les enjeux de la gouvernance communicationnelle.

---

<sup>328</sup> Morel., 2012, p. 21.

## CHAPITRE 5 : QUELS ENJEUX DE LA GOUVERNANCE COMMUNICATIONNELLE ?

### Introduction

De tout temps, les hommes se sont questionnés sur les procédés à déployer pour garantir un bon fonctionnement des institutions publiques, ainsi que de tout type d'organisation. Les services publics ont connu ou connaissent des modèles de gestion tels que le modèle bureaucratique, la nouvelle gestion publique, la gouvernance (Pasquier, 2011). C'est pour chercher à parer aux lenteurs et autres pesanteurs du modèle bureaucratique que des procédés, majoritairement, inspirés du secteur privé et regroupés sous le vocable de « nouvelle gestion publique » ont été adaptés au management public avec des résultats plus ou moins mitigés. Cependant les contraintes et particularités des services publics ont démontré les limites de la nouvelle gestion publique et il y a eu la résurgence de la gouvernance.

Il n'existe pas une définition consensuelle du terme gouvernance. Mais étymologiquement, il trouve son origine dans le verbe latin « gubernare » qui signifie gouverner, piloter un navire.

Avec le paradigme de la gouvernance dans la gestion publique, l'accent est davantage mis sur la responsabilisation, la transparence, l'obligation des résultats. Ainsi,

la gouvernance n'est pas une question liée simplement au gouvernement, mais également à tous ceux qui participent à la prise de décision et sont influencés par ces décisions. [...] La gouvernance publique désigne l'interaction participative entre le gouvernement et les citoyens, afin d'assurer une exploitation efficace des ressources et une augmentation de la qualité des services offerts par l'État qui sous-entend l'amélioration de la qualité de vie des citoyens (le bien-être social).<sup>329</sup>

En parlant de gouvernance communicationnelle, nous cherchons surtout à comprendre les enjeux du management de la communication des services publics, étant donné que c'est à travers les services publics que la gouvernance prend particulièrement corps dans la société. Il y a alors de fortes interactions entre la gouvernance et la communication, et la gouvernance communicationnelle deviendrait un enjeu majeur pour les services publics.

Desmarchelier affirmant d'ailleurs que « gouverner, c'est communiquer » postule que « dès qu'un événement d'ampleur nationale apparaît, qu'une crise surgit, les services d'information des différents ministères se doivent d'exprimer, dans les meilleurs délais, la position officielle du gouvernement »<sup>330</sup>.

---

<sup>329</sup> Bakkour, 2013, p. 19.

<sup>330</sup> Desmarchelier, 2009, p. 139.

## 1. Gouvernance, les fondements d'un concept polysémique

La complexité du mot gouvernance prend essence dans son caractère de « mot-valise »<sup>331</sup>. Même si le mot est couramment utilisé, il reste comme un carrefour et impose des précautions dans son utilisation. Pour Gaudin<sup>332</sup>, ce « mot-valise » qui « adoucit et euphémise » celui de gouvernement, « mélange hétéroclite et instable », est aussi une « boîte de pandore ».

### 1.1. Complexité de son origine

Bien que l'on note un fort attachement au principe de gouvernance dans les modes de gouvernement et d'action publique, dans les années 1990-2000, il faut relever que son apparition date de bien plus longtemps. Il faisait déjà partie du vocabulaire français médiéval.

Au XIII<sup>e</sup> siècle, le terme apparaît dans la langue française comme équivalent à gouvernement, puis comme terme de droit (1478), pour s'employer au sens large de « charge de gouvernance ». Les origines françaises de gouvernance ne font donc aucun doute.<sup>333</sup>

Hermet, Kazancigil, et Prud'homme relèvent que vers 1840,

le Roi Charles Albert de Piémont-Sardaigne préconisait déjà le « *buono Governo* » comme moyen primordial de sortir du marasme son royaume passablement décrépité »<sup>334</sup>. « Dès cette époque, « bonne gouvernance » s'apparentait à bon gouvernement, en particulier dans la mesure où les peuples doutent depuis bien longtemps de la capacité d'amélioration de leurs gouvernements.<sup>335</sup>

Bien qu'il soit difficile d'attribuer une paternité concrète au concept de gouvernance, il est également à relever que le terme a été usité dans les années 1930-1940 par des économistes américains et anglo-saxons, considérant la gouvernance comme étant l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par la firme pour mener des coordinations efficaces.

Vers la fin des années 80, la notion de gouvernance est importée dans les politiques anglaises à la faveur du financement par le gouvernement d'un programme de recherche sur le thème de la recomposition du pouvoir local. Il convient de le rappeler, 1979 est une année charnière dans le processus de conception de la gouvernance. A partir de cette date, le gouvernement de Margaret Thatcher met en place une série de réformes visant à limiter le pouvoir des autorités locales, jugées inefficaces et trop coûteuses par le renforcement de la centralisation et la privatisation de certains services publics. A la suite de quoi le

---

<sup>331</sup>SY, Sauquet et Vielajus, 2007, p.9.

<sup>332</sup>Gaudin, 2014, p.94.

<sup>333</sup> B. Campbell (dir.), 2001, « *La gouvernance, une notion éminemment politique* », Haut conseil de coopération internationale, Les non-dits de la bonne gouvernance, Paris, Karthala, p. 120, cité par Onana, 2008-2009, p. 54.

<sup>334</sup>Guy Hermet, Ali Kazancigil, et Jean François Prud'homme, 2005, « *La gouvernance. Un concept et ses applications* ». CERI « Karthala Recherches internationales » p. 11 cité par Zadi, 2013, p. 12.

<sup>335</sup> Cite par Zadi, 2013, p. 12.

gouvernement britannique s'est restructuré pour survivre aux réformes et aux pressions diverses.<sup>336</sup>

L'essor de la gouvernance dans les années 2000, notamment comme conditionnalité de l'aide aux pays en « voie de développement » semble être un palliatif qui permettra d'atteindre les objectifs des programmes d'aides bilatéraux, multilatéraux, après l'échec des plans d'ajustement structurel. Les principes officiels de la gouvernance sont entre autres la transparence, la responsabilisation, l'imputabilité /obligation de rendre compte, la primauté du droit/ Etat de droit, l'équité.

Onana postule, cependant, que

dans les faits, les Institutions Financières Multilatérales (IFM) ont pour ambition de faire refluer la puissance publique au point de libérer totalement le champ de l'initiative privée. Elles espéraient qu'au travers de cette stratégie, la machine néolibérale avancerait, masquée derrière la gouvernance.<sup>337</sup>

Cependant, il importe de se poser également des questions sur les origines africaines de la gouvernance. Est-ce un modèle importé/imposé ou une réalité sociétale ?

## 1.2. Des origines africaines de la gouvernance ?

Parler de gouvernance évoque souvent des méfiances en Afrique parce que le concept a fait partie des conditionnalités d'aide apportée par les institutions internationales aux Etats africains. Mais il y a des traces historiques qui démontrent que des empires africains ont eu à déployer des principes de gestion de la société, dont des modes de gouvernance.

Selon Sy, Sauquet, Vielajus,

concept mouvant suivant les continents et l'histoire, souvent instrumentalisé, la gouvernance génère parfois plus de méfiance que d'intérêt. Nombreux sont ainsi ceux qui rejettent aujourd'hui ce qu'ils tiennent pour un « mot valise », trop chargé historiquement, pour avoir été directement associé par la Banque mondiale, au cours de la dernière décennie, au langage de la coopération internationale (la « bonne gouvernance », condition de l'aide).<sup>338</sup>

Onana renchérit que le concept de gouvernance

est d'ailleurs doté d'un statut axiologique mouvant selon le contexte et les usages qu'en font les acteurs, en raison notamment de leurs préoccupations certaines ou non encore définies. La notion de gouvernance est forcément contextualisable en tout lieu et en tout temps.<sup>339</sup>

---

<sup>336</sup> Onana, 2008-2009, p. 55.

<sup>337</sup> Id. p. 3.

<sup>338</sup> SY, Sauquet et Vielajus, 2007, p.9.

<sup>339</sup> Onana, 2008-2009, p. 14.

Pour l'IRG comme pour l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique ou le CEPIA, [...] la gouvernance concerne un champ très large, celui des modes d'organisation et de régulation du « vivre ensemble » des sociétés, du niveau local au niveau mondial, ainsi que la production de règles du jeu communes. Les questions qu'elle aborde, dès lors, sont très diverses : modes de gestion et de régulation collectives, légitimité et responsabilité des acteurs et des institutions, participation au pouvoir, articulation des échelles des gouvernances...<sup>340</sup>

Précisons, cependant, que l'Afrique a connu dans son passé une évolution politique et institutionnelle que l'environnement international semble rarement prendre en compte.

Les systèmes institutionnels construits pour gérer les sociétés dans le continent ne datent pas des conquêtes coloniales. De nombreux historiens célèbres, au rang desquels peuvent être cités Cheick Anta Diop, Joseph Ki-Zerbo et bien d'autres ont retracé dans leurs ouvrages la succession des empires, des royaumes et autres organisations des sociétés que l'Afrique précoloniale a connues.<sup>341</sup>

En Afrique, bien qu'il soit difficile d'y retracer la naissance du concept de gouvernance, il faut préciser que sur le plan pragmatique, des empires africains précoloniaux développaient des stratégies de gestion de leur société.

Ces systèmes, en particulier ceux des grands empires contemporains du Moyen Âge européen, ont eu leurs institutions propres, leurs modes de gestion des affaires publiques, d'organisation et de transmission du pouvoir politique, leurs propres modes de régulation des rapports sociaux, de gestion et de règlement des conflits. Pour leur époque, ces constructions institutionnelles ont su organiser les rapports entre les différents peuples et communautés sur de vastes territoires, dans le souci de leur assurer la paix et la sécurité. Un exemple historique particulièrement marquant de gestion collective d'un territoire est celui de la rencontre de Kouroukanfouga, [...] Les traditionalistes de la région évoquent bien souvent cette rencontre qui a réuni, en 1235 sous Soundiata Keita, le premier empereur du Mali, tous les chefs de provinces de l'empire du Mali pour convenir des règles de gestion de leurs territoires.

[...]

L'Afrique précoloniale a donc fondé des États qui ont mis en place des dispositifs et des procédures institutionnelles, géré des communautés, organisé les relations entre personnes et ethnies, régulé des crises et des conflits internes et externes. Ces systèmes étaient certes multiples et plus ou moins performants, et on ne peut guère parler d'un modèle africain authentique et unique de gouvernance. Cependant, ceux-ci témoignent du fait que l'Afrique a su se gouverner selon des règles comprises et admises par ses propres communautés. La gouvernance, art de gouverner la chose publique et de réguler les relations au sein de chaque société, fait donc partie des traditions en Afrique comme partout dans le monde.<sup>342</sup>

Au-delà de tendre un doigt accusateur sur quelque institution que ce soit, nous voulons comprendre les enjeux de la gouvernance, dans une société où les citoyens sont de plus en plus exigeants, où les tares des services publics font négativement et régulièrement l'actualité dans

---

<sup>340</sup> Sy, Sauquet et Vielajus, id. p.9-10.

<sup>341</sup> Id., p. 9.

<sup>342</sup> Ibid. p. 11-12.

les médias ou alimentent les communications interpersonnelles. Il importe aussi de s'interroger sur les usages de la gouvernance.

### **1.3. Complexité de l'usage de gouvernance : une pluralité de sens**

Nous observons qu'il y a plusieurs définitions de la gouvernance édictées par les institutions internationales de renom ainsi que des auteurs qui se sont penchés sur la question, sans qu'un consensus ne soit trouvé.

Généralement, la gouvernance peut désigner la manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise, d'une organisation, d'un État. La réflexion sur la gouvernance implique une certaine façon de prendre les décisions et d'harmoniser les intérêts, en renforçant la concertation et la négociation entre partenaires sociaux et, pour le bien commun la transparence et le contrôle. La gouvernance s'apprécie en tenant compte du degré d'organisation et d'efficacité, mais aussi d'après des critères tels que la transparence, la participation, et le partage des responsabilités.

D'après De Sardan, la gouvernance est

une forme organisée quelconque de délivrance de biens et services publics ou collectifs selon des normes et logiques spécifiques. Chaque forme organisée de cette délivrance (chaque arrangement institutionnel), fonctionnant selon des normes particulières, et mettant en œuvre des logiques spécifiques, peut alors être considérée comme un mode de gouvernance.<sup>343</sup>

Selon la Banque Mondiale,

la gouvernance comporte des traditions et des institutions par lesquelles l'autorité dans un pays est exercée. Cela inclut le processus par lequel les gouvernements sont choisis, contrôlés et remplacés, la capacité du gouvernement à élaborer et à appliquer d'une façon efficace des politiques saines et le respect des citoyens et de l'État pour les institutions régissant les interactions économiques et sociales entre eux.<sup>344</sup>

Pour le Programme des Nations Unies pour le Développement,

la gouvernance est l'exercice d'une autorité publique, économique et administrative dans la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. Elle repose sur les mécanismes, processus et institutions complexes par le biais desquels les citoyens et les parties prenantes articulent leurs intérêts, aplanissent leurs différences et exercent leurs obligations et leurs droits reconnus par la loi. La gouvernance englobe mais aussi transcende, le gouvernement

---

<sup>343</sup> De Sardan, 2009/9, p. 7.

<sup>344</sup> La Banque Mondiale définit sommairement la gouvernance comme « the manner in which power is exercised in the management of a country's economic and social resources for development » "(World Bank 1992 : 1).

; elle s'applique à tous les acteurs concernés, y compris le secteur privé et les organisations de la société civile.<sup>345</sup>

L'Organisation de Coopération et Développement Economique opte pour cette définition :

la gouvernance est l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative dans le cadre de la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. La gouvernance est une notion objective qui comprend les mécanismes, les processus, les relations et les institutions complexes au moyen desquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits et assument leurs obligations et auxquels ils s'adressent afin de régler leurs différends.<sup>346</sup>

Selon la Commission Européenne,

la gouvernance désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence. En dépit de son caractère large et ouvert, la gouvernance est un élément clé des politiques et des réformes en faveur de la réduction de la pauvreté, de la démocratisation et de la sécurité mondiale.<sup>347</sup>

Le Fond Monétaire International estime que la gouvernance est une notion vaste qui couvre tous les aspects de la conduite des affaires publiques, y compris les politiques économiques et le cadre réglementaire.

Les usages du concept de gouvernance sont donc variés et peuvent s'appliquer à une institution, une organisation quelconque ou une problématique particulière. Ce qui lui donne effective une dimension de mot-valise, qui se métamorphose en tout, partout. Appliqué à une nation, la gouvernance caractérise un régime politique et établit le type de relation qui existe ou peut exister entre les tenants du pouvoir et la société. Seulement, cette gouvernance dans son application peut revêtir des caractéristiques particulières.

#### **1.4. Entre gouvernance démocratique et bonne gouvernance**

Les débats autour de la gouvernance en Afrique s'articulent globalement autour de la gouvernance démocratique et de la bonne gouvernance.

La gouvernance démocratique vise la promotion d'un modèle de société gouverné par le peuple, qui à travers le suffrage universel direct ou indirect, mandate des gouvernants pour la gestion de la cité. Bien que la démocratie semble un idéal qui est poursuivi, mais difficile à atteindre,

---

<sup>345</sup> PNUD, 1994, p. 40.

<sup>346</sup> OCDE, 1995, p. 34.

<sup>347</sup> Commission des Communautés Européennes, 2001, p. 9.



elle se caractérise par des principes tels que l'élection des représentants, la séparation des pouvoirs, l'Etat de droit, etc. (Dacheux, 2008).

La bonne gouvernance est un principe qui porte sur l'adoption de bonnes pratiques dans la conduite des politiques publiques à l'échelle nationale, voire même locale. C'est une problématique, très souvent appliquée aux « pays en développement ». Elle constitue l'un des aspects structurants de l'intervention des institutions multilatérales. D'une façon générale, les traits d'une bonne gouvernance se présentent comme suit : l'existence d'un État de droit, la démocratie, l'exigence de la transparence et de la responsabilité dans les divers aspects de la vie publique et privée, une gestion participative et l'existence d'un système décentralisé de la prise de décision, une gestion efficace des ressources publiques, un cadre macro-économique sain, incitateur et favorable à la libre entreprise et à l'économie de marché et la lutte contre la corruption (Zadi, 2013 ; Onana, 2008-2009).

Abouem A Tchoyi estime que

pour les pays africains, la bonne gouvernance, c'est la nouvelle espérance.<sup>348</sup>

Selon cet auteur, la mauvaise gouvernance et la crise économique-financière qu'elle engendre, n'est qu'un révélateur d'une crise bien plus profonde : celle des valeurs. Cette dernière procède en l'occurrence de l'incompatibilité entre des principes et des modes de gestion obsolètes, inadaptés, partant inefficaces, et les exigences de l'économie et du monde moderne ou de la conjoncture internationale. Il serait donc illusoire d'espérer sortir de la crise économique sans résoudre les problèmes de gouvernance qui l'ont aggravée et complexifiée. Il serait encore plus vain d'espérer réussir une quelconque politique de développement avec un outil potentiellement performant mais notoirement défectueux.<sup>349</sup>

Avec la fin du mythe de l'intérêt général, en plus de l'incapacité de l'Etat à faire face aux préoccupations des citoyens dans un environnement de croissance de leurs exigences, la faible efficacité/efficience ainsi que la non équité de l'action publique, l'échec de la gouvernabilité constituent des indices majeurs permettant de se poser des questions sur les modèles de gestion de la société.

La gouvernance devrait être recherchée parce qu'elle serait le problème et la solution de la crise des Etats africains, de l'échec des politiques d'ajustement structurel. Il faudrait passer d'une "mauvaise" à une "bonne" gouvernance, car selon la banque mondiale, la mauvaise gouvernance est synonyme de sous-développement. La bonne gouvernance doit se matérialiser par la recherche d'une bonne administration, la responsabilisation des dirigeants et agents de l'Etat, la transparence, la pérennisation de l'Etat de droit.

---

<sup>348</sup> Abouem à Tchoyi David, 1996, p. 78.

<sup>349</sup> Onana, 2008 -2009, p. 12-13.

La gouvernance devient alors une nouvelle forme de conditionnalité de l'aide octroyée par les institutions internationales aux Etats en voie de développement, qui sont victimes de mal gouvernance, notamment avec la corruption criarde des managers publics.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) va parler de « zones à déficit de gouvernance » :

Il s'agit d'environnements de l'investissement dans lesquels les acteurs du secteur public ne sont pas capables ou peu désireux d'assumer leur rôle et leur responsabilité de protection des droits [...] de fournir les services publics fondamentaux [...] et de garantir l'efficacité et l'efficacités de la gestion du secteur public. Ces « manquements de la puissance publique » créent au niveau des institutions politiques, économiques et civiles, de profondes carences qualifiées de « déficit de gouvernance ».<sup>350</sup>

Pour Caron,

dans la mesure où les problèmes de coordination entre acteurs se déclinent à la fois aux niveaux de l'Etat, de la ville, de l'entreprise, de l'ordre mondial [...], il est désormais question, de gouvernance locale, de gouvernance urbaine, de gouvernance d'entreprise, de gouvernance mondiale, de gouvernance des régions européennes ou de gouvernance multi-niveaux, pour ne citer que les notions les plus fréquemment étudiées à l'heure actuelle.<sup>351</sup>

Certains organismes internationaux, comme la Banque Mondiale, l'OCDE, les Nations Unies proposent un ensemble d'indicateurs pour saisir la gouvernance.

## 2. Des indicateurs de la gouvernance

Tout comme les définitions de la gouvernance varient selon les auteurs et les organismes, ses indicateurs également ne sont guère les mêmes. Nous allons présenter quelques indicateurs de la gouvernance selon des organismes internationaux de renom.

### 2. 1. Les six indicateurs de la gouvernance d'après la Banque Mondiale<sup>352</sup>

Il y a en premier, l'expression et la responsabilisation (*Voice and Accountability* – VA). Cet indicateur inclut la liberté individuelle et la liberté de la presse. Il mesure la liberté des citoyens dans le choix de leur gouvernement, et la liberté d'exprimer et de se relier, ainsi que le degré de la transparence.

---

<sup>350</sup> OCDE, 2006, p. 45.

<sup>351</sup> Catherine Caron, 2003, « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique », *Droit et société*, N° 54, cité par Onana, 2008-2009. p. 7.

<sup>352</sup> Kaufmann, D., Kraay, A. et Mastruzzi, M. (2010), « The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues », World Bank Development Research Group, 31 pp, cité par Bakkour, 2013 p. 29.

Il y a en second, la stabilité politique et la violence (*Political Stability and absence of violence – PS*). Cet indicateur mesure la possibilité d'un gouvernement d'être endommagé par la violence. Il embrasse des critères différents émis par la Banque Mondiale tels que les protestations violentes, les conflits armés, les troubles sociaux, et les tensions internationales. Troisièmement, il y a l'efficacité du gouvernement (*Government Effectiveness – GE*). Cette dimension englobe la qualité des processus d'élaboration des politiques et de leur application. Aussi, elle évalue la qualité des services publics offerts aux citoyens et la liberté de l'administration à faire des interventions politiques.

En quatrième, il y a la qualité de la réglementation (*Regulatory Quality – RQ*). La qualité de la réglementation évalue l'ampleur de la relation entre le développement du secteur privé et les politiques gouvernementales. D'après la Banque Mondiale, c'est la capacité du gouvernement à formuler et rendre effectif des politiques saines et des règlements qui permettent et encouragent le développement du secteur privé.

En cinquième, nous avons la primauté du droit (*Rule of Law – RL*). Cet indicateur, appelé aussi État de droit, mesure le degré de la confiance donné aux tribunaux et aux autorités de surveillance et de protection, aussi bien que le degré de mise en application des règlements. La primauté du droit signifie que toutes les personnes sont au-dessous du droit, et elle organise les relations entre les citoyens, entre les citoyens et l'État et entre les institutions gouvernementales. Enfin, il y a la lutte contre la corruption (*Control of Corruption – CC*). Cet indicateur mesure l'ampleur à laquelle les fonctionnaires publics sont impliqués dans des actions corrompues et malhonnêtes comme les pots-de-vin. Il mesure aussi le degré d'intervention et d'influence du secteur privé sur l'administration publique.

A la suite de la Banque Mondiale,

la Banque Africaine de Développement définit ses propres règles de gouvernance. Son programme, que dévoile Hervé Diata, est structuré autour de cinq volets, à savoir : la responsabilisation, la transparence, la lutte contre la corruption, la participation, la réforme juridique et judiciaire.<sup>353</sup>

Par ailleurs, il y a d'autres indicateurs mis en avant par d'autres organismes internationaux.

---

<sup>353</sup> Hervé Diata, « Gouvernance et efficacité de l'investissement en Afrique ». Bekolo Ebe, Touna Mama, M. Fouda, (dir.), Dynamiques de développement. Mélanges en l'honneur de Georges Ngango, Paris, ed. Montchrestien, 1998, p. 278, cité par Onana, (2008-2009) p.10.

## **2.2. Selon le Programme des Nations Unies pour le Développement**

Le PNUD identifie 9 indicateurs de gouvernance (UNDP, 1997) que sont : la participation des citoyens, la primauté du droit, la transparence, la satisfaction des citoyens, la concordance des intérêts, l'égalité surtout pour les opportunités, l'efficacité, l'existence d'un système de punition et de comptabilité et la vision stratégique pour favoriser la croissance de la société.

Si ces indicateurs semblent évidents à la compréhension, il faut relever avec Bakkour qu'à partir de ces multiples et complexes indicateurs,

certains trouvent que les démarches d'évaluation de la gouvernance présentent plusieurs inconvénients qui sont : la lourdeur de la procédure, la lenteur des études, le désintérêt des politiciens, l'inefficacité des mesures conseillées, le manque de formalisation des méthodes utilisées et le coût excessif. Ajoutons le fait que le champ d'application est très varié faisant intervenir des professionnels d'horizon divers, ce qui complique parfois la visibilité de cette pratique.<sup>354</sup>

Il y a aussi d'autres indicateurs qui sont mis en avant par les acteurs davantage économiques.

## **2.3. Selon l'Organisation de Coopération et Développement Economique**

L'OCDE (1995) utilise dans ses travaux quatre indicateurs pour expliciter la notion de gouvernance. Ces indicateurs sont : l'existence d'un État de droit, la gestion du secteur public, le contrôle de la corruption et la diminution des dépenses militaires.

L'existence d'un Etat de droit qui implique que le système judiciaire soit indépendant, objectif pour pouvoir garantir l'égalité de tous les citoyens sur le plan juridique.

La gestion du secteur public avec notamment les politiques publiques promues ainsi que des dispositions aménagées pour assurer l'atteinte de l'efficacité et de l'efficience des institutions et organisations publiques.

Le contrôle de la corruption étant donné que les Etats doivent s'assurer que les ressources publiques sont gérées à bon escient, donc de façon transparente et responsable. Les services publics devant être accessibles à tous, sans que des pots-de-vin ne soient exigés par les agents publics.

La diminution des dépenses militaires est un indicateur de la stabilité socio-politique qui n'oblige pas la mobilisation de trop importantes ressources pour garantir la sécurité des personnes et des biens.

---

<sup>354</sup> Bakkour, 2013, p. 31.

Nous pouvons alors constater que les indicateurs de la gouvernance varient d'un organisme international à un autre. Mais en faisant une coupe diagonale, nous constatons qu'il y a des indicateurs qui sont récurrents, démontrant ainsi qu'ils seraient inéluctables pour la gouvernance.

#### 2.4. Des paramètres inéluctables pour la gouvernance ?

Le tableau ci-après nous donne une vue de synthèse des indicateurs de la gouvernance selon quelques organismes internationaux.

**Tableau 6** : synthèse des indicateurs de la gouvernance selon 3 institutions internationales

<b>Banque mondiale</b>	<b>Programme des Nations Unies pour le Développement</b>	<b>l'Organisation de Coopération et Développement Economique</b>
1) L'expression et la responsabilité 2) La stabilité politique et la violence 3) L'efficacité du gouvernement 4) La qualité de la réglementation 5) Primauté du droit 6) Lutte contre la corruption	1) La participation des citoyens 2) La primauté du droit 3) La transparence 4) la satisfaction des citoyens 5) La concordance des intérêts 6) L'égalité surtout pour les opportunités 7) L'efficacité 8) L'existence d'un système de punition et de comptabilité 9) Vision stratégique pour favoriser la croissance de la société	1) L'existence d'un Etat de droit 2) La gestion du secteur public 3) Le contrôle de la corruption 4) La diminution des dépenses militaires

Source : élaboré par nos soins.

Même si le choix de la gouvernance dépend de la conception que l'on se fait de cette dernière, nous constatons que certains indicateurs sont régulièrement mis en avant par ces organismes internationaux, comme si on ne saurait parler de gouvernance sans prise en compte de ces paramètres.

Mais il y a des relations entre la définition de la gouvernance, la fonction de l'institution et le choix des indicateurs destinés à l'allocation de l'aide (Meisel & Ould Aoudia, 2007).

Parmi les indicateurs récurrents, nous avons la transparence, la responsabilité, l'état de droit, l'absence de corruption, la participation.

Mais la gouvernance est-elle une étape ultime de la gestion des services publics ? Plusieurs modèles de gestion peuvent être identifiés.

### **3. Du modèle bureaucratique à la gouvernance**

Pasquier identifie trois modèles spécifiques ayant chacun des implications au niveau des activités de communication. Il peut être distingué

le modèle bureaucratique qui demeure le modèle de référence dans la conduite des administrations, la nouvelle gestion publique (ou New Public Management) constituant un modèle alternatif basé sur l'efficacité de l'action publique et une orientation marchande des services publics et enfin la gouvernance démocratique qui s'est développée depuis le début du millénaire à la fois en réaction aux critiques faites à l'encontre de la nouvelle gestion publique et introduisant à la fois de nouvelles obligations pour les administrations (transparence, imputabilité) mais aussi un rôle plus actif dans le système politique (favoriser la participation, contribuer aux liens sociaux, etc.<sup>355</sup>

#### **3.1. Le modèle bureaucratique**

Le modèle de référence de management des organisations publiques a trouvé son inspiration dans les travaux d'un sociologue, Weber (1921), qui avait étudié les caractéristiques des structures de grandes institutions militaires, religieuses et administratives.

Ngouo précise qu'il s'agit d'un

« type idéal » de bureaucratie dégagée par Max Weber qui repose « sur la combinaison d'un mode légal et rationnel de contrôle social d'un mode d'organisation. Observant l'analogie qui peut être faite entre la mécanisation de l'industrie et la prolifération des formes bureaucratiques des organisations, Weber fait remarquer que « la bureaucratie routinise l'administration tout comme la machine routinise la production ». Il propose alors une définition générale de la bureaucratie comme une organisation qui met l'accent sur la précision, la rapidité, la clarté, la régularité, la fiabilité et l'efficacité auxquelles on parvient, grâce à une division permanente des tâches, au contrôle hiérarchique et au recours à des règlements détaillés.<sup>356</sup>

Pasquier relève que

---

<sup>355</sup> Pasquier, 2011, p. 21.

<sup>356</sup> Ngouo, 2008, p. 82-83.

pour Weber, en plus de la nécessité de réduire l'incertitude, une organisation en charge de l'action publique doit pouvoir éliminer tout élément de favoritisme ou d'arbitraire et donc l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire (inégalité de traitement). Il a pour ce faire élaborer un modèle, l'organisation bureaucratique qui offre les moyens les plus appropriés pour administrer efficacement des lois et coordonner des activités complexes.<sup>357</sup>

Plusieurs principes servent de base à ce modèle (Hughes et al. 2003, Gortner et al., 1994 Pasquier, 2011) :

- Le personnel administratif remplit ses fonctions de manière impersonnelle : il importe que les éventuelles relations personnelles qu'un fonctionnaire peut avoir avec des citoyens ne puissent pas influencer la décision (devoir de récusation si nécessaire) ;
- L'organisation applique une division du travail systématique avec définition précise des compétences pour chaque poste. Chaque fonction ayant une sphère de compétence clairement établie ;
- Les personnes sont choisies en fonction de leurs qualifications techniques et ces qualifications sont vérifiées au moyen d'un examen (principe du concours pour la fonction publique) ;
- Les personnes ne sont ni propriétaires des moyens de production ni du poste de travail (pas de possibilité d'acheter le poste) ;
- Les personnes doivent se consacrer exclusivement à leur travail ; il n'est en principe pas admis qu'une autre activité professionnelle privée soit exercée en même temps (risque de conflit d'intérêt) ;
- La rémunération doit être établie sur la base de la position dans la hiérarchie, des responsabilités et des exigences liées au statut social du titulaire. Des possibilités de carrière avec un avancement progressif doivent être prévues. La promotion dépend de l'ancienneté, de la performance ou des deux. La promotion est accordée à partir du jugement des supérieurs.

Ngouo ressort le fait que

la rationalité dominante dans ce modèle n'est pas celle des résultats au coût optimal au profit des usagers, mais plutôt la prévisibilité absolue des comportements, la standardisation des actions, la hiérarchisation des fonctions, la centralisation des décisions, la généralité et l'impersonnalité des règles d'essence juridique ». Ce qui importe, ce n'est pas la réalisation effective des objectifs, ce n'est pas non plus que, à la limite, le service soit rendu, « c'est plutôt que son accomplissement soit conforme aux règlements et aux procédures, qu'il ne lèse aucun droit et n'entraîne aucun abus de pouvoir.<sup>358</sup>

---

<sup>357</sup> Pasquier, 2011, p. 22.

<sup>358</sup> Ngouo, 2008, p.84.

Ce sont ces principes qui ont souvent servi de référence à la conduite des organisations publiques.

Pasquier explique les incidences sur la communication du modèle bureaucratique en ces termes.

D'abord, l'organisation est constituée de fonctions qui appliquent de manière rigoureuse des procédures et des critères inscrits dans des lois ou des règlements. Tant l'organisation que les personnes qui y travaillent passent au second plan et une communication sur celles-ci n'est donc pas nécessaire. Ensuite, la légitimité de l'action publique est basée sur le droit. L'administration n'avait pas la nécessité durant la plus grande partie du XXe siècle de justifier ses décisions en devant répondre à des sollicitations ou des interpellations des médias ou des citoyens. Si une personne n'était pas d'accord avec une décision administrative (échec scolaire prononcé, amende infligée par la police, refus d'autorisation de construire, taxation fiscale, etc.), elle ne pouvait qu'actionner les moyens de droit prévus auprès d'autorités de recours administratives ou de tribunaux. De larges explications sur les prestations ou une motivation supplémentaire à ce que prévoit la loi n'étaient non seulement pas nécessaires mais pouvaient s'avérer problématiques du fait qu'elles étaient susceptibles d'introduire des formes d'inégalité de traitement. Finalement, en raison de la prééminence du droit, le principe de publicité cher aux tenants d'un système démocratique ouvert se limitait à la publication des textes de loi et des décisions de justice ainsi qu'à la transparence des débats (débat publics au parlement et audiences publiques de la justice).<sup>359</sup>

Trois types de critiques ont été faites à l'encontre de ce modèle : des critiques quant au modèle lui-même et à ses principes, quant aux modes de fonctionnement des organisations et quant à l'absence de prise en compte de l'évolution des relations entre l'administration et la société. La critique concerne d'abord l'absence d'harmonie présumée à l'intérieur de l'organisation et l'existence de pouvoirs parallèles qui agissent en dehors des règles hiérarchiques prévues. L'organisation ne peut être résumée à un ensemble de règles formelles. De surcroît, elle est de plus en plus perméable aux organisations et pouvoirs économiques et sociaux. De plus, l'application des principes bureaucratiques peut provoquer des biais dommageables au bon fonctionnement du système politico-administratif (abus de pouvoir dans l'application stricte des règles bureaucratiques, création d'une distance inutile entre l'administration et l'individu par l'usage d'un vocable administratif spécifique, etc.).

D'autres critiques ont trait au fonctionnement même des organisations publiques. En se focalisant surtout sur des principes d'action, ces organisations n'ont souvent pas d'objectifs clairs et il est difficile d'établir des relations entre les ressources mises à disposition et les résultats. De surcroît, elles sont considérées comme peu novatrices et peu transparentes en matière de qualité des prestations et de coûts.

Finalement, ce modèle de management a été critiqué de par son absence de prise en compte de l'évolution des organisations publiques. Parmi celles-ci, on mentionnera les coûts générés par

---

<sup>359</sup> Pasquier, 2011, p. 22-23.



les activités de régulation de l'Etat, le manque d'adéquation entre l'organisation bureaucratique et la société de services et surtout le fait que de nombreuses fonctions économiques assumées par l'Etat et qui se sont développées durant le XXe siècle peuvent être réalisées maintenant à un coût moindre et à un niveau de qualité supérieur pour les bénéficiaires dans une logique concurrentielle (Pasquier, 2011).

Bien que le modèle bureaucratique ait été fortement critiqué dès les années 1980, il a servi de référence à la plupart des pays et certains de ses principes continuent de constituer la base du fonctionnement des organisations publiques. Mais pour chercher à pallier aux limites du modèle bureaucratique, a émergé le modèle de la nouvelle gestion publique.

### **3.2. La nouvelle gestion publique**

Face à toutes les critiques auxquelles il conviendrait d'ajouter des critiques issues des théories néo-libérales (Buchanan et Tullok, 1962), des propositions de réforme profonde du management des organisations publiques ont été faites dès le milieu des années 1980. Regroupées sous le terme générique de « New Public Management » ou « Nouvelle gestion publique », elles ont été mises en œuvre d'abord de manière assez systématique dans les pays anglo-saxons (Grande-Bretagne, Nouvelle-Zélande, Australie) avant de connaître des applications plus différenciées dans la plupart des pays. L'ouvrage d'Osborne et Gaebler (1993) a systématisé et rendu très populaire ces nouveaux principes de management des organisations publiques (Delley, 1994) :

- Promouvoir et développer la concurrence à l'intérieur du service public et entre les organisations publiques et privées.
- Promouvoir le principe d'efficacité économique dans l'utilisation des ressources et dans la recherche d'alternatives pour la fourniture des services publics.
- Promouvoir la flexibilité et l'innovation managériale dans la gestion financière et organisationnelle.
- Séparer les décisions stratégiques des décisions opérationnelles.
- Développer des pratiques plus souples en matière de gestion du personnel et de rémunération.
- Etablir des indicateurs de performance pour évaluer l'activité de l'administration et des agents publics.
- Mettre l'accent sur la rentabilité, l'efficacité et la qualité des services.

- Orienter l'activité étatique en fonction des besoins des usagers. (Pasquier, 2011 ; Ngouo, 2008)

[Le modèle du] « new public management » place l'efficacité de l'action publique au centre des préoccupations de l'organisation et se base principalement sur les principes de management des entreprises privées. Pour pouvoir être efficaces et s'adapter aux changements, les organisations publiques doivent être rendues autonomes et avoir la possibilité de choisir beaucoup plus librement les instruments de gestion pour l'accomplissement des tâches (comme par exemple une gestion autonome des ressources humaines, la possibilité d'introduire une rémunération au mérite, etc.). Cette autonomisation est encadrée à l'intérieur d'une relation contractuelle entre l'autorité politique et l'organisation publique (contrat de prestations), contrat qui doit prévoir explicitement les indicateurs de performance qui seront utilisées pour mesurer la performance de l'organisation et son aptitude à remplir les termes du contrat. Afin de veiller à ce que l'organisation travaille de manière plus efficiente, les principes concurrentiels devraient être introduits à l'intérieur du service public entre organisations publiques ou entre organisations publiques et privées. Dans le même sens, les activités de ces organisations devraient être beaucoup plus orientées en fonction des besoins des usagers.»<sup>360</sup>

Cette nouvelle conception du fonctionnement de l'administration a eu des répercussions importantes sur les activités de communication. D'abord, rendues autonomes, les organisations ont très souvent développé leur propre identité visuelle (nouveaux logos par exemple) et leurs propres supports distincts de ceux de l'administration classique (rapports d'activités, sites internet, etc.). Comme la nouvelle gestion publique crée une certaine distance institutionnelle entre l'autorité politique qui décide et l'organisation autonome qui exécute, ces dernières ont donc eu besoin d'avoir des activités de communication afin de donner une certaine visibilité à leurs actions pour s'assurer notamment la reconduction des contrats de prestations. Ensuite, pouvant être mises en concurrence avec des organisations mais pouvant aussi être actives sur des marchés privés, ces organisations ont développé des mécanismes et parfois des prestations à caractère marchand qui nécessitent une démarche commerciale et des activités de communication. (Pasquier, 2011)

L'orientation client est très certainement une des principales raisons de l'accroissement des activités de communication suite à l'introduction de la nouvelle gestion publique. En effet, ce modèle insiste beaucoup sur la prise en compte des attentes et des besoins des citoyens dans la conception et la délivrance des prestations publiques. D'ailleurs, pour s'assurer de la bonne exécution des tâches, l'autorité politique demande que des études de satisfaction soient réalisées auprès des bénéficiaires de l'action publique. Cette dynamique contraint l'organisation à étudier

---

<sup>360</sup> Pasquier, 2011, p. 24-25.

les attentes et les besoins, à fournir des informations détaillées sur les prestations, à expliquer les décisions et les actions et ce dans le but d'obtenir une reconnaissance positive non pas du mandant mais du bénéficiaire (Pasquier, 2011).

Finalement, le fait de confier des tâches publiques à des administrations autonomes voire parfois à des entreprises privées pose souvent un problème de légitimité à ces dernières. Si l'autorité administrative classique ne peine pas trop par exemple à recueillir des données ou à faire exécuter des décisions, il n'en va pas de même pour des organisations qui ne sont pas perçues comme légitimées à exécuter ces tâches. Elles ont donc souvent tendance à communiquer pour asseoir leur légitimité et faciliter par-là leurs activités.

L'évaluation de ce modèle reste assez contrastée (Ritz, 2003, Ferlie et al., 2005, Zemor, 2008, Pasquier, 2011) et de nombreuses critiques ont relativisé les apports possibles d'un tel modèle. On notera parmi celles-ci tout d'abord un déficit de légitimité dans l'action publique et une perte de contrôle démocratique. Au nom de l'efficacité, certaines organisations publiques peuvent préférer par exemple se concentrer sur certaines tâches au détriment d'autres touchant peu de personnes ou pas très visibles. D'autres critiques concernent une certaine difficulté pour les organisations qui doivent s'adapter souvent de manière artificielle à un environnement faussement concurrentiel, des comportements opportunistes pour satisfaire aux termes du contrat, un accroissement de l'offre de services au détriment de la fonction de production et de coordination des politiques publiques ainsi que de l'émergence d'une nouvelle bureaucratie appelée bureaucratie managériale. En effet, comme les organisations sont pilotées au travers de contrats de prestations et d'indicateurs, elles sont amenées à devoir développer des systèmes complexes de gestion de l'information et de rapports parfois relativement abstraits par rapport aux missions de base.

Le tableau ci-après, nous permet d'avoir un regard comparatif entre l'administration wébérienne et l'administration New Public Management.

**Tableau 7:** La comparaison des administrations de types Wébérienne et NPM

	<b>Administration Wébérienne</b>	<b>Administration NPM</b>
<b>Objectifs</b>	Respect des procédures	Atteindre les résultats
<b>Organisation</b>	Centralisée	Décentralisée
<b>Partage des responsabilités</b>	Confus	Clair
<b>Exécution des tâches</b>	Division, spécialisation	Autonomie
<b>Recrutement</b>	Concours	Contrats
<b>Promotion</b>	Avancement à l'ancienneté	Avancement au mérite
<b>Contrôle</b>	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
<b>Type de budget</b>	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Amar et Berthier (2007)<sup>361</sup>

Nous retenons ainsi six grands principes tirés de Varone et Bonvin (2004) pour présenter la notion du NPM :

1. Séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est de la responsabilité de l'administration.
2. Orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir, en matière d'affectation de ressources notamment.
3. Réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas. Les employés cessent d'être des fonctionnaires statutaires, ils sont rémunérés au mérite plutôt qu'à l'ancienneté.
4. Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et services d'intérêt général.
5. Créer de la transparence sur la qualité et les coûts des prestations administratives.
6. Orienter les prestations administratives vers les besoins des usagers en les impliquant dans la définition et l'évaluation des prestations à fournir.

Toutefois, les résultats du NPM doivent être observés avec un certain recul. En effet, dans l'ensemble des pays l'ayant adopté, malgré certains succès, l'on ne peut pas parler pour autant de réussite totale. Parfois on dénote plus de dysfonctionnements dans la fourniture d'un service

<sup>361</sup>Amar, A. et Berthier, L. 2007, « Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites », RECEMAP, Université Paul Cézanne, cité par Bakkour, 2013, p. 22.

public après la privatisation - une recommandation du NPM. Ce succès relatif du NPM peut provenir des dysfonctionnements liés à son application et aussi des particularités des services publics qui sont souvent, difficilement adaptés aux mécanismes du marché. Le service public a une complexité qui dépasse la logique marchande (Zemor, 2008).

D'après ce qui précède, nous retenons que le NPM n'est pas un outil miracle pour améliorer l'efficacité du secteur public. D'ailleurs, l'introduction dans le secteur public des outils de gestion issus du secteur privé ne doit pas être toujours exprimée avec une connotation positive. En plus, les méthodes de management du secteur privé ne sont pas toujours infaillibles. Par la suite, il importe d'améliorer l'adaptabilité des méthodes en provenance du secteur privé. Cela exige du temps, des moyens, et des compétences.

D'autres propositions, davantage complémentaires, qu'opposées aux deux autres modèles ont été faites. Il s'agit entre autres de la gouvernance.

### **3.3. La gouvernance démocratique**

Démocratie, mot d'origine grec, est composé de « démos » (peuple) et « cratein » (gouverner), c'est pourquoi cette notion est, couramment, définie « le gouvernement du peuple par le peuple » (Dacheux, 2008).

La démocratie est un idéal, celui de l'égalité, et de l'autonomie, chacun en démocratie peut exercer le pouvoir sans condition de classe, de race, de religion ou de savoir, comme le signifie la pratique antique du choix du gouvernement par tirage au sort (Rancière, 2005).

Selon Leca, « *la démocratie est la procédure, dans sa version représentative, par laquelle les gouvernés gouvernent, désignent et sanctionnent les gouvernants*<sup>362</sup> ».

Dacheux, précise, par ailleurs, que

la démocratie, c'est aussi un régime politique particulier marqué par l'instauration d'un espace de médiation entre la société civile et l'Etat qui favorise, par le débat contradictoire, l'émergence d'une opinion publique.<sup>363</sup>

Pasquier relève que

le contexte dans lequel évoluent les organisations publiques est devenu plus complexe : certaines disposent d'une autonomie de gestion, d'autres peuvent proposer des prestations dans un cadre privé, beaucoup doivent encore collaborer étroitement avec des niveaux supérieurs [...], des niveaux similaires (administration d'autres Etats) et des niveaux

---

<sup>362</sup> Leca J. (2004) « La question démocratique » Damamme D. (dir.), *La démocratie en Europe*, Paris, L'Harmattan, cité par Dacheux, 2008, p. 7.

<sup>363</sup> Dacheux, 2008, p.7.

inférieurs (administration des collectivités territoriales). Les rôles de l'Etat sont aussi devenus plus variés avec des fonctions souvent conflictuelles de régulateur, de propriétaire et de fournisseur de prestations. Si on ajoute à cela les développements dans le secteur privé comme la faillite de grands groupes et de grandes banques, les mesures prises par l'Etat pour sauver et réguler les secteurs touchés ainsi que l'évolution générale des organisations avec un pouvoir asymétrique entre les organes dirigeants et une conception « contractuelle » de l'entreprise s'appliquant aussi au secteur public, on constate que tant le modèle classique de l'administration que celui de la nouvelle gestion publique ne sont pas toujours adaptés pour répondre à ces évolutions.<sup>364</sup>

Avec la gouvernance démocratique, il y a un impact sur les normes éthiques du service public.

Un accent particulier serait mis sur

les normes démocratiques telles que : imputabilité, neutralité, réceptivité, représentation, équité, intégrité, responsabilité, impartialité, justice, confiance du citoyen (qualité des services, avantage pour le citoyen, pertinence par rapport aux besoins identifiés).<sup>365</sup>

Bien que moins homogènes que pour les autres modèles, des propositions, regroupées sous le terme de gouvernance démocratique, s'articulent autour des principes suivants :

- Le principe d'imputabilité ;
- Le principe de transparence ;
- La gouvernance en réseaux ;
- La coproduction dans la définition et la réalisation des politiques publiques.

Le principe d'imputabilité correspond à la capacité de l'organisation et de ses membres de rendre compte de leurs décisions, de l'utilisation de leurs ressources et de leurs actions et d'assumer les responsabilités correspondantes envers les différentes parties prenantes, selon les règles prescrites ou pour répondre aux exigences de la cohésion sociale.

Le principe de transparence permet aux personnes de demander des documents ou des informations détenues par l'administration sans devoir justifier des motifs qui prévalent à cette demande et sans que l'administration puisse refuser l'accès à ces documents sauf si des intérêts publics ou privés prépondérants sont retenus. Ce principe est codifié dans des lois sur l'information ou lois d'accès aux documents administratifs.

La gouvernance en réseaux consiste à trouver des arrangements entre acteurs de même niveau institutionnel différents pour réaliser des tâches publiques. Ces arrangements, qui peuvent évoluer dans le temps, sont rendus nécessaires de par la complexité et les changements de LA société.

Par ailleurs, Pasquier précise que

---

<sup>364</sup> Pasquier, 2011, p. 27.

<sup>365</sup> Ngouo, 2008, p. 101.

si le modèle classique définit le bénéficiaire comme un administré et la nouvelle gestion publique comme un client, la gouvernance démocratique considère que le bénéficiaire doit être impliqué dès le début du processus de définition d'une politique publique de même que dans sa réalisation de sorte que l'on puisse satisfaire les besoins exprimés tout en tenant compte des contraintes politiques, sociales et financières. Le bénéficiaire n'est ainsi pas seulement une personne ou une organisation qui va pouvoir utiliser une prestation publique. Il devient, de par son implication, un véritable acteur de l'action publique »<sup>366</sup>.

Pour Ngouo, c'est pour s'inscrire dans la logique de l'évolution démocratique, qu'

*une charte de la Fonction Publique en Afrique a été adoptée par la troisième Conférence Panafricaine des Ministres de la Fonction Publique à Windhoek (Namibie) en 2001, dont la troisième partie traite des règles qui régissent les rapports entre l'administration et les usagers, en retenant sept critères :*

1. *proximité et accessibilité des services publics (art.8) ;*
2. *participation, consultation et médiation (art.9) ;*
3. *qualité et efficience (art.10) ;*
4. *évaluation des services (art.11) ;*
5. *transparence et information (art.12) ;*
6. *célérité et délais de réponse (art.13) ;*
7. *fiabilité et confidentialité des informations concernant les citoyens (art.14).*<sup>367</sup>

Pourtant les perceptions des citoyens-usagers des services publics en Afrique, notamment au Cameroun, restent encore mitigées.

Selon l'ECAM4,

le module sur la Gouvernance a permis de recueillir les opinions de la population adulte du Cameroun sur l'adhésion à la démocratie et ses principes fondateurs ainsi que sur le fonctionnement de la démocratie et le respect des droits fondamentaux. La grande majorité des personnes de 18 ans ou plus (91%) est attachée à la démocratie. [...]

La population adulte juge sévèrement le fonctionnement de la démocratie. Ainsi, 64% de la population sont globalement insatisfaits de la manière dont les principes démocratiques sont mis en œuvre et 23% affirment même que la démocratie fonctionne très mal. Par ailleurs, environ un adulte sur cinq (19%) considère que les droits de l'homme ne sont jamais respectés.

L'absence de discrimination est une dimension fondamentale de l'égalité devant la loi, massivement plébiscitée par la population. Des dix formes de discrimination retenues dans l'étude, 61% de la population adulte affirme avoir subi au moins une forme de discrimination au cours des douze mois précédant l'enquête.<sup>368</sup>

---

<sup>366</sup> Pasquier, 2011, p. 29.

<sup>367</sup> Ngouo, 2008, p. 102.

<sup>368</sup> ECAM4, 2014, p. 2.

Les dirigeants africains sont interpellés sur leurs pratiques démocratiques.

Avec l'émergence des groupes de pressions et d'intérêts qui influencent la conduite de l'action publique, la société dans son ensemble et l'évolution des technologies imposent ainsi aux gouvernants africains d'adopter résolument et de façon irréversible, une autre approche de gestion de la performance de l'administration publique fondée sur le mode de négociation permanente qui caractérise la démocratie des pays industriels. Une approche qui va tenir compte des interrelations, non seulement au sein de l'administration, mais également dans ses relations avec les acteurs politiques, les citoyens/usagers et les citoyens dans leur participation démocratique et leur engagement civique ; les avis de ces derniers étant déterminants, in fine, dans l'évaluation de la performance globale de l'Etat.<sup>369</sup>

Pour Dramane,

savoir gouverner est une exigence démocratique. Pour les dirigeants investis de la confiance de leurs citoyens. Il s'agit de faire corps avec ceux-ci en gérant dans leur intérêt, en communiquant avec eux quant à l'état réel de nos pays, les contraintes à lever, les opportunités à saisir, le partage des rôles et des responsabilités.<sup>370</sup>

Cependant,

[les] principes de base de la gouvernance démocratique sont à considérer de manière complémentaire à ceux des modèles classique et de la nouvelle gestion publique. Ils ont par contre un impact majeur sur la communication car l'administration n'est plus appréhendée comme une entité fermée avec des règles hiérarchiques ou contractuelles strictes qu'elle doit respecter mais une organisation ouverte sur le monde, collaborant de manière partenariale avec d'autres acteurs, participant activement au débat démocratique [...] et devant rendre compte publiquement de ses activités.<sup>371</sup>

---

<sup>369</sup> Ngouo, 2008, p. 103.

<sup>370</sup> Traoré Aminata Dramane, 1999, *L'état. L'Afrique dans un monde sans frontières*, Paris, Actes du Sud, p.107 ; cité par Onana, 2008-2009.

<sup>371</sup> Pasquier, 2011, p. 29.



**Tableau 8:** implications des modèles présentés ci-dessus sur la communication publique.

	<b>Modèle classique</b>	<b>Nouvelle gestion</b>	<b>Gouvernance démocratique</b>
<b>Structures politico-administratives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service public comme institution</li> <li>- Départements grands et complexes</li> <li>- Centralisation et coordination hiérarchique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service universel</li> <li>- Unités de taille réduite</li> <li>- Décentralisation et autonomie</li> <li>- Privatisation de certains services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service universel</li> <li>- Différenciation dans les structures</li> <li>- Autonomisation et responsabilisation de certaines unités</li> </ul>
<b>Relation au politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séparation</li> <li>- Autorité hiérarchique (continuum politique-administration)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séparation</li> <li>- Autorité contractuelle (dichotomie politique-administration)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaction</li> <li>- Autorités institutionnelle et professionnelle</li> </ul>
<b>Impacts au niveau de la communication</b>	<p>Communication limitée et s'inscrivant dans le cadre de règles strictes (information à la population)</p>	<p>Communication institutionnelle pour rendre visible les activités réalisées et pour assurer la légitimité de l'action.</p> <p>Communication marchande pour atteindre une satisfaction des bénéficiaires.</p>	<p>Communication très développée dans le sens d'une organisation participante et responsable.</p>

Source : Pasquier, 2011, p. 30

Selon le mode de conduite prépondérant, une place plus ou moins importante est accordée à la communication. On peut observer une multiplication d'organisations d'événements, de publications de documents divers, davantage de présence dans les médias ou sur le numérique. Il y a aussi une place importante que prend la communication en interne avec l'existence de

structures chargées de la communication et ayant une place de choix dans l'organigramme des organisations publiques.

### **3.4. Et à propos de la bonne gouvernance ?**

Zadi précise que

ce sont les experts des grandes agences internationales de l'aide au développement, de la Banque mondiale en particulier, qui ont lancé la mode en 1989. C'est alors autour de cette période en effet, que ces spécialistes ont prescrit la « bonne gouvernance » aux dirigeants maladroits ou corrompus des pays démunis de l'Afrique sub-saharienne. Seule cette bonne gouvernance permettrait selon eux à leurs peuples de voir grandir enfin la lumière annonciatrice de leur rédemption économique et sociale à la sortie du tunnel de la misère.<sup>372</sup>

L'accord de Cotonou de Juin 2000, partenariat signé entre l'Union Européenne et 77 Pays de l'Afrique, des Caraïbes, du Pacifique, nous fournit une définition dans son article 9:

« La bonne gouvernance est la gestion transparente et responsable des ressources humaines, naturelles, économiques et financières dans des buts de développement équitable et durable ». Ce principe repose sur : La clarté des procédures de décisions, la transparence et la responsabilité des institutions, la primauté du droit dans la gestion de la répartition des ressources, la lutte contre la corruption. Dans le cadre de la bonne gouvernance, l'Etat ne peut plus évoquer sa souveraineté comme le droit de faire tout ce qu'il veut chez lui, sans contrôle. L'Etat se trouve désormais sous la surveillance multiforme et croisée d'innombrables instances. A savoir: sa propre population, les organisations non gouvernementales, les agences de notation, les organisations interétatiques (notamment le F.M.I). (Zadi, 2013)

Pour le PNUD, la bonne gouvernance se matérialise dans une société donnée par la « transparence, la responsabilité, la primauté du droit, l'efficacité et l'équité ».<sup>373</sup> La bonne gouvernance traduit un système de gestion sociale qui tient d'abord compte de l'intérêt général, de la qualité des dirigeants et du respect des dispositifs réglementaires et normatifs en place. La Bonne Gouvernance diffère de la gouvernance par son caractère prescriptif. Elle est aussi d'essence normative, en ce sens que les règles qui la régissent dans les contextes et les pays où elle se déploie sont édictées par les institutions financières internationales sous forme d'injonctions et de conditionnalités.<sup>374</sup>

---

<sup>372</sup>Zadi, 2013, p.13.

<sup>373</sup> PNUD. 1994/11.

<sup>374</sup> Onana, 2008-2009, p. 38.

L'Union Européenne<sup>375</sup>, dans son livre blanc, présente cinq principes à la base d'une bonne gouvernance . Chacun de ces principes est essentiel pour l'instauration d'une gouvernance plus démocratique :

- A propos de l'ouverture, les institutions devraient fonctionner de façon plus transparente, dans un langage accessible et compréhensible par le grand public afin d'améliorer la confiance dans des institutions complexes.
- La participation est capitale pour la qualité, la pertinence et l'efficacité des politiques de l'Union. Il faut faire intervenir les citoyens à tous les stades, de la conception à la mise en œuvre des politiques. L'amélioration de la participation devrait accroître la confiance dans le résultat final et dans les institutions qui produisent les politiques.
- La responsabilité se focalise sur le fait de clarifier le rôle de chacun dans les différents processus. Chaque institution de l'UE doit expliquer son action au sein de l'Europe et en assumer la responsabilité. Mais il faut aussi plus de clarté et une prise de responsabilité accrue de la part des États membres et de tous ceux qui participent à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de l'UE, à quelque niveau que ce soit.
- Le paramètre d'efficacité relève que les mesures doivent être efficaces et intervenir au bon moment ; elles doivent produire les résultats requis, à partir d'objectifs clairs et d'une évaluation de leur impact futur et de l'expérience antérieure, là où elle existe.
- En termes de cohérence, les politiques menées et les actions entreprises doivent être cohérentes et parfaitement compréhensibles, malgré l'éventail des tâches et la grande diversité, même des acteurs qui doivent y intervenir. La cohérence passe par la capacité d'imprimer une direction politique et une prise de responsabilité affirmée de la part des institutions, afin de garantir une approche intégrée dans un système complexe.

Il devient indispensable d'intégrer toutes les parties prenantes dans les politiques publiques pour qu'elles soient efficaces.

Cependant Onana met en garde sur le fait que

« La bonne gouvernance » est toujours précaire et fragile dans toute société, quelle qu'elle soit. Ainsi, elle pose la question de la gestion politique en termes de défis, de contraintes et de combat permanent entre les forces sociales. [...] Elle peut rencontrer un ensemble

---

<sup>375</sup> L'Union Européenne, 2001, p. 12.

d'entraves institutionnelles ou environnementales, tout comme les acteurs ne sont pas toujours prêts à en assumer l'applicabilité immédiate.<sup>376</sup>

Il est judicieux pour nous de nous demander quelles interactions peuvent être identifiées entre la gouvernance et la communication, notamment en rapport avec les services publics.

#### **4. Interactions entre la gouvernance et la communication : Gouverner c'est communiquer**

Un rapide survol des critères de la gouvernance, nous permet de constater qu'elle s'appuie implicitement ou explicitement sur la communication. Si on peut parler de gouvernance communicationnelle en pensant aux stratégies à déployer pour manager la communication des services publics, on peut tout de même se demander si la gouvernance ne se doit pas d'être communicationnelle, dont s'appuyant particulièrement sur la communication. Gouverner n'est-ce pas communiquer ? Par exemple la transparence ou l'imputabilité tant prônée dans la gouvernance implique de rendre compte, ce qui veut dire communiquer.

##### **4.1. Primauté du droit implique aussi le droit d'accès à l'information**

Parmi les principes de la gouvernance, nous avons la primauté du droit. Bien qu'il ne s'agisse pas pour nous ici de nous appesantir sur les droits et devoirs du citoyen dans la société, nous allons relever que non seulement l'information est un droit du citoyen vis-à-vis du service public, mais aussi que la communication devient indispensable pour les services publics.

Le droit d'accès à l'information consiste à donner la possibilité aux personnes qui en font la demande d'accéder à l'information détenue par l'administration, parfois les concernant ou les prestations des organisations publiques. Plusieurs pays ont codifié les droits d'information et de communication des citoyens avec les services publics.

Nous pouvons reprendre ici le cas français cité par ailleurs avec Zemor :

La loi du 17 juillet 1978, qui vise l'amélioration des relations entre l'administration et le public, modifiée par une ordonnance du 6 juin 2005, prévoit le libre accès aux documents administratifs de caractère non nominatif : « tous dossiers, rapports, études, comptes rendus, procès-verbaux, statistiques, directives, instructions, circulaires, notes et réponses ministérielles qui comportent une interprétation du droit positif ou une description des procédures administratives, avis, à l'exception des avis du Conseil d'Etat et des tribunaux administratifs, prévisions et décisions revêtant la forme d'écrits, d'enregistrements sonores ou visuels, de traitements automatisés d'informations [...] »

Tout document est donc communicable (art.2), consultable gratuitement ou copiable (au prix de revient), y compris les informations nominatives dont les conclusions sont opposées au demandeur (art.3) sans restriction faite au motif de sa vie privée, de secrets médical,

---

<sup>376</sup> Onana, 2008-2009, p. 38-39.

commercial et industriels personnels (art.6 bis), mais dans le respect des dispositions de la loi du 6 janvier 1978, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, qui précise le droit de toute personne à « connaître et contester les informations et les raisonnements utilisées dans les traitements automatisés dont les résultats lui sont opposés », qui protège des rapprochements de décisions susceptibles de porter atteinte en donnant « une définition du profil ou de la personnalité de l'intéressé » et qui a institué la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).<sup>377</sup>

Ainsi nous comprenons que la gouvernance fait d'entrer de jeu une part belle au droit d'accès à l'information. En disposant certaines informations des services publics, les citoyens peuvent mieux participer à la vie de la nation.

#### **4.2. La transparence**

Du fait qu'ils se déploient dans des sociétés dites démocratiques, les managers des services publics sont tenus de rendre compte aux citoyens, d'où les enjeux de la transparence. La transparence est fortement liée à la démocratie ainsi qu'à la gouvernance publique. Il faut faire connaître aux citoyens les décisions des institutions ; tout comme c'est en disposant des informations sur la vie de la nation que le citoyen peut mieux y prendre part.

Tout d'abord, la transparence doit être comprise dans une logique d'échange d'informations. Dans nos sociétés et pour l'accomplissement de ses diverses tâches, l'Etat demande de plus en plus d'informations aux citoyens (enquêtes, formulaires, etc.). Dans le même temps, l'information prend une valeur croissante. D'une ressource essentielle à la bonne gestion des administrés, elle est devenue une ressource publique indispensable. Or, on observe une forte asymétrie entre les informations détenues par les administrations (en nombre et en valeur croissantes) et celles en possession des citoyens. En donnant la possibilité aux citoyens d'accéder librement aux informations les concernant (lois sur la protection des données) et aux informations détenues par l'administration (lois sur la transparence), on vise à atteindre un meilleur équilibre informationnel entre les citoyens et les administrations.

Ensuite, la transparence a comme but d'améliorer les relations entre administrations et citoyens. Dans un contexte marqué par le problème lancinant des déficits publics, la perte de confiance dans les administrations, l'exigence d'une plus grande responsabilité des gouvernants et la lutte contre la corruption, l'accès à l'information permet d'inverser certaines de ces tendances et de rétablir une relation de confiance entre les administrations et les citoyens. On vise donc à améliorer la gestion de celles-ci par un mécanisme de pression externe et de publicisation des opérations internes.

La transparence est aussi un outil favorisant la coparticipation des citoyens au développement et à la conduite des politiques publiques. On observe en effet une propension croissante des citoyens à participer aux prises de décision et aux processus politiques de l'Etat. La participation plus active des citoyens à la gouvernance de l'Etat demande une information de plus grande qualité et en plus grande quantité. La transparence

---

<sup>377</sup> Zemor, 2008, p. 30-31.

des activités de l'Etat devient dans ce contexte une condition sine qua non de la bonne gouvernance et de la participation active des citoyens aux processus politiques.

Finalement, la transparence doit être comprise comme un mode de management permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficacités organisationnelles. Alors que la culture bureaucratique est caractérisée par le secret (Reid, 2004), la transparence contraint les administrations à fournir les informations les concernant [...] et, associée à une plus grande responsabilisation des acteurs publics, à expliquer et justifier des actions entreprises. Elle pousse ainsi les organisations à être plus efficaces dans la gestion des ressources mises à disposition.<sup>378</sup>

Zadi précise que l'idée qui prédomine dans le concept de gouvernance

est que les questions liées à la gestion des affaires publiques obéissent à des négociations ouvertes dans lesquelles chaque acteur doit être conciliant et ouvert.<sup>379</sup>

La volonté de faire de l'administration une « maison de verre » aux yeux des citoyens s'est traduite par la mise en place de politiques d'ouverture, mais aussi la reconnaissance de droits qui ont été progressivement enrichis. D'abord, le droit à la communication des documents administratifs a été renforcé et récemment érigé en « garantie fondamentale » ; ensuite, l'ouverture de l'administration est passée par la diffusion de l'information administrative, diffusion qui a connu un nouvel essor avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication ; enfin, une nouvelle approche de la transparence, reflet des exigences communautaires, s'installe progressivement : les services publics sont aujourd'hui tenus de rendre des comptes de leur gestion et de leur fonctionnement. Par ce triple mouvement d'ouverture, l'administration devient moins opaque et, bien que des « espaces de confidentialité » demeurent, les efforts récemment déployés permettent au public d'avoir sinon une emprise, au moins un droit de regard sur l'action administrative qu'ils n'avaient pas il y a vingt ans.<sup>380</sup>

La constitution du Cameroun, du 18 janvier 1996, stipule en son article premier, alinéa 2 que « La république du Cameroun est un Etat unitaire décentralisé. Elle est une et indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle reconnaît et protège les valeurs traditionnelles conformes aux principes démocratiques, aux droits de l'homme et à la loi. Elle assure l'égalité de tous les citoyens devant la loi ». Ainsi on pourrait dire qu'il y aurait une volonté au niveau de l'Etat du Cameroun de respecter les principes démocratiques, dont la transparence, la participation des citoyens dans les décisions publiques, etc. Ce qui n'est possible que par la communication avec les citoyens, notamment à travers les organisations instituées que sont les services publics ; et leur responsabilité est interpellée.

---

<sup>378</sup> Pasquier, 2011, p. 86.

<sup>379</sup> Zadi, 2013, p. 15-16.

<sup>380</sup> Cluzel-Métayer, 2006, p. 249.

### 4. 3. La responsabilité

Il est indispensable de responsabiliser les personnes œuvrant dans les services publics. Même si des mécanismes de coercition peuvent être mobilisés, il y a que la communication contribue mieux à la mobilisation et la fédération des parties prenantes.

Avec le principe de transparence qui exige que les managers des organisations publiques rendent compte aux citoyens, ces managers devraient mesurer les conséquences des décisions et actes qu'ils posent pendant l'exercice de leurs fonctions.

Les employés des services publics pouvant également être responsabilisés dans leurs postes de travail et intégrer dans les projets, planifications, prises de décisions.

Pour ce qui est de leur participation,

les fonctionnaires doivent aussi être impliqués dans les décisions des services publics ; même si l'ordre bureaucratique repose sur des fondements incompatibles avec l'idée de participation : le subordonné doit appliquer sans discussion les décisions prises unilatéralement par son supérieur hiérarchique, qui n'a pas à se préoccuper de recueillir son avis ; l'obéissance hiérarchique fait d'ailleurs partie des obligations des fonctionnaires consacrés par le statut de 1946 en France.<sup>381</sup>

Cependant, les enseignements de l'École des relations humaines révèlent que « l'organisation moderne repose en effet de plus en plus sur la bonne volonté de ses membres, sur leur capacité d'adaptation et d'innovation, sur leur aptitude à coopérer entre eux. »<sup>382</sup> La démocratisation vise à atténuer les relations d'autorité, un tel processus devant avoir pour effet, non seulement de responsabiliser les publics internes des services publics, mais encore de favoriser leur adhésion à la décision finale.

Il s'agit de pallier « les défaillances du système de communication et d'atténuer la rigidité d'un style de commandement à base d'autorité et de contrainte, en encourageant les initiatives individuelles et les formules de négociation et de compromis ». Les subordonnés, proches du terrain, apportent les compétences techniques qui font souvent défaut à leurs supérieurs hiérarchiques et leur association au processus décisionnel permet de résoudre certains dysfonctionnements administratifs. La démocratisation de l'action administrative n'est donc pas « gratuite » : elle est mise au service de l'amélioration de la qualité des décisions et plus largement de la qualité de l'action administrative. Elle est même utilisée à des fins politiques : les pouvoirs publics y voient un moyen de désamorcer les conflits internes, soit que la participation permette de mettre fin aux conflits nés, soit qu'elle facilite la prévention de conflits à venir. Dans tous les cas, l'association des personnels à la bonne marche de l'organisation est un facteur de diminution des tensions internes, ce qui contribue à l'amélioration de la qualité des conditions de délivrance de la prestation. La participation des fonctionnaires favorise donc l'amélioration de la qualité de la prestation administrative à double titre : d'une part, dialoguer avec les fonctionnaires doit permettre d'améliorer les conditions de délivrance de la prestation, d'autre part,

---

<sup>381</sup> Cluzel-Métayer, 2006, p. 319.

<sup>382</sup> Crozier Michel, 1970, *La société bloquée*, Le Seuil, p. 106 ; cité par Lucie Cluzel-Métayer, 2006, p. 319.

recueillir les observations des agents, qui travaillent au plus proche des usagers, peut permettre d'ajuster la prestation à leurs besoins.

Mais il faut, pour atteindre cet objectif, que les fonctionnaires soient réellement associés aux décisions relatives à la délivrance du service ; or, la participation est très souvent limitée.<sup>383</sup>

Ainsi, les représentants des personnels dans les services publics devraient être impliqués dans les réflexions sur les prestations à tous les niveaux, qu'il s'agisse d'évaluation, de modernisations, etc. Il faut aussi former le personnel pour qu'il ait les compétences nécessaires pour œuvrer dans le sens souhaité par l'organisation, surtout qu'il sera en contact avec les citoyens-usagers par différents moyens.

#### **4. 4. La participation des citoyens.**

Les mécanismes de participation des citoyens dans la gouvernance font inéluctablement recours à la communication, peu importe l'approche qui prévaut dans des contextes particuliers.

Parlant de la participation des usagers, Cluzel-Métayer précise que

Selon les textes réglementaires, dans plusieurs pays, elle se fait formellement, sous forme de consultation, de concertation ou de cogestion. Le degré de participation varie donc en fonction du dispositif participatif en place. Dans la consultation, l'administration prend les avis des usagers sans être forcément obligée de prendre en considération leurs avis dans les résolutions finales. Avec la concertation le degré de participation est plus avancé ; mais la problématique se situe au niveau de la représentativité des usagers ; le quota de représentation des usagers peut être faible ou alors l'administration préfère se concerter avec des experts, consultants, plus enclin à pencher en faveur à la position de l'administration. La cogestion intègre davantage les usagers dont les représentants sont impliqués ou présents dans les instances de décision, mais la puissance de leur voie est à nuancer.

Confrontés aux difficultés de l'institutionnalisation de la participation et cependant conscients de l'importance de connaître les attentes des usagers pour améliorer leurs prestations, les services publics ont développé de nouvelles formes d'écoute. Ce sont des outils plus informels, inspirés des techniques utilisées dans le secteur privé : il s'agit de réaliser des enquêtes, des études, des sondages, des forums permettant de recueillir l'opinion que les usagers ont de leurs services, dans le but de l'améliorer.<sup>384</sup>

D'ailleurs, les citoyens supportent de moins en moins l'opacité des services publics. Avec la communication, les données multiples reçues par les citoyens ainsi que les différentes interactions avec ces derniers vont alors permettre de restaurer la confiance envers les services publics. Même si le pouvoir que la communication donne aux citoyens-usagers peut être limité,

---

<sup>383</sup> Cluzel-Métayer, 2006, p. 320-321.

<sup>384</sup> Id., p. 316.



il y a qu'elle leur permet au moins un droit de regard sur les services, ce qui les incite à s'améliorer.

En outre les gouvernements, notamment africains, sont souvent sous la pression de rendre compte aux différents bailleurs de fonds dont ils obtiennent des subventions et financements. Le respect des principes de gouvernance étant, une conditionnalité, de l'aide, les états éprouvent désormais le besoin de communiquer pour rendre visible leurs actions face aux bailleurs de fonds internationaux et à leurs populations. (Atenga, 2012).

S'il est clair qu'il y a inéluctablement des interactions entre la gouvernance et la communication, il est de mise de préciser en quoi consiste la gouvernance communicationnelle.

## **5. De la gouvernance communicationnelle ?**

Il semble évident que gouverner c'est communiquer, mais comment pouvons-nous définir la gouvernance communicationnelle ?

Nous postulons que la gouvernance communicationnelle consiste à définir stratégiquement un canevas pour la communication de l'organisation et mobiliser toutes les ressources nécessaires pour atteindre le cap communicationnel fixé. Pour cela, il est de prime abord nécessaire d'être en communion avec les enjeux.

### **5.1. Bien comprendre les enjeux**

L'enjeu central c'est la place qu'occupe la communication dans le management des services publics. Malgré les particularités de chaque service public, on peut déceler les enjeux communicationnels qu'il est opportun de maîtriser.

En amont de la politique publique, il est important de communiquer. Cette communication passe par des échanges avec les publics internes à l'organisation ; par des échanges verticaux entre les partenaires œuvrant dans l'action publique en question ; des interactions avec les citoyens-usagers des services publics<sup>385</sup>.

Mégard relève d'ailleurs que :

La communication publique se doit aujourd'hui d'être citoyenne, de ne pas se réduire à l'émission de messages fussent-ils au service de grandes causes. Mais comme la gouvernance elle-même, elle a vocation à être attentive à la parole citoyenne, de non seulement regarder l'opinion mais aussi et surtout d'organiser les voies et les moyens pour qu'État et collectivités écoutent et comprennent. Concertation, démocratie participative,

---

<sup>385</sup> Les chapitres 1, 4 et 6 abordent en profondeur les problématiques de la communication dans les services publics. Nous ne nous y attarderons pas davantage ici.

débat public et consultation aujourd'hui appartiennent au vocabulaire de la communication publique autant qu'information et pédagogie.<sup>386</sup>

Même en situation de monopole, le service public est aujourd'hui tenu de communiquer. Il y a une complexité des attentes des citoyens du service public (Zemor, 2008). Ils sont de plus en plus formés et exigeants et l'évolution technologique tend à démocratiser la communication. Ce qui bousculent quelque peu les services publics.

Le monopole n'a jamais euh... La communication, pour ceux qui ne peuvent pas la comprendre n'a rien avoir avec... certes elle est explosée avec la concurrence ; c'est-à-dire dans un marché très concurrentiel. Mais, elle peut se faire même si tu es en situation de monopole. C'est la communication d'entretien. On connaît des entreprises ici qui sont, qui seront toujours en situation de monopole. [...] Ce sont les entreprises qui n'ont pas de concurrence, mais ces gens continuent de faire la communication. Pourquoi ? Parce qu'elles doivent toujours rappeler aux gens qu'elles existent, quelles sont leurs missions de façon continue, et que ces entreprises sont là pour satisfaire les besoins de tous les consommateurs sans distinction.<sup>387</sup>

Par ailleurs il faudrait accorder une place conséquente à la communication dans les services publics.

Beuh, les points particuliers, je dis encore, c'est déjà au niveau du rôle que la communication doit pouvoir jouer. Ça c'est le top management qui doit réviser cette position, c'est-à-dire les missions qu'on a eu à donner à la communication au sein de ces structures. Et en plus, ils devraient donc travailler en interne avec les professionnels, et aussi en externe avec les gens qui vont avoir un coup d'œil critique à partir du dehors, sans être forcément, sans avoir la peur dans l'âme d'être facilement taper sur les doigts.<sup>388</sup>

Les enjeux sont déterminants et les services publics ne sauraient se limiter à quelques activités de communications ponctuelles et isolées. D'où l'enjeu, aussi, de la réflexion stratégique.

## **5.2. Question de stratégie !**

Si depuis longtemps, les entreprises privées se soucient de peaufiner leur stratégie de communication afin de chercher à atteindre leurs objectifs, il n'en a pas toujours été ainsi pour les services publics, fortement ancrés dans le modèle bureaucratique avec la culture du silence et du secret. Pourtant l'étape de la stratégie est fondamentale parce qu'il faut faire des choix judicieux pour la communication de l'organisation, ce qui implique un certain nombre de renoncements ou de priorités.

Dagenais relève d'ailleurs que

---

<sup>386</sup> Mégard, 2017, p. 9.

<sup>387</sup> Extrait interview C-U O1 S. N. réalisée le 18/06/2019.

<sup>388</sup> Extrait interview C-U O1 S. N. Id.

Face aux rapides mutations technologiques, les institutions se doivent d'adapter leurs pratiques en vue d'assurer leur survie, sans compter que l'information, source de notoriété et de contrôle de l'image publique, se fluidifie. Avec sa surabondance et la multiplication des canaux de sa transmission, le contrôle de sa circulation devient ainsi une tâche colossale. Par conséquent, toute organisation consciente de ces enjeux et soucieuse de sa mission – pouvant être liée à l'exercice de la responsabilité sociale, à la démocratie et à la transparence -, doit se doter d'une culture de communication. Celle-ci est un ensemble de pratiques et de conventions collectivement approuvées et qui servent à mieux encadrer la gestion des flots informationnels internes et externes. Une telle culture ne peut être véritablement opérationnalisée que par la conception et la mise en œuvre d'une politique de communication<sup>389</sup>.

Selon De Baynast et Lendrevie,

tout ce qui vient en aval (la création, ses multiples déclinaisons), et surtout le résultat final (ventes, évolution d'image attendues), dépend de la pertinence des choix qui sont faits au stade clé de la stratégie. En effet, une bonne création ne rattrape jamais une mauvaise idée stratégique.<sup>390</sup>

Nous pouvons considérer la stratégie comme l'ensemble des moyens intelligemment mis en place pour la résolution d'un problème bien précis. Il s'agit alors de la manière d'élaborer, de diriger, et de coordonner des plans d'action afin d'aboutir à un objectif déterminé, programmé sur le court, le moyen ou le long terme.

Le bon diagnostic de la communication, tout comme la maîtrise de son environnement interne et externe permet d'apporter avec justesse et efficacité des solutions de communication.

Or les enjeux avec les services publics sont beaucoup plus complexes. Il y a verticalement et horizontalement une multiplicité de parties prenantes avec lesquelles il faut interagir. Il y a aussi une complexité dans le but du service public qui connaît des mutations avec le temps. Pour certains services publics, l'objectif n'est plus seulement de remplir la mission d'intérêt général, mais aussi d'être performants. Comment, par exemple, remplir la mission de service public, tout en recherchant la rentabilité ?<sup>391</sup>

Il y a aussi de multiples acteurs avec lesquels il faut conjuguer et qui ne voient pas forcément les choses dans la même direction que le top management du service public.

---

<sup>389</sup> Bagenais, 2016, p.2. Note de lecture par Siham Alaoui, dans *Communiquer*, 23/2018, « Varia 2018 » p. 813-814.

<sup>390</sup> De Baynast - Lendrevie, 2014, p. 93.

<sup>391</sup> Nous prolongeons le questionnement sur les services publics communicants dans le chapitre 6.

### 5.3. Mobiliser toutes les ressources

Il est indispensable en interne, comme en externe, de mobiliser les différentes parties prenantes avec les communications appropriées.

Même si la communication est pensée stratégiquement par la plus haute hiérarchie, il y a toujours la nécessité de fédérer toutes les ressources autour des objectifs communs. Pour les services publics de base comme l'eau et l'électricité, on peut constater que pour que l'accessibilité géographique soit possible sur l'étendue du territoire, il faut qu'il y ait plusieurs agences parsemées dans tout le pays. Dans ces agences, ce ne sont pas les personnes ayant développées les stratégies de communication qui s'y trouvent forcément. Pourtant ce sont ces agents qui sont en contact avec les citoyens-usagers des services publics. Il y a alors risque de d'incohérence entre les discours et les actes dans ces points de contact, si les agents ne saisissent pas bien les enjeux des prestations des services publics fournis aux citoyens-usagers, s'ils ne font pas corps avec la vision communicationnelle de l'organisation.

Pour travailler dans l'organisation, il faut communiquer à chaque instant, à tous les niveaux et sous toutes les formes.

Pour Dobiecki il y est question

[d'] échanger, faire part, partager avec l'autre, avec d'autres, différents et indifférents, qui peuvent ne pas voir les choses comme on croit qu'ils les voient forcément, qui peuvent avoir d'autres idées, images, convictions, buts, impératifs. C'est livrer des informations, donner des explications, des commentaires et accueillir des réactions en retour<sup>392</sup>.

Mais il y a aussi des questions qui émergent sur la qualité des communicants publics, notamment dans le contexte camerounais. Comme le relève Boyomo « *la question portant sur la professionnalisation des Celcom des institutions publiques dont il est souhaitable qu'elles soient érigées en Divisions de communication, est, plus que jamais, une nécessité*<sup>393</sup> ».

S'il est clair qu'il faut impérativement des hommes de qualité professionnelle comme managers des départements de communication dans les services publics au Cameroun, il y a d'autres ressources impératives à mobiliser également.

Pour communiquer efficacement, la mobilisation des parties prenantes ne serait pas efficace sans la mobilisation d'autres ressources vitales telles que la logistique, le financement nécessaire.

---

<sup>392</sup> Dobiecki, 1996, p. 67.

<sup>393</sup> Boyomo dans Ngodji, 2011, p. 8.

#### 5.4. La communication est-elle un luxe pour les services publics ?

La communication est souvent peu nantie dans les services publics au Cameroun surtout quand ceux-ci ont le monopole. Certains sont fortement marqués par l'ancrage du modèle bureaucratique où le secret et parfois le silence ont fait leur lit. D'autres services publics ont tendance à se limiter à l'information, notamment, en faisant des communiqués de presse, conférences de presse... ; surtout quand le service de communication est piloté par d'anciens journalistes.

Pourtant les citoyens devenus de plus en plus exigeants, veulent communiquer avec leurs services publics et espèrent avoir de meilleures prestations.

[...] l'accueil : l'eau et l'électricité c'est la même chose. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que le client, on devrait tout fait pour faciliter et dématérialiser les paiements. Ça veut dire que (silence), à partir de mon téléphone, je peux payer ma facture. Ça c'est pour ceux qui ont le téléphone. Je peux également m'y rendre et ne pas mettre beaucoup de temps. Si présentement je m'y rends, d'abord il y a des bancs là où vous allez vous asseoir ? C'est bien ceux qui ont des bancs, mais à la SNEC ici... je veux dire Camwater ici à Bonamoussadi, vous êtes debout et vous formez un rang, parfois qui se retrouve en route ; et qui est donc garant de l'accident là-bas ? en cas d'accident, là-bas au niveau de la route. Les choses n'ont pas changé depuis les indépendances : l'accueil, la façon d'euh, la manière d'euh..., la facilité qu'on devrait donner à ceux qui paient pour que ça ne devienne pas un calvaire. Parce que, déjà trouver l'argent est difficile. Si pouvoir payer est encore difficile, quelque chose ne tourne pas rond.<sup>394</sup>

Hum, oui ! Ils peuvent mieux communiquer, comme euh... C'est le service public d'eau, c'est le social, et souvent on dit que l'eau est responsable de la plupart des maladies ou des pathologies. Donc ils devraient communiquer en permanence, ils devraient ramener beaucoup de gens à consommer de l'eau, leur eau. C'est vrai que j'ai dit qu'à mon niveau, j'évite de consommer ça, mais à d'autres endroits aussi, on voit des gens qui préfèrent l'eau de forage, qui préfèrent même l'eau de pluie que l'eau de Camwater. Donc Camwater devrait beaucoup communiquer, dans le sens de la sensibilisation. Rappeler aux gens qu'au-delà de la couleur, au-delà de ceci, mais il vaut mieux toujours consommer notre eau, apparemment... Mais ils ne le font pas, et on comprend qu'ils ne le font pas parce que euh, ils sont dans le monopole, et un monopole même qu'ils gèrent mal. Ils gèrent mal parce que le marché est là, ils n'arrivent pas à satisfaire le marché. C'est un puissant marché : Douala et Yaoundé, oui ! Avec les nouveaux quartiers, on a tellement de quartiers populeux, populeux, plein, qui n'ont pas d'eau de Camwater, et ça ne dit rien à la Camwater, parce qu'ils se contentent de ce qu'ils ont déjà comme clients.<sup>395</sup>

Boyomo interpelle aussi sur le fait que

le temps où les responsables publics entrevoyaient la communication comme un département de plus et développaient une certaine crainte à communiquer semble décidément révolu. Aujourd'hui, la nécessité de mettre sur pied un échange réel et permanent, un dialogue franc avec un accent sur le développement d'une compréhension

<sup>394</sup> Extrait interview CU-O1 S.N. réalisée le 18/06/2019.

<sup>395</sup> Extrait d'interview CU-02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

et d'une adhésion des publics autour des activités et actions que l'on mène, est inévitable et justifie l'existence des organisations modernes.<sup>396</sup>

Il y a aussi la nécessité de mettre à la disposition des structures en charge de la communication les ressources financières tout comme la logistique nécessaire pour la mise en œuvre des actions stratégiquement pensées. Mais on peut regretter cette tendance à la réduction drastique du budget de communication ou à léser la communication quand l'organisation rencontre des difficultés financières. Mais la rareté des communications de certains services publics est décriée par les citoyens.

## Conclusion

Bien que le concept de gouvernance n'ait ni une définition qui fasse l'unanimité de tous, ni des indicateurs figés,

L'Afrique se doit aujourd'hui d'ouvrir un espace de réinvention de sa gouvernance au travers d'un patient aller-retour entre d'une part ce qui s'invente localement – souvent considéré comme le plus porteur de légitimité – et d'autre part les principes dégagés de l'expérience internationale en matière de gouvernance.<sup>397</sup>

La gouvernance se déploie à travers les services publics, dont l'efficacité et l'efficience sont attendues. Mais comment les principes de la gouvernance tels que la transparence, la participation, la responsabilité peuvent être effectifs dans la société ? C'est à travers la gouvernance communicationnelle que le cap peut être atteint. L'évolution actuelle de nos sociétés exige de répondre aux préoccupations des citoyens mieux formés et informés ; de satisfaire leurs besoins croissants et évolutifs afin que les services publics soient crédibles pour assurer la légitimité de l'action publique. Cette crédibilité qui va contribuer à la cohésion sociale et permettre, peut-être, qu'on tende vers des réponses concrètes aux principes démocratiques.

---

<sup>396</sup> Boyomo Assala, dans Ngodji, 2011, p. 9.

<sup>397</sup> Sy, Sauquet et Vielajus, 2007, p. 10.

## **CHAPITRE 6 : DES SERVICES PUBLICS COMMUNICANTS POUR LE MAINTIEN DU LIEN SOCIAL**

### **Introduction**

C'est la logique informationnelle des services publics qui a longtemps prévalu avec pour objectif de fournir aux usagers des informations sur ces organisations ainsi que les conditions à remplir pour bénéficier des prestations. C'est quelque chose qui peut déjà être considéré comme un progrès au regard de la culture du secret qui autrefois animait ces services publics, d'ailleurs confortés par la situation de monopole dans leur domaine de compétence au Cameroun.

Aujourd'hui, les services publics sont presque obligés de faire le pas, mieux le saut qualitatif communicationnel. Les mutations sociétales actuelles semblent les contraindre à communiquer davantage. Nous avons des citoyens de plus en plus formés et exigeants, une forte médiatisation de la société, intensifiée par les médias électroniques qui libèrent en quelque sorte la parole du citoyen naviguant désormais dans le flux communicationnel du village planétaire (Wolton, 2010 ; Lafrance, 2010).

Même s'il semble naïf de croire qu'un clic va révolutionner les choses, il n'est pas rare de voir les managers des services publics entreprendre des actions de communication suites aux mises en cause dans les médias traditionnels ou les médias sociaux ; parce qu'il faut chercher à préserver l'image de l'organisation et maintenir le lien social, d'ailleurs au cœur du service public.

Dans ce chapitre nous relevons les mutations communicationnelles dans les sociétés actuelles, en montrant comment elles influent sur la communication des services publics, tout comme les exigences de cohésion sociale auxquelles il faut désormais répondre.

### **1. La société de plus en plus médiatisée**

Selon Balle, le média est défini comme

un outil, une technique ou un intermédiaire - permettant aux hommes de s'exprimer et de communiquer à autrui cette expression, quel que soit l'objet ou la forme de cette expression.

Mais un média se définit également par son usage, lequel désigne un rôle ou une fonction ayant fini par s'imposer, ainsi que la meilleure façon de remplir ce rôle ou cette fonction.<sup>398</sup>

Les médias permettent d'assurer la vigilance citoyenne. Ils sont importants pour la vie économique, politique et même culturelle. Grâce à l'offre des médias, les gouvernants peuvent diffuser des informations aux populations, tout en recevant en retour les attentes et préoccupations des citoyens. Utilisés à bon escient, les médias peuvent offrir à chaque citoyen la possibilité d'être directement informé de la vie du milieu où il vit ou de s'exprimer.

### **1.1. De la société de l'information**

L'article 19 de la déclaration universelle des droits de l'Homme dispose que « toute personne a droit à la liberté d'opinion et d'expression, ce droit comprend la liberté d'avoir des opinions libres et de rechercher, de recevoir et de répandre des informations et des idées par tout média et indépendamment des frontières ».

Depuis la presse à imprimer jusqu'à l'Internet et ses sites Web, les médias permettent aux hommes de communiquer entre eux, à distance - celle du temps et de l'espace – et autrement qu'en face à face (Balle, 2005).

Fame Ndonga affirme que

les médias ont pour fonction, en plus de la transmission interactive ou non des informations, de diffuser auprès de l'opinion publique des idées et des schèmes sociaux produits dans des microsphères auprès des macrosphères. Ils contribuent à la circulation des idées de la pensée et de la vision du monde générées par des producteurs d'idées. Les médias sont des diffuseurs d'idées, d'opinions et d'informations.<sup>399</sup>

Les médias sont en quelque sorte l'épicentre de la société de l'information.

Lafrance nous rappelle que

le terme de société de l'information a été consacré comme terme hégémonique parce qu'il a été d'emblée adopté par les pays développés (USA, Communauté Européenne, Japon, etc.) et par la plupart des organismes internationaux : IUT\*, G7\*, Banque mondiale, Unesco...) et surtout, parce qu'il ralliait la plupart des décideurs publics et privés autour d'une vision technocentrique et néolibérale qui considère que ce sont les révolutions technologiques qui sont les moteurs du développement. Rappelons-nous le lancement de la National Information Infrastructure (NII) présentée en grande pompe par l'administration Clinton en 1991, sous le gouvernement du vice-président d'alors, Al Gore, qui proposait que « soient accessibles à tous et chacun les systèmes téléphoniques, les stations de télévision et les réseaux câblés, les bibliothèques et les librairies, les bases de données interrogeables à distance et Internet reliés à des réseaux à larges bandes, interconnectés

---

<sup>398</sup> Balle, 2005, p. 8.

<sup>399</sup> Jacques Fame Ndonga, 2006 *Médias et enjeux des pouvoirs*, Essai le vouloir-faire, le savoir-faire et le pouvoir-faire, Presses universitaires de Yaoundé, 2006, Cité par Mbianda, 2015, *Pratique de la communication*, p.16.



numériquement, à destination des foyers et des édifices publics ; cela constituerait un vaste marché des informations et une sorte « d'hôtel de ville électronique ».

Dès la fin des années 70, la France lançait aussi son plan télématique, suite au rapport Nora-Minc portant sur l'informatisation de la société. Les grands pays industrialisés se sont alors lancés dans la création d'autoroutes électroniques (des superhighways) qui annonçaient la convergence entre les industries des télécommunications, de l'informatique et des contenus. Dès le début, les organismes multilatéraux ont emboîté le pas pour accélérer l'instauration d'un marché mondial ouvert et autorégulé. Le tout cumula par la tenue d'un Sommet Mondial de la Société de l'information (SMSI\*) qui devait à l'origine se tenir à Genève, sous l'auspice de l'IUT et réunir les États, les entreprises et les organismes internationaux. Cette grand-messe techno-industrielle se tint effectivement à Genève en 2003 et à Tunis deux ans plus tard, là où se rajouta un quatrième partenaire, la société civile, qui rassembla les ONG\* de développement, les maisons d'éducation, les centres de recherche et les médias communautaires ; ceux-ci commencèrent à remettre en question l'approche technico-industrielle de cette société de l'information et à présenter une vision davantage axée sur le socio-culturel.<sup>400</sup>

Par ailleurs il précise que

La plupart des gens s'entendent pour dire que nous sommes entrés dans l'ère de la société de l'information, même s'il n'y a pas consensus sur la définition et les conséquences qui en découlent. Pour certains, l'information désigne toute donnée pertinente dont la collecte, le traitement, l'interprétation et l'utilisation permettent la réalisation d'actions dans le domaine du commerce, de l'organisation économique, de la dispensation des services, du gouvernement et de l'administration publique, de la recherche scientifique, etc. Pour d'autres, l'information est avant tout savoir et connaissances et la dissémination de celles-ci dans tous les secteurs de l'activité humaine rend possibles la communication et la compréhension des hommes entre eux.<sup>401</sup>

Les médias sont ainsi les vecteurs par lesquels, donner son opinion devient un droit et donc une obligation dans toute démocratie. Ils constituent des moyens en faveur d'une communication sociale et participative, vigilante et critique. Ils sont utilisés par différents acteurs au sein de la société afin d'exprimer leurs opinions et maintenir ou renforcer leurs positions. En général, un média est composé d'un ensemble de supports de même nature. Un support-média est tout canal, toute surface, ou tout véhicule, grâce auquel un message peut circuler et atteindre ses destinataires.

C'est à travers les médias que la société de l'information prend corps. Il y a alors une floraison de données qui est diffusée de part et d'autre et sollicite les citoyens, qui peuvent s'informer à volonté et emmagasiner des connaissances, tout en s'exprimant également.

---

<sup>400</sup> Lafrance, 2010, p.11-13.

<sup>401</sup> Lafrance, 2010, p.28.

## 1.2. De l'ouverture communicationnelle

Le verbe « communiquer » vient du latin « communicare » qui signifie mettre en commun, en contact avec. Ce verbe apparaît au 14<sup>e</sup> siècle et signifie alors « participer à ». Proche de l'idée de communion, fusion et de partage, le sens de ce terme va évoluer dès la fin du 16<sup>e</sup> siècle vers l'idée de transmission. Aujourd'hui, communiquer renvoie à l'idée de transmettre, envoyer, propager, reprendre, faire circuler.

La communication représente la glu relationnelle, ce qui maintient dans le consensus où entrent des relations de confiance, de croyance voire d'identification. Les forces de liaison et de cohésion sociales n'ont pas pour fin dernière une connaissance objective de la réalité. Il y a d'innombrables ruses qui permettent de vivre ensemble, dans ce sens, c'est l'impératif de la relation qui prime sur celui d'une connaissance objective. Les hommes s'agrègent et tiennent ensemble à coups d'illusions ou de mythes instituants. Le charme communautaire ou l'imaginaire du lien n'ont rien à voir avec une argumentation rationnelle, et s'en passent fort bien. (Bougnoux, 1998)

Lafrance précise ainsi qu'

informer connote pour l'essentiel la circulation de messages unidirectionnels, causatifs et ordonnateurs, tandis que communiquer fait référence à l'échange de messages bidirectionnels, donc relationnels, dialogiques et socialisants<sup>402</sup>.

Les organisations publiques s'efforcent à une ouverture de plus en plus croissante.

Mais il faut dire aussi que cela est dû aux nombreuses réformes que le nouveau top management a mis en place pour... par exemple les plates-formes avec les associations des consommateurs n'existaient peut-être... n'existaient pas. Il n'y avait pas cette ouverture avant. Maintenant, il y a cette ouverture, il y a cette interaction. Ça fait que l'avis des consommateurs est pris en compte, et évidemment, vous savez que cela peut améliorer le climat, et même naturellement, de ces entités qui n'ont qu'un seul besoin : que ça fonctionne bien, que ça marche. Donc les consommateurs pensent que ça évoluent.<sup>403</sup>

Mais s'il la volonté de communiquer peut se ressentir, il y a des limites ou beaucoup de précaution dans l'ouverture des services publics. Si nous avons été marquée par la promptitude des managers de la communication des services publics d'eau et d'électricité que nous avons pu avoir facilement au téléphone, il n'en a pas été de même dans la coopération à la recherche que nous menions. Il y a eu, par la suite, comme une stratégie d'évitement, de précaution, de silence, malgré nos multiples relances, et nous n'avons pas eu des entretiens avec ces personnes ressources de la communication dans ces services publics.

---

<sup>402</sup> Lafrance, 2010, p. 14.

<sup>403</sup> Extrait interview C-U 05 F. E. RNC réalisée le 10/08/2019.

Au cœur des défis posés par la société actuelle, il y a les enjeux des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui sont l'ensemble des outils mis en place pour produire, faire circuler et permettre une meilleure diffusion de l'information. Dès lors, le droit de communiquer prend un aspect universel dans une société de plus en plus numérique. La numérisation de l'information étant l'aboutissement prévisible des tendances de la fin du XXème siècle : la combinaison des médias de l'écrit, du son et de l'image.

### **1.3. Comme une révolution avec les médias numériques**

Internet offre des possibilités multimédia, notamment la combinaison du texte, du son, de l'image. Il permet techniquement de relier de nombreuses personnes sans qu'elles soient physiquement présentes et des logiciels ont été développés pour permettre ces interactions virtuelles.

Pour Gramacci,

Internet est un dispositif de communication intégré et infiltrant : il infiltre précisément toutes les activités sociales, toutes les sphères socio-économiques et culturelles, il regroupe et rend accessibles des applications distinctes et séparées (le texte, l'image et le son), il intègre différents modèles de communication (modèle dialogique, espaces de délibération, modes de consultation de contenus gratuits et fragmentés, etc.). Mais plus encore, ce qui surprend, c'est la très grande pluralité des niveaux de discours, du bavardage au discours savant, de l'expression de l'intime au débat politique, la diversité des langages et des styles et, au final, la coexistence d'une très grande variété de statuts sociaux. Les conditions sont ainsi réunies pour inspirer des visions du monde, des idéologies et des cultes saint-simoniens sur les réseaux et des échanges égalitaires.<sup>404</sup>

Pasquier précise que

Pour autant que ces différentes possibilités soient utilisées de manière adéquate, on peut toucher toutes les personnes de manière très pédagogique. Un autre aspect est l'avantage de pouvoir communiquer de manière asynchrone, à savoir que les interlocuteurs ne doivent pas forcément se trouver connectés au système en même temps pour que la communication s'effectue. Le caractère actuel de l'information, pour autant que celle-ci soit mise à jour, permet aussi à la fois à l'administration de communiquer en temps réel et aux bénéficiaires de disposer d'une information toujours. La « distance » entre l'administration et les citoyens s'en trouve aussi réduite.<sup>405</sup>

En outre, l'apparition des médias sociaux a consisté en des solutions informatiques permettant de stocker, de diffuser et d'échanger des informations (textes, photos, sons, vidéos) librement

---

<sup>404</sup> Gramacci, 2013, p. 45.

<sup>405</sup> Pasquier, 2011, p. 261.

entre personnes d'une communauté ou réseau. Les réseaux sociaux étant une composante des médias sociaux.

Les médias sociaux sont des plates-formes qui peuvent être collaboratives, de partage et d'échange. Ils offrent des services très variés aux utilisateurs : actualités, mails, chats, blogs, partage de photos, vidéos, géolocalisation, wiki, forum... »<sup>406</sup>

Ils sont rassemblés sur différents sites et fonctionnalités sociales du web. Ceux-ci permettent entre autres de publier du contenu, comme des articles, des brèves, des photographies, des vidéos, des fichiers PDF, de donner son opinion ou de dialoguer avec d'autres utilisateurs, de contribuer à des projets participatifs, ou encore d'agréger une information pour la restituer ensuite.

---

<sup>406</sup> *Guide du bon usage*, Médias sociaux [www.defense.gouv.fr/guide-médias](http://www.defense.gouv.fr/guide-médias)

**Tableau 9 : Les médias sociaux**

<b>Élément</b>	<b>Fonction</b>	<b>Spécificité</b>
<b>Forum</b>	Espace public de discussion où les messages sont affichés par ordre chronologique.	Consultation libre, mais l'inscription obligatoire pour pouvoir répondre.
<b>Blog</b>	Outil de publication simplifié où les articles sont affichés par ordre antéchronologique et triés par catégorie.	Les commentaires des lecteurs sont modérés à postériori.
<b>Wiki</b>	Application web qui permet la création, la modification et l'illustration collaboratives de pages.	Modération assurée par des équipes organisées de façon pyramidale.
<b>Microblog</b>	Service de publication, de partage et de discussion reposant sur des messages très courts.	Les membres s'abonnent aux profils des autres pour recevoir leurs messages.
<b>Réseau social</b>	Site d'accès restreint où chaque utilisateur possède un profil.	Les membres sont liés de façon bilatérale ou au travers de groupes
<b>Site de partage</b>	Service en ligne où les internautes peuvent publier des photos, vidéos, liens.	Chaque élément publié est rattaché à un membre et peut être commenté et noté.
<b>Agrégateur</b>	Service en ligne permettant de regrouper l'ensemble des publications d'un utilisateur des médias sociaux.	Diverses formes de contributions sont acceptées (RSS, photos, vidéos, liens, email...).
<b>Jeu social</b>	Jeux en ligne reposant sur une plateforme sociale.	Les jeux sont proposés en fonction des profils des membres.
<b>Frequently Asked Questions collaboratives</b>	Service d'entraide où des questions et réponses sont publiées par les utilisateurs.	L'auteur de la question sélectionne la réponse qu'il trouve satisfaisante pour clore le débat.
<b>Outils de communication</b>	Applications permettant de publier, partager et discuter sur des terminaux mobiles.	Les articles ou photos sont rattachés à un lieu.

Source : <http://www.mediassociaux.fr>

En ce qui concerne particulièrement les réseaux sociaux, ils réunissent les individus autour d'un intérêt commun. L'expression est utilisée pour la première fois par Barnes en 1954, qui relève que les réseaux sociaux sont pratiquement aussi anciens que l'homme. Ils correspondent à l'ensemble des liens créés et entretenus entre individus suite aux interactions sociales qu'ils ont entre eux. Les associations d'anciens ou de contemporains sont des formes classiques de réseaux sociaux (Pasquier, 2011 ; Emond, 2014).

Actuellement, les réseaux sociaux font plus référence aux plateformes en ligne dont la finalité est de mettre en relation des membres, et sur lesquelles un individu peut s'inscrire librement.

Ce sont des sites d'accès restreint où chaque utilisateur possède un profil. Les membres sont liés de façon bilatérale ou au travers de groupes. Après inscription, on peut construire son propre réseau, produire du contenu, le partager et interagir avec les membres de son réseau. Un membre peut y créer un profil public visible par tous, privé ou visible par ses contacts uniquement. C'est ce profil qui servira de carte de visite à l'internaute sur le réseau social dont il est membre. L'intérêt de telles plateformes est notamment de pouvoir suivre les publications des membres de son réseau et d'éventuellement les commenter.

Mongeau et Saint-Charles arguent que

les réseaux sociaux ne s'établissent pas à vide, ils se construisent autour de certains contenus (idées, connaissances, ressources, etc.). En communiquant, les personnes échangent, partagent et produisent un ensemble de connaissances d'idées et de vocabulaires. Les liens unissant les personnes sur la base de ces contenus dessinent à leur tour des réseaux de similitudes sémantiques correspondant à la structure sociale des contenus partagés. Ces réseaux, appelés réseaux sociosémantiques, peuvent être établis à partir des traces écrites ou verbales des thématiques, idées, éléments de discours, arguments, etc., partagés par les personnes. La similitude entre le discours des personnes donne lieu à un réseau où les individus sont unis par les contenus qu'ils partagent. En d'autres termes, un réseau sociosémantique peut être conçu comme un type spécifique de réseau humain pour lequel les relations entre les individus sont constituées par les similitudes sémantiques entre leurs discours (Carley, 1991 ; Monge et Contractor, 2003 ; Roth, 2007).<sup>407</sup>

A propos des réseaux sociaux, le président d'une association des consommateurs, que nous avons interviewé, relève ceci :

Pour le moment c'est le canon le moins coûteux et le plus efficace parce qu'avec lui, vous avez la certitude que vous êtes lu ; que la demande est en cours de traitement parce que la réaction est immédiate, qu'une réaction va être donnée ; alors vous pouvez envoyer un élément physique, une vidéo ou une photo qui illustre ce que vous dites pour être assez crédible dans le cadre de votre partenariat. Quand vous dites à votre interlocuteur qu'il y a un incident à Bonamoussadi et que vous lui envoyez les images de Bonamoussadi ou vous êtes sur le site ; il est plus à même de vous croire que si vous lui dites simplement... envoyez un message comme ça. Moi je pense que WhatsApp nous a beaucoup aidé, dans ce sens qu'il est moins coûteux et il est plus efficace parce qu'il est interactif ; même si nous utilisons également les autres canons : notre page Facebook, page Twitter. Bon là-bas encore c'est pour les comptes rendus souvent ; mais de façon permanente, de façon opérationnelle de nos jours c'est WhatsApp.<sup>408</sup>

Les membres d'un réseau social ont des interactions régulières et peuvent créer des liens d'interdépendance dans un milieu social organisé.

Mais Pasquier met cependant en garde en relevant que

les réseaux sociaux sur Internet constituent un nouveau vecteur de la communication qu'il convient d'utiliser avec une certaine prudence. Tout en devant être pris en compte pour

<sup>407</sup>Mongeau et Saint-Charles, 2014, p. 11-12.

<sup>408</sup> Extrait Interview C-U 005 F.E. RNC réalisée le 10/08/2019.

transmettre rapidement certaines informations importantes ou dans le cadre de débats, concernant l'ensemble de la population, ces outils doivent éviter les pièges liés à la transmission d'informations non vérifiées, partielles ou pas cohérentes par rapport à l'émetteur et réduisant la crédibilité et la réputation de l'organisation.<sup>409</sup>

Avec leurs multiples fonctionnalités et possibilités, les activités de communication des citoyens sur les médias sociaux pourraient-ils influencer les comportements des autres parties prenantes des services publics ?

#### **1.4. Un clic jubilatoire ou le sacre du citoyen-usager ?**

Les médias numériques modifient les relations entre les citoyens et les services publics. La relation entre les organisations et les personnes ainsi qu'entre les personnes d'une population ou d'une communauté a considérablement changé. Cette relation semble plus symétrique (plus équilibrée entre les participants à la communication), plus interactive et surtout multifonctionnelle (informer, dialoguer, échanger et convaincre à la fois).

En plus, il y a la vitesse de la transmission de l'information, le volume d'informations transmissibles et stockables ainsi que la grande liberté dans la conception formelle des supports qui permettent de concevoir et de diffuser des contenus que les autres supports ne permettent généralement pas de véhiculer (Jenkins & Thorburn, 2004 ; Pasquier, 2011). L'arrivée d'Internet a constitué pour plusieurs la libéralisation de la parole et un recul important du contrôle éditorial.<sup>410</sup> Les médias sociaux donnent quelque peu un pouvoir aux citoyens. Ils peuvent désormais faire face aux services publics qui imposaient leur rythme par le passé. Presqu'en toute liberté, ils initient des actions de communication sur toutes les préoccupations qui émergent dans la société à un moment donné. Les dérives de cette liberté communicationnelle sont très souvent décriées mais quand les publications ont déjà été faites et propagées sur les réseaux. Les citoyens pouvant se réjouir de traverser les frontières pour faire entendre leurs voix.

Pour Ngouo,

*le développement de la culture « orientée client » en s'appuyant sur les TIC va contribuer essentiellement à améliorer l'ensemble des relations qui se tissent entre l'Etat et les autres parties de l'action publique. A cet égard, et pour faciliter l'élaboration des indicateurs de performance sur ce plan en tenant compte de la logique de l'approche de prestation intégrée de services (PIS), quatre domaines de l'efficacité et de l'effectivité des offres de services qui bénéficient des impacts des TICs sont résumés ici (Arthur Anderson, 2000 :6) :*

---

<sup>409</sup> Pasquier, 2011, p. 276.

<sup>410</sup> Lafrance, 2010, p.109.

- *Accessibilité de l'information : l'accès à l'information est facilité. Les informations sont rendues disponibles, en un seul lieu que les personnes intéressées peuvent choisir de consulter selon leurs besoins.*
- *Souplesse : le guichet électronique est à la disposition de l'administré et de ses fonctionnalités est accessible à toute heure de la journée.*
- *Personnalisation : Internet offre la possibilité à l'administration comme au citoyen de personnaliser l'accès aux prestations et services de l'Etat.*
- *Communauté : les TIC favorisent, à travers des communautés d'intérêts virtuels qui se créent pour débattre de préoccupations communes, le renforcement de l'esprit civique. Au plan interne à l'administration, les TIC contribuent à l'amélioration de la coordination et de la circulation de l'information entre les services, les unités déconcentrées, les paliers du gouvernement, tout en réduisant les coûts administratifs (papier, impression, faits divers, ...). Les compétences opérationnelles sont optimisées à travers, entre autres, le partage d'expérience ou de meilleures pratiques qui est devenu aisé »<sup>411</sup>.*

Les médias sociaux sont de plus en plus au cœur des interactions entre les services publics et les acteurs dans la société. Ils sont parmi les principaux supports de communication utilisés aujourd'hui par les citoyens et les différents types d'organisation. Bien que les évolutions dans ces médias soient rapides et rendent souvent les observations et les exemples caducs, certaines considérations plus générales sont cependant possibles. Il importe de comprendre comment les services publics sont mis en scène dans la société.

## **2. Mise en scène des services publics dans l'espace public**

Avec le développement des médias tous azimuts, les services publics sont souvent mis en scène dans l'espace public et contraints de rompre avec la culture du silence ou du secret.

### **2.1. Autour des sujets d'actualité**

Il n'est pas rare que les services publics d'eau et d'électricité fassent l'objet de l'actualité au Cameroun. Non seulement les journalistes sont libres de choisir n'importe quel sujet pour meubler leur contenu médiatique, mais également certaines situations de la vie courante des

---

<sup>411</sup> Ngouo, 2008, p. 156-157.



citoyens tournent autour de ces services publics de base. La qualité médiocre de l'eau,<sup>412</sup> les coupures s'étendant sur des durées prolongées avec le balai des citoyens transportant des récipients pour aller à la recherche de l'eau, le délestage du courant électrique ainsi que les pertes conséquentes dans l'économie et les ménages, les limites de l'électrification rurale sont quelques sujets qui reviennent dans l'actualité.

Mais il arrive également que les services publics fassent l'actualité lors des célébrations particulières, de lancements ou d'inaugurations de grands projets dans leur domaine.

C'est l'exemple de l'extrait de l'interview ci-après où l'interviewé partage avec nous des campagnes ou actions de communication du service public d'eau dont il s'en souvient.

Et il y a aussi une forte campagne sur la qualité de l'eau qu'ils avaient menée, il y a quelques années, et qui rassuraient les camerounais sur la disponibilité de l'eau potable dans la ville de Yaoundé, et ils ont aussi mené une forte action de communication sur leur système de distribution avec les centres, je ne sais pas quoi, d'Akom Nyada à Yaoundé, je ne sais pas. Donc ils avaient mené une forte campagne, un fort documentaire qui parlait de leurs activités. C'est aussi ça qu'ils doivent faire. Ça veut dire qu'il faut qu'ils montrent, ils puissent montrer aux consommateurs ce qu'ils font et ce qu'ils envisagent. Parce que lorsqu'ils communiquent sur tel ou tel aspect lié à l'extension du réseau de distribution, c'est important de savoir que les efforts sont fournis pour que le camerounais, tous les camerounais aient accès à ce produit, à ce service.<sup>413</sup>

Cependant la pression communicationnelle, surtout celle du service public d'eau n'est pas assez forte.

Ils ne communiquent pas assez déjà. Ils ne communiquent pas assez. Euh... qu'ils soient un peu plus proches des usagers, parce l'eau est un élément vital, dont on doit prendre avec beaucoup de minutie, de tact, de sérieux. Mais là, ce n'est pas... on n'est pas très proche d'eux en fait. On n'est pas très proche... On est seulement proche quand la facture devient (rires) très costarde, oui ! »<sup>414</sup>

Mais faut-il que les services publics attendent surtout d'être mis en cause dans l'espace public médiatisé pour initier des activités de communication ?

## **2.2 La réplique ou la défensive permanente ?**

Au Cameroun, on observe parfois une tendance des services publics à répliquer quand ils sont indexés dans les médias et que leur image est susceptible de prendre un coup. A tel point où

---

<sup>412</sup> A titre d'exemple, dans le journal de 17h sur le poste national de la CRTV, a été diffusé un article sur la qualité de l'eau du service public dans le Nord Cameroun. Dans cet élément le journaliste donne la parole aux citoyens qui se plaignent de la qualité inquiétante de cette eau.

<sup>413</sup> Extrait Interview C-U 17 J. S. réalisée le 16/11/2019.

<sup>414</sup> Extrait interview C-U 18 P. M. réalisée le 16/11/2019.

des communications peuvent être rares ou inexistantes, pour certains services publics, s'il n'y a pas de mise en cause dans les médias classiques ou les médias sociaux. Est-ce pour autant une bonne approche ?

Il est recommandé d'avoir un plan de communication sur une durée précise qui permette à l'organisation de donner le ton ainsi que de s'assurer une visibilité dans l'espace public. Le plan de communication doit, cependant être le résultat d'une réflexion stratégique qui s'articule autour de trois phases majeures (investigation, réflexion, concrétisation) (Morel, 2012).

Initier par elle-même des actions de communication, donne plus de poigne à l'organisation que quand elle est tout le temps contraint de réagir, sous le poids de forces externes ou de mises en cause médiatiques. Rester dans la réplique fragilise le service public qui est tout le temps amené à réagir aux grés des accusations. Il faudrait que les services publics puissent donner le ton par leur proactivité.

### **2.3. Osez l'initiative ou la proactivité**

La proactivité est la capacité à être certes dynamique, mais aussi à entreprendre. Il faut initier des activités de communication, sans forcément attendre qu'une crise survienne pour faire des sorties médiatiques. Ainsi le service public donne le ton de la communication. Mais la communication doit tenir compte de l'image réelle de l'organisation pour éviter l'incohérence. L'extrait d'interview ci-après traduit la volonté d'un citoyen interviewé d'avoir plus de proactivité des services publics ; pas seulement dans la communication, mais surtout dans l'exercice de leurs missions.

Je pense que j'ai suivi l'actualité qui portait sur l'incident qu'il y a eu au niveau de Yaoundé, ici-là dans un poste de distribution ici-là et qui a coupé beaucoup de ménages pendant longtemps de l'électricité. Euh... j'ai eu à entendre que c'était un problème de changer... des machines, des postes qui étaient déjà vétustes et qu'il fallait remplacer. Je voudrais simplement que... qu'ils essaient d'être proactifs. Ce sont eux qui doivent faire des travaux d'évaluation sur la capacité des outils de distribution, de production à être fonctionnels et qu'on n'a pas besoin d'attendre un incident pour nous faire une communication du genre, c'est un matériel qui n'était plus à même de supporter. Ils le savaient, mais ils ont laissé que l'incident arrive pour pouvoir résoudre le même problème à moins de 2 semaines. Ça veut dire que... C'est comme pour dire qu'on aura beaucoup à leur demander, de faire très attention parce qu'en essayant pas d'être proactifs c'est des ménages qu'ils exposent, des problèmes d'incendie, des problèmes qui sont réguliers dans des grandes surfaces. Je ne vais pas parler de Yaoundé parce qu'il y en pas eu récemment, mais je parlerais de Mboppi (Douala) qui a pris feu récemment, nos marchés, tout ça... L'électricité c'est quelque chose de capital, mais lorsqu'il y a incendie à cause d'un problème technique, je pense que là... et ce qu'elle cause comme ravage, c'est parfois inexplicable. Ce sont des familles qui sont en détresse, ce sont des... des activités, comme

on peut dire des employés du secteur informel qui en pâtissent, voilà, et ça dévient très compliqué.<sup>415</sup>

Malgré la possibilité des services publics d'anticiper, il y a une zone d'incertitude, comme dans toute œuvre humaine. Les risques de crise ne sont pas à écarter.

#### 2.4. Face à la crise ?

La crise est en général définie comme une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables.

Boistel note que

la crise peut-être définie comme une accumulation d'événements probables au niveau d'une partie ou de l'organisation dans son ensemble, qui peut interrompre ses opérations présentes et futures en affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique et/ou existentiel.<sup>416</sup>

Morel identifie, par ailleurs des éléments qui permettent de définir une crise. Ainsi,

- *Une crise est multiforme.*
- *Une crise nuit à l'image et à la réputation de l'entreprise.*
- *Elle accélère le temps de prise de décision.*
- *Le climat et l'équilibre de l'entreprise sont modifiés.*
- *Il y a rupture avec la perte d'identité brutale.*
- *Les référents sont perturbés en interne.*
- *La crise est déclenchée par un fait hors normes.*
- *L'aspect imprévisible peut être relativisé.*
- *Les crises endémiques peuvent être prévisibles.*
- *La crise se manifeste lorsque l'opinion publique est concernée et que les médias relaient l'information.*
- *Les conséquences sont multiples (autres crises).*
- *Lorsque les acteurs impliqués sont nombreux, la crise devient plus complexe. »<sup>417</sup>*

---

<sup>415</sup>Extrait interview C-U 17 J. S. réalisée le 16/11/2019.

<sup>416</sup> Boistel, 2007, p. 278.

<sup>417</sup> Morel, 2012, p. 143.


Les services publics sont susceptibles de faire face à des crises dans l'exercice de leur mission. Cette situation est davantage amplifiée dans le contexte camerounais où les services publics d'eau et d'électricité doivent affronter de nombreux challenges, presque au quotidien. De l'irrégularité du service, des risques encourus dans l'utilisation du service, de la qualité des prestations, elles sont nombreuses les causes pouvant susciter des crises à tout moment dans ces services publics.

Alors que nous sommes dans le bureau d'un manager de la communication de Camwater, le 10 décembre 2019 autour de 16h20, ce dernier reçoit un appel du chargé de communication dans une région l'informant de ce qu'un sous-préfet a demandé au directeur d'agence de cette localité de suspendre la distribution des factures en cours. C'est pour éviter un mouvement d'humeur de la population qui n'a pas vu l'eau couler des robinets pendant près d'un mois. Les populations courroucées seraient venues rencontrer le sous-préfet et par mesure de précaution, ce dernier a intimé au directeur de l'agence en question d'arrêter la distribution des factures pour la relancer quand la fourniture d'eau serait rétablie. Au courant de la situation, le manager de la communication saisit rapidement le directeur de ladite agence pour s'enquérir de la situation et prendre les mesures nécessaires. Il faut contacter les personnes ressources en mobilisant les compétences appropriées pour décanter la situation.

Si cette crise semble mineure parce qu'elle se limitait dans une petite localité, il n'en est pas de même pour la crise survenue dans la fourniture de l'électricité le 7 août 2019 et qui a plongé dans le noir plusieurs quartiers de Yaoundé, la capitale politique du Cameroun. Des populations sont restées plusieurs semaines sans électricité. Ce qui n'a pas manqué d'alimenter négativement et fortement l'actualité pendant cette période.

Dans le groupe WhatsApp du Réseau National des Consommateurs que nous avons observé pendant 3 mois, nous avons remarqué que des communiqués de presse d'Eneo concernant cette crise étaient quotidiennement relayés pendant près de deux semaines. Ces communiqués faisaient le point soit sur le taux d'avancement des travaux de réparation, soit sur le plan de rotation de la fourniture en électricité dans les quartiers affectés. Ci-après une image d'un communiqué y afférent.

**Image 5:** Communiqué d'Eneo sur la crise survenue le 07/08/2019.



## COMMUNIQUE

Vendredi 16 août, 2019 – 17h30


Après l'incident grave au poste électrique BRGM à Yaoundé le 7 août dernier, les travaux d'urgence se poursuivent pour reprendre tous les clients. Eneo renouvelle sa pleine solidarité à toutes les personnes impactées.

Plusieurs travaux de construction, d'extension et de reconfiguration du réseau sont en cours, pour réalimenter tous les clients affectés dans les meilleurs délais.

Pendant ces travaux qui sont exécutés en mode accéléré, Eneo publie régulièrement un Plan de rotation de la fourniture de l'électricité dans la ville de Yaoundé.

Voici le programme du week-end des 17 et 18 août 2019.

DATES	QUARTIERS IMPACTES		
	08h00 19h00	19h00 23h00	23h00 08h00
17 août 2019	x		
		x	
			x
18 août 2019	x		
		x	
			x

 Ce programme peut subir des modifications à tout moment, d'une part, si la sécurité des personnes et des équipements est mise en cause, et d'autre part, en fonction des contraintes d'exploitation du réseau électrique.

Les clients sont invités à consulter régulièrement la page Facebook [www.facebook.com/Eneo](http://www.facebook.com/Eneo), sur le compte Twitter @EneoCameroon14 et le site web d'Eneo [www.eneocameroon.cm](http://www.eneocameroon.cm), ou en appelant le Centre d'appel d'Eneo au 8010.

Source : Téléchargé sur le groupe WhatsApp du Réseau National des Consommateurs le 16/08/2019.

Comme l'affirme Boistel, « pour sortir de la crise, la communication est absolument nécessaire d'autant que les entreprises apparaissent de plus en plus médiatisées<sup>418</sup> ».

Par ailleurs, il renchérit qu'

à l'époque de la sur-communication médiatique, il paraît évident que toute organisation doit répondre rapidement à toutes sollicitations sans perdre de temps. Cependant, en période de crise, la difficulté va être d'établir des messages pertinents puisque les éléments situationnels habituels perdent leurs significations connues et communes. Puisque l'entreprise se situe dans un univers nouveau et déstabilisant, les messages, les media, les cibles vont être changés. Et pourtant, il faut réagir vite.<sup>419</sup>

<sup>418</sup> Boistel, 2007, p. 276.

<sup>419</sup>Id. p. 280.

Quand la crise survient, la communication est plus qu'indispensable et revêt une forte complexité. Mais d'autre part, il y a des enjeux avec le lien social que les services publics doivent prendre en considération.

### **3. Les enjeux de maintien du lien social**

Il est primordial pour qu'il ait cohésion sociale qu'un certain nombre d'activités soient opérationnelles dans la société. Ces activités sont indispensables à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale et ne peuvent être réalisées complètement que par la force gouvernementale. Parmi ces activités, nous avons les services publics de base d'eau et d'électricité. L'indisponibilité ou les perturbations dans la fourniture de ces services créent des inconforts chez les citoyens et le lien social peut être mis en mal.

#### **3.1. Une contrainte du service public**

Une activité étant érigé en service public, quand cette dernière doit, entre autres, être accessible à tous les citoyens, il faudrait mobiliser toutes les ressources nécessaires pour que ce soit le cas. Il n'est pas rare de voir des crises sociales surgir à cause de l'insatisfaction qu'éprouvent les citoyens à l'endroit de certains services publics.

Il y a l'accessibilité sociale du service public qui nécessite que toutes les couches sociales, y compris les personnes démunies puissent avoir accès au service public. Rendre le service public accessible à tous implique parfois d'accorder des traitements préférentiels à certaines catégories de la population qui, à défaut, seraient privées de leurs prestations ; l'accessibilité différenciée revient à aménager des discriminations positives permettant d'intégrer des populations mises à l'écart parce qu'elles souffrent d'un handicap physique, financier, ou quelconque.

L'accent est mis sur le rôle de « ciment social » des services publics. Ce n'est pas uniquement la logique commerciale qui prévaut. Il est nécessaire d'intégrer les populations exclues en prenant des dispositions pour rendre le service public accessible à tous et partout. La cohésion sociale ne saurait être durablement garantie si certains citoyens sont marginalisés et n'ont pas accès aux services publics fondamentaux.

Il y a indéniablement un travail à faire sur le système d'offre des services publics au Cameroun pour qu'ils soient davantage accessibles à tous les citoyens. Mais la communication doit également contribuer à réduire les discriminations négatives, par le traitement convivial, empathique de tous les citoyens-usagers dans les agences lors de l'accueil et aussi dans les autres occasions de contact avec eux. Ce qui n'est pas toujours le cas.

L'accueil, ça dépend toujours (rires). Ça dépend toujours, l'accueil ça dépend du profil de la personne qui vient. Il y en a qu'on gronde, quand c'est un profil bizarre. Il y en a qui sont bien accueillis, quand c'est aussi un profil qui mérite du respect. Ce n'est pas le même accueil qu'on réserve à tout le monde. Il y en a qu'on gronde : « Allez attendre là-bas », avec peut-être des gestes bizarres.<sup>420</sup>

La recherche de la cohésion sociale devient un enjeu majeur, surtout avec des citoyens de mieux en mieux formés et informés.

### **3.2. Des citoyens de plus en plus exigeants**

Les citoyens expriment de plus en plus leurs opinions. Le développement des médias et réseaux sociaux faisant accroître cette tendance. Les filtres, notamment ceux des lignes éditoriales des médias classiques n'y existent pas et il n'est plus question de passer sous silence les infractions des services publics. Même quand la véracité des faits n'est pas certaine, les publications sont vite faites et partagées comme une traînée de poudre dans la logique du buzz qui fait partie du quotidien des médias sociaux.

Ce qui contraint très souvent les services publics à réagir rapidement avec la possibilité de perdre le contrôle de l'information. Se mouvant dans la communication publique, il y a pourtant des exigences d'une information qui doit être la plus objective possible, complète, compréhensible et indépendante des circonstances politiques. Ce qui reste un vrai défi avec les réseaux sociaux (microblogage limitant le nombre de caractères, introduction sous la pression du temps de propos non vérifiés, etc.). L'immédiateté de l'information ne fait pas toujours bon ménage avec la précision de celle-ci et les risques de perte de contrôle de l'information ne doivent pas être sous-estimés (Pasquier 2011).

Les citoyens sont de plus en plus exigeants et essaient de peser le plus possible sur les actions des services publics.

Avant peut-être ce n'était pas possible que les consommateurs aient le pouvoir, ou alors prennent le pouvoir. Aujourd'hui, c'est tout à fait légion. Les consommateurs aujourd'hui ne sont plus en reste, non, au contraire, ils donnent le ton, même à l'entreprise sur ce qu'il faut faire... Une entreprise de service public qui se renferme sur elle-même ne peut pas évoluer, tant qu'elle n'a pas prêté l'oreille aux récriminations des consommateurs. Il n'est plus question de produire pour produire, mais il est question juste de rester efficace vis-à-vis de celui vers qui on produit le service, et pour cela il faut son avis. Il faut quand même lui demander ce qu'il veut, et comment il le veut. Peut-être ce serait euh... une meilleure façon de procéder pour être sûr que si on va produire de l'eau pour Kotto, on sait que la demande à Kotto est de 10 000 abonnés, voilà, donc il faut qu'on installe euh... des équipements qui pourraient permettre de couvrir les 10 000 abonnés aujourd'hui [...]<sup>421</sup>

---

<sup>420</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée les 25/06/2019.

<sup>421</sup> Extrait interview C-U 05 F.E. RNC réalisée le 10/08/2019.

Il faut davantage intégrer les citoyens-usagers parce qu'avec, entre autres, les supports numériques, le monde est ouvert et facilite des comparaisons.

### **3.3. Quand le benchmarking s'en mêle : Pourquoi pas chez nous aussi ?**

Avec l'ouverture communicationnelle du monde, il est aujourd'hui facile pour les citoyens camerounais de faire des comparaisons entre leurs services publics et ceux d'autres pays.

Dans le groupe WhatsApp du Réseau National des Consommateurs, ayant 256 membres, que nous avons observé d'août à octobre 2019, nous avons constaté qu'une publication sur les 32 ans de l'Allemagne sans coupure d'électricité a suscité comme de l'amertume chez de nombreux membres. Ils trouvaient que c'était un rêve très lointain au regard du délestage qui fait partie du quotidien des camerounais. Quand arrivera-t-il que des camerounais soient épargnés des délestages comme en Allemagne ?

Nous relevons aussi des entretiens menés que les citoyens ont une facilité de comparer les prestations du service public d'eau à celles du service public d'électricité. La perception du service public d'électricité étant plus positive, même s'il a encore de nombreux challenges à relever. Le service public d'eau doit faire des efforts pour améliorer davantage ses prestations sur tous les plans.

Bon, l'électricité, par contre là-bas, ils font les efforts, ils font des efforts d'améliorer. Au moins là-bas l'accueil, avec la nouvelle génération, au moins l'accueil est bon. Au moins Monsieur, comment vous allez, l'accueil est bon, au moins là-bas. La dernière fois que j'y étais, j'étais satisfait.<sup>422</sup>

Mais quand même, ils ont une oreille attentive avec les usagers hein. Une oreille attentive : ils sont un peu, je veux dire quoi... Ils ne sont pas comme l'autre qui applique systématiquement des pénalités. Là-bas tu peux prendre des moratoires, et tu peux décider, tu peux dire comment tu vas payer ta facture de courant et tu n'es pas dérangé, tu n'es pas gêné. »<sup>423</sup>

Bon, du moins, je crois qu'il n'y a pas peut-être plus de plaintes qu'à ... Certes, les gens se plaignent du délestage, ça c'est vrai ; mais tout compte fait, je crois qu'ils essaient aussi de temps en temps de signaler avant de couper. Ça c'est ce qui peut être un peu bon de leur côté, mais ils doivent fournir des efforts pour qu'il y en a... pour qu'on ait plus... parce que le Cameroun a suffisamment d'eah... je veux dire quoi ? est capable de procurer de l'électricité à tout le monde. Donc il faut qu'on essaie de voir ça comme ça.<sup>424</sup>

Il y a souvent des affiches sur la sécurité affichées dans les agences, un peu partout dans la ville aussi. Faites attention au courant, même par terre euh... je crois que Eneo plus que

---

<sup>422</sup> Extrait interview C-U 04 H. D. réalisée le 03/07/2019.

<sup>423</sup> Extrait interview C-U 20 G. A. réalisée le 17/11/2019.

<sup>424</sup> Extrait interview C-U 10 M. D. réalisée 13/11/2019.



Camwater fait beaucoup plus de communication ; peut-être parce que leur service est plus dangereux que l'autre ; je ne sais pas. Mais eux ils réagissent un peu plus, ou bien ils sont plus vus que l'autre je crois.<sup>425</sup>

Par ailleurs les citoyens souhaitent globalement qu'il y ait des améliorations dans tous les aspects des services publics d'eau et d'électricité pour une meilleure satisfaction. Il faut entre autres travailler la qualité de l'offre du service public pour qu'il soit accessible non seulement en permanence, mais également sur l'ensemble du territoire à tous les citoyens ; améliorer la qualité de la relation avec les citoyens dans les points de contact ou les occasions de rencontre en étant courtois et à l'écoute, garantir la continuité du service public en étant proactif.

Malgré les efforts fournis par les services publics d'eau et d'électricité, les performances du Cameroun sont moins élogieuses, comparées à celles d'autres pays de même niveau de croissance. Il y a encore beaucoup de défis à relever qui demandent l'élaboration ainsi que le déploiement de véritables politiques publiques en la matière. Il importe d'intégrer et de mobiliser toutes les différentes parties prenantes, car c'est l'union qui fait la force et garantit la cohésion sociale.

### **3.4. Pour une cohésion sociale durable**

Il ne peut pas avoir de paix durable quand il y a régulièrement des crises dans la fourniture des services publics, surtout ceux qui sont fondamentaux. Pour le citoyen l'eau qui ne coule pas au robinet de façon permanente, ou être privé d'électricité au moment où il en a besoin, est un problème qu'il ressent profondément.

Pour que le lien social soit maintenu, il importe que tous les citoyens, dont toutes les couches de la société, sur l'ensemble du territoire national aient accès aux services publics.

Le courant de la pragmatique pilotée par l'école de Palo Alto défend, d'ailleurs, la théorie selon laquelle, « on ne peut ne pas communiquer ». En empruntant des concepts et des modèles à la démarche systémique, mais aussi à la linguistique et à la logique, l'école de Palo Alto met l'accent sur le fait que c'est en termes de niveau de complexité, de contextes multiples et de systèmes circulaires qu'il faut concevoir la recherche en communication. Il faut prendre en compte la situation globale d'interaction. Entre autres, l'essence de la communication réside dans des processus relationnels et interactionnels ; tout comportement humain a une valeur

---

<sup>425</sup> Extrait interview C-U 03 D. D. réalisée le 01/07/2019.

communicative. La communication devient un processus social permanent intégrant de multiples modes de comportement : la parole, le geste, le regard, l'espace interindividuel. Ainsi ces chercheurs s'intéressent à la gestualité (kinésique) et à l'espace interpersonnel (proxémique) ou montrent que les accros du comportement humain sont révélateurs de l'environnement social dans un contexte donné. (Mattelart, 2002 ; Grosjean et Bonneville, 2011).

C'est en rendant les services publics accessibles à tous les citoyens qu'il peut avoir un équilibre, une paix dans la société, et qu'elle soit ainsi gouvernable. Et les citoyens ne manquent pas d'interpréter, parfois à leur manière ou selon leur perception les actes des services publics. Donc au-delà des discours officiels, tout parle dans le service public ou dans les interactions avec ces derniers et des emprunts peuvent être laissés pendant longtemps sur le citoyen, comme dans cette situation vécue et datant de 5 ans qu'une interviewée a partagé amèrement avec nous.

Bon vraiment, à ce niveau, je suis... en fait très souvent embrouillée ; parce qu'une fois, j'ai été froissée... j'ai été froissée ; parce que je suis arrivée, j'étais à... ça j'aurais aussi souhaité que les trucs d'eau puissent passer également par les mobiles money pour qu'on ait pas à aller là-bas, pour qu'on ne se sente pas froisser, je trouve. Parce que je suis allée là... Je suis restée avec un bébé d'environ 6 mois entre les mains<sup>426</sup>. Il y a eu un cas qui m'a empêchée carrément d'aller payer ma facture. Quand j'ai pu donc rattraper les bureaux, on était... jusqu'à la fermeture. Je me suis exprimée fatiguée, mais on m'a pris comme... même une cultivatrice, on la respecte. La façon qu'on te demande de sortir, sans respect du tout ! Moi, j'ai trouvé que ce n'était pas normal. Quand je suis... comme la dame en question [celle qui nous a précédé dans son bureau] – elle n'était pas dans ses droits. Mais je l'amène à comprendre « Tu n'es pas dans tes droits. Voilà ce que je peux faire pour toi pour le moment ». Là elle part convaincue ; elle peut revenir s'arrimer. Mais, là vraiment, on m'a envoyée balader. Je suis allée rester à l'extérieur pendant plus d'une heure. On me dit, il y a des gens, des sous-traitants qui peuvent m'aider à passer ma facture à l'intérieur, pendant qu'ils sont en train de fermer la machine. - J'ai fait près de 2 heures – 3 heures de temps-là, avec l'enfant entre les mains... - Personne ne se souciait de moi. Je me suis donc levée, j'ai pris mon taxi, je suis rentrée. J'étais obligée de chercher un autre recours pour pouvoir être là, le matin à 7h avant que la machine ne puisse enregistrer le fait que je suis en retard. S'ils peuvent me comprendre et recevoir mon argent. J'ai l'argent entre les mains. Je veux seulement qu'on me reçoive, qu'on me comprenne, comme tout le monde qui peut être empêché. Quand tu portes ton sac, tu parts quelque part, tu peux être empêché quand tu es en chemin. Si on peut me comprendre.... Ça a fait... Je n'ai plus souhaité... donc ! »<sup>427</sup>

Avec la formation à la communication qui permettrait de développer des compétences communicationnelles telles que la courtoisie, l'empathie dans les points de contact et les interactions avec les citoyens, les services publics pourraient être plus humains et assurer durablement la cohésion sociale.

---

<sup>426</sup> L'interview est un personnel de santé publique. Il s'agit là du cas d'un bébé gravement malade et qu'elle ne pouvait pas laisser dans cet état sous prétexte d'aller payer sa facture d'eau qui arrivait à échéance ce jour.

<sup>427</sup> Extrait interview C-U 09 K. H. réalisée le 13/11/2019.

L'importance de la communication pour les services publics devient alors comme une évidence.

#### **4. L'impérieuse nécessité de communiquer des services publics**

Qu'il soit en situation de monopole ou de concurrence, le service public est aujourd'hui appelé à communiquer avec ses différentes parties prenantes ; et cela passe par la nécessité de respecter un certain nombre d'exigences, notamment de communication publique.

##### **4.1. Ecouter véritablement le citoyen-usager**

Il y a une perception dans la relation entre les citoyens et les services publics d'eau et d'électricité au Cameroun. Les citoyens ont le sentiment que ces services publics étant en situation de monopole, ne leur prêtent pas une oreille attentive.

C'est vrai qu'à ce niveau c'est très rare. Parce que nous subissons, donc du coup, lorsqu'on a les insatisfactions, on se contente... puisque si tu pars même te plaindre, tu fais des réclamations ou tu souhaites qu'il ait des améliorations, ça ne serait pas ça. Donc, du coup, on subit en fait. Donc, on ne... si tu pars... si tu te rends en agence par exemple pour dire qu'il y a telle chose qui ne fonctionne pas normalement. Ma zone n'est pas alimentée et tout, et tout, le désagrément ne sera pas résolu. Donc, ce qui fait en sorte qu'on ne trouve pas, pour ma part, et par rapport aux expériences des autres, on ne trouve pas très nécessaire ou très important de se rendre en agence pour faire des réclamations. Donc, on subit !<sup>428</sup>

Zemor rappelle à propos de l'écoute que

la relation dépend de l'aptitude à écouter d'un agent, identifié par son nom et sa fonction précise. Cette écoute permet d'ajuster la réponse à chaque fois que celle-ci ne peut pas être stéréotypée, de prendre en considération à la fois le demandeur lui-même et le contenu précis de la question qu'il se pose et qu'il pose.<sup>429</sup>

Mieux, une écoute active et non de façade. Il faudrait que les citoyens ressentent effectivement que leurs préoccupations sont notées et traitées dans des délais raisonnables.

Il importe alors que les agents des services publics, peu importe leur formation initiale ou leur profil, soient formés non seulement sur l'écoute active, mais aussi sur la capacité à établir la relation.

##### **4.2. Développer le sens de la relation**

D'entrée de jeu, relevons avec Zemor que

dans la conception moderne – à la fois libérale, sociale et démocratique de l'Etat [...], les situations dans lesquelles l'Etat régalien s'impose autoritairement au citoyen sont limitées à des cas extrêmes ou à des moments de crise. De plus en plus, c'est le paradigme du contrat

<sup>428</sup> Extrait interview C-U 19 E. S. réalisée le 16/11/2019.

<sup>429</sup> Zemor, 2008, p. 36.

social passé avec les individus qui éclaire la relation que les pouvoirs publics entretiennent avec le citoyen. [...] Dans cette offre de services, la puissance publique est partenaire du citoyen. L'interaction est la règle sous-jacente à la réalisation du contrat »<sup>430</sup>.

Il faut alors que le sens de la relation rentre dans la culture des services publics au Cameroun, notamment avec l'accueil sans discrimination de tous les citoyens-usagers. Apathie et convivialité sont nécessaires pour que les citoyens se sentent pris en considération. Ce sont des compétences qui devraient être développées chez tous les agents et plus particulièrement ceux qui sont amenés à être en contact avec les citoyens-usagers, notamment dans les agences qui sont les principaux points de contact avec les consommateurs. Il y a aussi les agents-releveurs qui se rendent dans les domiciles ou les milieux professionnels des citoyens pour relever leurs indexes de consommation qu'il faut former sur le sens de la relation.

Par ailleurs, en se rapprochant davantage des citoyens, le service public pourra mieux recueillir leurs attentes.

Avec qui ? On échange avec le caissier ? Lorsqu'il faut payer ! D'abord que sur l'accueil là, non seulement il y a une grande table qui vous sépare même des usagers et ils ne défilent qu'à l'intérieur pour passer d'un bureau à l'autre. On n'a accès qu'au guichet pratiquement. Peut-être au vigile qui est à l'entrée qui ne maîtrise pas trop l'aspect technique qui est lié à l'eau. Voilà !<sup>431</sup>

Ces gens gagneraient même à être plus offensifs. Ça veut dire que les samedis, envoyer des commissions dans les quartiers, où on peut réunir les gens qui sont libres pour leur demander qu'est-ce qui ne va pas, quels sont leurs problèmes et remonter cela. Je pense que ce n'est pas euh... leur intérêt est déjà de se faire beaucoup d'argent, et peut-être de récupérer ce qu'ils ont dépensé comme investissements.<sup>432</sup>

Une communication de proximité est de plus en plus désirée par des citoyens.

Quand on veut suspendre l'eau aux quartiers Logpom, Bonamoussadi, Makepe, qui sont les quartiers voisins, je pense que WhatsApp, ce n'est pas le moyen le plus indiqué ! Parce ce que dans le forum, les gens de Garoua sont là, ceux de Yaoundé sont là. En quoi, ils sont concernés ? Oui, c'est-à-dire que ça occupe les yeux, mais c'est un perd-temps, où ils commencent à lire, et après ils balancent. Alors que si on utilisait d'autres moyens ciblés, quand je parle de cibler, c'est communiquer directement aux populations locales. On peut utiliser quoi ? Peut-être une voiture qui se balade, qui tourne dans les deux quartiers là, avec les haut-parleurs, euh... peut-être pendant deux heures de temps, ça tourne, ça tourne, pour annoncer que, « méfiez-vous ! Demain à telle heure, il y aura suspension de la fourniture d'eau pour cause de travaux ». Là ça concerne directement les populations de la zone. Ce n'est pas le communiqué qu'on lit, comme de temps en temps, on lit à la radio,

---

<sup>430</sup> Zemor, 1992, p. 13.

<sup>431</sup> Extrait interview C-U 11 A. D. réalisée le 13/11/2019.

<sup>432</sup> Extrait interview C-U 01 S. N. réalisée le 18/06/2019.

peut-être une radio qui a une large couverture. Donc ça c'est des choses qu'ils peuvent mettre en place pour toucher directement les populations concernées.<sup>433</sup>

Les services publics devraient également prendre en considération les citoyens dans les actions de communication qu'ils initient.

Zemor parle alors de coresponsabilité en précisant qu'elle

implique en particulier qu'à l'intérieur des administrations et des services, les agents, à tous les niveaux, se mettent en situation de résoudre des problèmes dont les solutions ne sont pas toutes données ou ne sont pas forcément identiques au nom d'un traitement égalitaire mal compris. Ils n'ont pas à rougir d'expliquer le pourquoi de procédures complexes et ainsi d'être parfois à même de les simplifier. Bref ils ont à établir une véritable interactivité avec l'utilisateur en se fondant sur cette assurance qu'au-delà des errements et d'erreurs existent effectivement des raisons profondes à cette coproduction. Sont évidemment indispensables à cette fin, d'une part une information interne au service public beaucoup plus pertinente et d'autre part, de larges efforts de formation.<sup>434</sup>

Cependant, malgré la situation de monopole qui pourrait donner l'impression aux services publics au Cameroun qu'ils n'ont pas grand-chose à prouver et que les usagers n'ont pas d'autre choix que de se contenter des prestations qu'ils reçoivent, il serait judicieux, non seulement de répondre aux sollicitations des citoyens, mais aussi promptement.

#### **4.3. Rétroaction : osez répondre !**

Les services publics d'eau et d'électricité sont certes en situation de monopole au Cameroun, mais est-ce une raison pour traiter le citoyen usager avec peu de considération ?

Il y a parfois une forte tendance de garder la posture de l'information, l'unilatéralité, avec un sentiment de supériorité du service public qui dicte les directives aux usagers, qui fournit peu d'efforts dans les interactions, ce qui crée des sentiments de frustration chez les citoyens.

Pourtant, il y a des mutations qui font en sorte que ce n'est plus approprié pour les services publics de se conforter dans la posture informationnelle.

Pasquier relève d'ailleurs qu'avec Internet

un nouvel équilibre entre les acteurs de la communication se développe au travers de l'interactivité du support. La situation « émetteur-récepteur » n'est plus figée puisque les rôles peuvent changer en permanence comme dans le cadre d'une relation personnelle et le principe de la communication de masse (un émetteur s'adressant à de multiples récepteurs comme dans la publicité) n'est pas nécessaire car on se trouve de plus en plus dans une logique de réseaux où organisations et personnes s'échangent des informations avec une

---

<sup>433</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

<sup>434</sup> Zemor, 1992, p. 14.

hiérarchie qui évolue en fonction d'autres facteurs que l'autorité institutionnelle (l'envoi d'une lettre d'information se conjugue à un échange très personnalisé de données).<sup>435</sup>

Il faut que le sens de la relation soit développé pour qu'il y ait aussi rétroaction et que les réponses ou feedbacks des citoyens soient accueillis et traités dans un délai convenable.

Nous voulons quand même, nous les consommateurs comprendre un peu, est-ce que... comment se passe la tarification ; parce qu'un moment, on dit qu'il y a un montant pour compteurs forces, compteurs commerciaux ou compteurs de ménages. Mais à un moment donné, si c'est parce que... je prends le cas où je me trouve en train d'avoir une surconsommation, moi je ne maîtrise pas. Très souvent les agents qu'on envoie sur le terrain, ils ne nous disent... ils ne peuvent pas répondre à toutes nos situations. Donc, si parfois les descentes pouvaient permettre qu'on nous injecte quelqu'un qui est spécialiste, voilà ; ou bien même seulement, je ne sais pas, mettre les gens en confiance, je crois que les choses iraient mieux.<sup>436</sup>

Ici chez nous par exemple, on a les problèmes de baisse de tension ; et quand on appelle, ils prennent tout leur temps. Je ne sais pas comment ça devrait se passer. Nous avons déjà eu à rester ici 4 jours sans lumière, et des fois, nous sommes obligés d'aller chercher les techniciens pour faire ce qu'on dit souvent - changement de phase. Parfois, on appelle dans les services publics, ils ne réagissent pas. [...] Mais c'est une attente que nous avons de ce service public. C'est de réagir quand nous sommes dans les difficultés. Les poteaux qui tombent et il faut attendre une semaine. Les transformateurs qui pètent, il faut attendre 3 jours. Donc, je ne sais pas si c'est un problème de communication d'euh... la personne qu'on obtient, ce n'est pas la bonne personne. Je ne sais pas trop. Je ne sais pas comment ça fonctionne là-bas. Ils ne sont pas réactifs.<sup>437</sup>

Mais pour répondre efficacement aux citoyens, il est aussi impérieux de s'y préparer par avance, d'anticiper.

#### **4.4. Prendre de l'avance pour assurer la continuité?**

Pour être crédibles auprès des différentes parties prenantes, il importe qu'il y ait de la cohérence dans la communication des services publics. Il faut veiller à ce que l'image souhaitée ou projetée soit en cohérence avec l'image réelle. Inéluctablement, pour le service public, la qualité des prestations influe sur l'image de l'organisation. Ce que des citoyens ne cessent de décrier.

Hum... la seule chose que j'aimerais partager avec vous c'est ce que je vous ai dit tout à l'heure... donc lors du fixage du courant et les poteaux là, qu'ils s'arrangent à ce que ce soient bien fixés, oui pour ne pas mettre la population en danger, parce que la vie-là, elle est donnée gratuitement, mais il faut aussi la préserver, oui. C'est ça ! Et Aussi, comment dire, qu'ils revoient aussi ... s'ils peuvent aussi donner l'électricité, du genre favoriser tout le monde à la lumière. [...] et qu'on puisse aussi installer le courant dans les villages reculés parce qu'ils en ont besoin, un peu comme sur la route de Kye-ossi. J'ai fait un voyage toute une nuit, c'était près de 22h à 02h, oui, sur la route de Kye-ossi, j'ai remarqué que la plupart de ces villages, c'est comme s'ils n'ont pas de lumière. Ça m'a un peu intrigué ; c'est vrai

<sup>435</sup> Pasquier, 2011, p. 260.

<sup>436</sup> Extrait interview C-U 09 K. H. réalisée le 13/11/2019.

<sup>437</sup> Extrait interview C-U 06 N. P. réalisée le 05/11/2019.

que je n'ai pas encore effectué le voyage en journée pour voir si les fils de courant passent d'abord, c'est ça !<sup>438</sup>

Hum, Eneo profite de son monopole. Eneo ou SONEL, ils sont dans une situation de monopole. [...] Donc Eneo étant seul, Eneo ne fait aucun effort dans le sens des extensions. Donc Eneo arrive quand les populations se sont déjà installées, ce sont les populations qui vont vers Eneo, ce n'est pas Eneo qui va vers les populations. Donc quand un quartier s'installe, vous ne pouvez pas appeler Eneo, puisque Eneo n'a pas votre temps. Ce qui se fait, c'est que les gens qui s'installent, soit ils s'associent, soit on prend quelqu'un qui a un peu plus de réserve d'argent. Il finance l'extension, et on lui donne la possibilité de facturer à ceux qui arrivent après, de facturer les branchements à ceux qui arrivent après. [...] Quand c'est un particulier qui paie l'extension, il ne peut pas s'attarder sur la qualité des équipements qu'il utilise. Donc c'est avec ses fonds propres, donc il ne s'attarde pas sur la qualité des poteaux, sur la qualité des câbles, donc il veut d'abord avoir l'électricité. Donc la qualité vient après.<sup>439</sup>

La proactivité est nécessaire dans la desserte, mais aussi dans l'extension des agences, points de contact avec les citoyens-usagers. Il importe d'améliorer l'accessibilité géographique du service public. Il y a des désagréments liés au fait que les citoyens doivent effectuer une longue distance pour entrer en contact physique avec leurs services publics, notamment celui d'eau où le nombre d'agence est plus réduit que celui d'électricité.

Disons que le service d'eau, c'est un peu plus difficile parce que euh... on a au moins une vingtaine de quartiers qui paient de l'eau là-bas. Ça fait donc que chaque fois il y a engorgement, et le... disons même comme on a mis un vigile... On donnait d'abord les numéros, ça n'a pas marché. C'était vraiment très difficile. Donc pour payer de l'eau là-bas, les gens partent même le matin ; parfois les gens partent même à 5 heures, 6 heures pour avoir des places dans les rangs ; donc c'est vraiment très difficile. C'était d'abord à CDE et tout. Bon les services n'ont même pas changé. Donc il faut bousculer pour pouvoir payer les factures.<sup>440</sup>

Comme il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il va, pour bien anticiper les services publics devraient faire le point sur les enjeux qui les interpellent afin de mieux communiquer avec leurs différentes parties prenantes, tout en travaillant sur leur système d'offre.

## **5. Prendre véritablement en compte les enjeux et les parties prenantes**

La prise en compte efficiente des parties prenantes devrait se faire à tous les niveaux, surtout en amont, pendant que les politiques et stratégies de communication sont pensées. Mais comme la communication ne se fait pas ex nihilo, il faut aussi réfléchir en amont sur les enjeux qui interpellent les services publics d'eau et d'électricité. Par ailleurs, toutes les catégories de

---

<sup>438</sup>Extrait de l'entretien C-U 24 S. K. réalisée le 18/11/2019.

<sup>439</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

<sup>440</sup> Extrait interview C-U 15 M. F. réalisée le 15/11/2019.

publics pouvant influencer les prestations des services publics doivent être identifiées et des communications adaptées devront leur être destinées.

### **5.1. Identifier les enjeux des services publics d'eau et d'électricité ?**

Bien que le Cameroun soit l'un des premiers réservoirs d'eau souterraine et d'eau de surface en Afrique subsaharienne, le taux de desserte en eau potable reste peu satisfaisant, comparé à d'autres pays de même niveau approximatif de développement. Globalement il y a un problème d'accessibilité de l'eau potable au Cameroun. Non seulement, tout le territoire national n'est pas desservi, mais même les zones qui sont desservies connaissent un déficit quantitatif voire même qualitatif<sup>441</sup>. Certains citoyens n'ayant pas accès au service public d'eau font recours à d'autres sources d'approvisionnement telles que des forages d'initiative privée, des puits, des rivières et autres sources naturelles qui, bien que fournissant de l'eau ayant une apparence claire ou propre, peuvent contenir des agents pathogènes. Le taux de prévalence des maladies liées à l'eau est d'ailleurs estimé à près de 20% au Cameroun.

A titre d'exemple, le 22 janvier 2020 a circulé sur les réseaux sociaux un communiqué radio-presse du gouverneur du Littoral invitant les populations vivant dans son unité administrative à respecter les mesures préventives pour une épidémie de choléra, pendant ladite période de saison sèche<sup>442</sup>. Ce communiqué est publié après la déclaration de plusieurs cas de choléra dans la région du Littoral.

La distribution de l'eau potable est intermittente. Il y a souvent des coupures d'eau et des populations dans certaines localités passent plusieurs jours sans que l'eau ne coule de leurs robinets. Il faut aussi relever que la population a considérablement accru ces dernières décennies au Cameroun, alors que les équipements de fourniture d'eau n'ont pas augmenté ou n'ont pas été considérablement améliorés. De nouveaux quartiers naissent régulièrement dans les zones périurbaines et ne sont pas rapidement raccordés au réseau d'approvisionnement en eau potable. En outre en tant que service public, le principe d'égalité d'accès n'est pas de mise. Tandis que les populations des zones urbaines peuvent s'approvisionner plus ou moins régulièrement et convenablement en eau potable, il n'en est pas de même pour les nombreuses populations vivant dans les zones rurales. Dans certaines localités, il faut parcourir plusieurs dizaines de kilomètres pour trouver un point d'adduction en eau potable. Il y a encore une véritable fracture entre

---

<sup>441</sup>Nous avons approfondi les enjeux du service public d'eau au Cameroun au chapitre 3.

<sup>442</sup>Voir le communiqué en question en annexe N°32.



l'accès à l'eau potable des citoyens urbains et ceux des zones périurbaines et rurales. D'où la nécessité de densifier le réseau d'adduction en eau potable.

Par ailleurs, du côté du service public d'électricité, il y a aussi d'autres enjeux qu'il faut relever. Déjà pour les usagers, le contact avec l'énergie électrique peut exposer à des conséquences sur la santé et même la vie de l'homme. Il y a des risques d'électrocution des personnes, d'où la nécessité de sensibiliser sur les dangers du courant électrique. Des citoyens ont d'ailleurs gardé en mémoire les campagnes de communication du service public d'électricité sensibilisant sur les dangers du courant électrique ainsi que des actions qui sont menées, par exemple dans les établissements scolaires pour sensibiliser les enfants, les jeunes.

Mais il y a régulièrement des délestages – système de rationnement où l'approvisionnement en électricité est interrompu pendant un certain temps. Ce qui occasionne des gênes chez les consommateurs ainsi que des pertes de denrées alimentaires réfrigérées ou congelées après plusieurs jours sans électricité. En plus, de ce que toutes les localités n'ont pas encore accès à l'électricité.

La sécurité des installations électriques ne semble pas garantie. Des branchements anarchiques seraient à l'origine de court-circuit qui déclenchent de nombreux incendies, notamment dans les marchés, voire même des domiciles, avec pour conséquences d'énormes pertes économiques, parfois aussi en vies humaines. Le réseau électrique au Cameroun est majoritairement aérien, ce qui influence négativement l'esthétique de l'espace tant urbain que rural. Des courants électriques vont encore dans tous les sens alors que depuis plusieurs décennies, dans de nombreux pays les installations électriques sont majoritairement souterraines. En outre, on peut aussi constater que de nombreuses routes des villes camerounaises, les grands axes nationaux souffrent d'un déficit d'éclairage public.

Sur le plan économique, les défaillances dans l'approvisionnement en énergie électrique ont un impact sur les entreprises, notamment dans sur leur développement, compétitivité, performativité. Par ailleurs, les entreprises répercutent les surcoûts des charges liées à l'énergie sur les prix de vente de leurs produits et services aux citoyens.

Après ce petit tour d'horizon pour rappeler quelques enjeux des services publics d'eau et d'électricité, on peut se demander si ce sont des prestations de mauvaise qualité. Est-il possible de communiquer efficacement sur des prestations déficitaires ? Ce questionnement nous pousse à mettre en avant le fait que bien qu'il soit indispensable pour les services publics de communiquer avec leurs différentes parties prenantes ; il est aussi impérieux d'améliorer leurs systèmes d'offre pour susciter la confiance des citoyens-usagers.

## 5.2. Travailler le système d'offre ?

Il est couramment admis qu'on ne peut pas faire une bonne communication d'un mauvais produit ou service. Il ressort des entretiens que nous avons menés que les citoyens ont des attentes de leurs services publics mais qui nécessitent un travail en profondeur sur le système d'offre.

C'est-à-dire, déjà la qualité du produit, la formation du personnel, que ce soit l'accueil, que ce soit ceux qui sont sur le terrain. Ça, il faut voir tout ça !<sup>443</sup>

Euh... ce que j'attends de la CDE, c'est qu'ils puissent rendre l'eau accessible à tous. Que chacun puisse être à la hauteur d'avoir un branchement, parce que jusqu'à présent, même obtenir un branchement chez eux ce n'est pas... ce n'est pas aussi facile. Oui, on ne peut pas vivre sans eau. Qu'ils fassent que le maximum de personnes puisse avoir accès à l'eau. Et qu'ils multiplient aussi, probablement même leurs points d'euh... qu'est-ce que je veux dire ? parce que tu vois par exemple, dans tout Bafoussam, ce qui m'a fait ne plus aller là-bas chez eux, c'est qu'ils font pratiquement aller en un seul point tous les gens de Bafoussam pour payer l'eau, c'est quand même terrible ! Au 21<sup>e</sup> siècle, on ne devrait plus faire ce genre de choses. On devait faire que tu puisses avoir la possibilité de payer facilement. A peu près, comme Eneo. Où que tu te trouves avec une facture, tu peux payer, c'est facile. [...] Et qu'ils répondent aussi souvent promptement au cas où on a des problèmes.<sup>444</sup>

Pour améliorer la qualité et répondre aux besoins des citoyens-usagers, il importe aux services publics d'eau et d'électricité au Cameroun de travailler davantage sur leur système d'offre.

Boistel précise que

le système d'offre est l'ensemble organisé des actifs et des compétences qui permet de réaliser les tâches constitutives de l'activité stratégique. Ses composants sont pour partie acquis ou mobilisés dans l'univers stratégique et pour parties produits et développés au sein même du système d'offre. C'est considérer que l'entreprise coordonne différentes tâches afin de présenter aux clients une somme de caractéristiques permettant de les satisfaire [...] Ainsi pour réaliser son activité, l'organisation doit coordonner l'ensemble des tâches qu'elle réalise et qu'elle confie à d'autres prestataires. Elle gère donc une infrastructure faite d'un ensemble d'actifs et de compétences : le système d'offre.<sup>445</sup>

En travaillant sur le système d'offre, on parviendrait alors à créer une cohérence entre l'identité, le positionnement et la réalité de l'entreprise et d'éviter ainsi qu'elle ait des images multiples.

L'objectif est d'arriver à faire correspondre l'identité (qui représente la réalité actuelle) au positionnement (qui symbolise la volonté stratégique de l'équipe dirigeante). Une première analyse doit permettre de mettre en évidence les écarts entre ces deux éléments. Pour corriger les écarts enregistrés, des actions doivent être entreprises sur le système d'offre. Il s'agira d'actions fortes sur la structure, les processus de management, etc. Des formations spécifiques doivent être entreprises dans un double but : faire accepter le positionnement par les salariés, leur permettre d'accroître leur compétence vers l'objectif de

<sup>443</sup> Extrait interview C-U 04 H. D. réalisée le 03/07/2019.

<sup>444</sup> Extrait interview C-U 10 M. D. réalisée le 13/11/2019.

<sup>445</sup> Boistel, 2007, p.103.

positionnement souhaité. A ce stade, la communication interne doit être forte afin de faire adhérer les salariés au positionnement retenu. S'il est possible d'intégrer les salariés dans la démarche de choix du positionnement, le résultat ne peut qu'être meilleur puisque le choix résulte d'un travail collectif. Le risque de rejet du positionnement par les salariés s'amointrit.

L'identité qui reflète l'entreprise ne peut être éloignée du positionnement qui correspond à l'identité désirée, c'est-à-dire aux choix de politique car cela met l'accent sur l'écart entre l'identité et le positionnement. Il ne peut y avoir de construction d'avantage concurrentiel à ce stade. S'il y a communication externe, elle ne peut en rien servir l'entreprise puisque la réalité n'est pas en phase avec les communications et les comportements. C'est pourquoi il est nécessaire d'agir sur le système d'offre afin de tirer l'identité vers le positionnement qui deviendra à terme l'identité de l'entreprise lorsque les actions engagées auront fait leurs effets. »<sup>446</sup>

L'auteur est assez catégorique en relevant que pendant le travail sur le système d'offre l'accent doit être surtout mis sur la communication interne et les efforts de communication externe peuvent être nuls, puisque que la réalité de l'entreprise ne correspond pas encore avec le positionnement. Si cela peut être vrai pour les entreprises privées en est-il de même pour les organisations publiques, même s'il s'agit de services publics industriels et commerciaux ?

Il y a une réalité propre aux services publics. C'est qu'ils concernent les politiques publiques et ont une bonne part de complexité. Les politiques publiques se mettent progressivement en place, parfois sur du moyen ou long terme. Pendant ce temps les services publics concernés peuvent-ils s'abstenir de communiquer en externe ?

Pendant que l'organisation travaille sur son système d'offre une place centrale est accordée à la communication interne pour bien faire comprendre les enjeux et que les publics internes s'approprient le positionnement souhaité par l'organisation. Ce qui évitera plus tard que les actes des employés, quand ils seront en contact avec les publics externes, trahissent le positionnement incarné dans les discours des managers des services publics.

### **5.3 Un protocole d'accueil ?**

Les agences sont les principaux points de contact entre les citoyens et les services publics d'eau et d'électricité. Même si d'autres moyens sont développés, notamment avec les supports numériques pour permettre un contact direct et rapide avec les citoyens-usagers, il reste que pour répondre aux exigences de l'intérêt général, le service public doit avoir des points devant faciliter l'accès à tous. Ce qui le sera presque toujours, parce que la facture numérique fait en sorte que tous les citoyens n'ont pas les ressources matérielles nécessaires ou les compétences

---

<sup>446</sup> Boistel, 2007, p. 104.

requis pour utiliser ces supports numériques. Donc les points d'accès physiques ne doivent pas être négligés dans la communication des services publics.

Ayant fait de l'observation participante dans différentes agences de ces services publics, nous avons constaté que l'organisation des espaces tout comme le procédé d'accueil était souvent différent d'un point de contact à l'autre au sein du même service public. Il serait judicieux d'avoir un protocole d'accueil à adapter dans toutes les agences.

Un protocole d'accueil stipule comment les usagers doivent être accueillis, orientés dans le service d'accueil. Ainsi le personnel de contact doit être formé et intégré dans la pratique du procédé d'accueil arrêté par l'organisation. Pourquoi pas instaurer une culture de l'accueil dans les services publics ? Le service public d'électricité s'efforce dans le sens de l'accueil. Cependant, s'il y a des personnes pour écouter et guider les citoyens-usagers dans la plupart des agences du service d'électricité, très souvent des agents de sécurité, avant le service « accueil/orientation », il y a qu'il manque un côté humain à cet accueil, puisque ce n'est pas chaleureux.

Non, au moins avec le sourire ! Ça c'est ce qu'on m'a appris dans mon domaine. Que tu accueilles avec un sourire. Pas que tu entres à l'accueil ; déjà ses humeurs, si son mari l'a énervée, elle dépose ça sur toi. Ce n'est pas ça le service d'accueil. Au moins avec le sourire et écouter déjà. Ça c'est très important ; ça c'est très important. Si déjà on ne fait pas ça, ça ne peut pas marcher.<sup>447</sup>

En plus, les compétences de convivialité, d'empathie doivent être développées chez les agents de contact ou pouvant être en contact avec les citoyens-usagers. Les agents de contact ou en contact sont souvent peu chaleureux avec les citoyens-usagers qui fréquentent les services publics d'eau et d'électricité.

En outre, il y a l'organisation ou le design de l'espace d'accueil qui suscite des interrogations. Certains cadres sont lugubres avec des peintures qui ont vieilli ou des murs humides se délabrant. Mais il y a aussi des supports de communication posés depuis des lustres qui ont vieilli ou se décollent par endroit.

---

<sup>447</sup> Extrait interview C-U 04 H. D. réalisée le 03/07/2019.

**Image 6:** supports de communication inadéquats dans une agence.



Source : photo prise dans l'agence d'Eneo Obili - Yaoundé le 15/11/2019.

Cette image nous permet de constater que les affichettes collées sur la baie vitrée sont mal posées et se décollent ou déchirent par endroits. Ce qui est peu présentable dans un point de contact.

Cependant, pour que la communication porte des fruits, il importe que les différents acteurs se fassent mutuellement confiance.

#### **5.4. Communiquer en toute sincérité !**

Pour qu'il y ait cohésion sociale, il faut qu'il existe une relation de confiance entre les services publics et les citoyens-usagers. Il y a parfois des sentiments de résignation ou de méfiance que les citoyens expriment à l'égard des services publics.

Bon, les autres moyens que je ne peux pas beaucoup considérer, c'est ce qui se passe à l'information de la CRTV. L'information à la CRTV ou dans les autres chaînes de télé, Canal2, ainsi de suite. Ça c'est de l'information propagande, où régulièrement, le Ministre de l'Eau et de l'Energie, va aller faire sa campagne, sa publicité, qu'il est sur le terrain. Il veille, il veille, il veille... sur la régularité de la fourniture d'eau. Donc ça, c'est la campagne politique, voilà !<sup>448</sup>

<sup>448</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

Des citoyens expriment aussi des ressentis de mépris ainsi que de fermeture des services publics.

Ça reste et demeure toujours ce refus qu'ont toujours eu les responsables de ces deux structures à dire la vérité aux gens (élévation du ton). Quand ce n'est pas bon, vous dites que ce n'est pas bon. Parce que quand quelqu'un se plaint, au lieu de lui dire que tu te plains un peu trop, d'abord écoutez. Ces gens ne sont pas prêts à écouter les consommateurs. Ils n'écoutent personne. Pour eux, c'est que ce qu'ils offrent est le meilleur service.<sup>449</sup>

Il est impérieux pour les services publics de communiquer en toute sincérité, en reconnaissant leurs forces, mais aussi leurs limites, dont les enjeux auxquels il faut faire face. Dans la communication de crise par exemple, reconnaître ses limites n'est pas avouer son incapacité, mais reconnaître qu'on est conscient des enjeux auxquels doit faire face le service public en question et surtout mettre en avant des initiatives ou des actions qu'on entreprend pour y remédier. C'est d'autant plus judicieux que, nous l'avons déjà relevé, les services publics ont entre autres pour mission de contribuer à la cohésion sociale.

Ngodji relève d'ailleurs, le fait qu'

en Afrique par exemple, les crises sociales nées à cause du manque d'eau dans les communautés sont nombreuses. En milieu rural et surtout urbain, les questions d'approvisionnement en eau potable constituent à n'en point douter des « volcans sociaux » latents pouvant causer des préjudices aux gouvernements en place.<sup>450</sup>

Il y a des plaintes qui traduisent aussi le manque de transparence dans certains aspects des prestations des services publics.

Non, les gens ne sont pas fiers. Nous subissons parce que nous n'avons pas d'autres choix (pires). Donc que les commentaires ne sont pas les commentaires favorables. Qualité, il n'y en a pas. Ah, comment je peux dire, la permanence de la fourniture, il n'y en a pas. Le coût, il est élevé. On ne peut que regarder. Ce sont des vérités que les gens disent, mais les gens sont impuissants. Parce que c'est eux qui fixent les prix ... Si je prends même le cas de chez moi, le changement de CDE l'année dernière à Camwater, les gens de CDE arrivent chez moi, ils ajoutent plus de 40000F, parce qu'ils voulaient l'argent, je peux dire. C'est-à-dire ils ajoutent un niveau de consommation qui va m'amener à payer plus 40 000 supplémentaire, un indice non consommé, parce qu'il fallait se faire de l'argent. Hum ! C'est à la dernière minute quand j'ai commencé à payer ça que je réalise que non... quand ils ont eu de nouveaux redevables... Quand les nouveaux redevables arrivent que je réalise qu'on m'avait imputé un indice qui n'était pas bien, qui était hyper élevé, juste pour que je paie l'argent, et qu'on parte avec, je ne sais pas. Ils ont eu à faire ça à beaucoup de gens.<sup>451</sup>

---

<sup>449</sup> Extrait interview C-U 01 S. N. réalisée le 18/06/2019.

<sup>450</sup> Ngodji, 2011, p. 10.

<sup>451</sup> Extrait interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019.

Des informations ? Oui par exemple jusqu'à récemment ; à ce que je sache le mètre cube d'eau doit être dans les 300 ou les 400 ; et un mètre cube d'eau c'est jusqu'à 1000 litres. Ce qui fait que pour une maison ordinaire, qui ne fait pas des tâches particulières, se retrouver à payer 10 000F d'eau, il doit avoir un souci quelque part. Donc on ne nous dit pas, parce que j'ai entendu parler de saison haute, de saison basse. Si l'utilisateur était informé dessus il ne se surprendrait pas en face d'une facture ; parce que j'ai l'habitude de payer 3000 – 4000, maximum 5000 d'eau. Que du jour au lendemain, je me retrouve en face d'une facture de 10 000 sans que rien n'est quasiment changé dans la maison c'est un souci. Donc s'il y a des tarifs selon les saisons, selon ci ou selon ça, s'ils communiquaient dessus ça nous arrangerait mieux.<sup>452</sup>

Le responsable d'une association des consommateurs relève d'ailleurs qu'aujourd'hui les services publics ont compris l'intérêt de prendre en considération les différentes parties prenantes.

Ils ne peuvent plus travailler seuls, parce que, autrefois ça a causé de graves manquements, ça causé même des problèmes. Il y a eu des directeurs qui sont partis, qui ont perdu leur poste simplement parce qu'il y avait des remous sociaux. Imaginez que les populations de Kotto n'aient pas d'eau, et que CDE ne sache pas qu'elles n'ont pas d'eau [...]

Alors quand ça concerne les entreprises publiques, je vais plus loin. Je mets en copie le sous-préfet de Douala 5<sup>e</sup>, je mets en copie le préfet du Wouri. Oui, oui, oui ! Je mets en copie le commissaire spécial des renseignements généraux. Je mets en copie, le commissaire... le commissaire de police principal régional, la surveillance du territoire ; parce qu'ils sont tous supposés savoir ce qui se passe. C'est leur territoire. [...] Tout ça parce que ça concerne, quand ça concerne le service public, tout le monde doit être au courant, parce qu'il ne faut pas que quand les populations de Douala 5<sup>e</sup> vont se soulever que ce soit étonnant. Non, on aura quand même envoyé une alerte. On aura dit aux gens faites attention. Il se passe ceci, et... l'entreprise n'est pas en train de travailler ou alors l'entreprise a déjà été averti. Voilà, le même message qu'on envoie, on le répercute à tout le monde. Donc il y a un travail énorme derrière ; ça nécessite beaucoup d'énergie, beaucoup de temps, et beaucoup de self contrôle. »<sup>453</sup>

Un autre malaise se traduit dans le fait que c'est très souvent le consommateur qui subit les préjudices ; même ceux qui seraient liés aux manquements des services publics. C'est par exemple le cas avec le service public d'eau où il peut arriver que le consommateur n'ait pas reçu sa facture, mais que des pénalités y soient systématiquement appliquées à la date d'échéance. Un autre exemple c'est avec le service public d'électricité où il arrive, qu'avec un compteur peut être défectueux, le consommateur soit contraint de payer des factures où le montant de sa consommation a doublé ou triplé. Ce qui pose aussi un problème de sincérité dans la démarche.

Bon en dehors de ce dossier me concernant particulièrement, où je ne comprends pas le compteur... Bon, j'ai vu les cas où apparemment on a changé les compteurs, ça a marché.

---

<sup>452</sup> Extrait interview C-U 03 D. D. réalisée le 01/07/2019.

<sup>453</sup> Extrait interview C-U 05 F. E RNC réalisée le 10/08/2019.

Bon je... quand on me demande de continuer à attendre, je dois payer. La facture qui arrive doit être payée. Vous ne payez pas, on vous suspend la lumière. Donc pendant que je suis en train de souffrir pour payer la facture, j'attends donc pour combien de temps ? La lenteur administrative du Cameroun ! <sup>454</sup>

Le problème c'est que moi j'ai comme l'impression que chacun est un peu libre de faire ce qu'il veut, ou du moins ils ne prennent vraiment pas en considération réelle leurs clients. Je vais prendre un cas. Moi je suis resté... avant que je n'aille faire qu'ils m'envoient les trucs-là tout le temps par mon compte ; je suis resté, j'attendais la facture qu'ils ne déposaient pas et après ils viennent me donner une facture énorme. Moi je me suis posée la question de savoir ce qui s'est passé. Quand je me suis rapproché d'eux, ils me disent qu'il faut absolument payer. Si je ne peux pas payer... si je n'ai pas consommé je ne paie pas. C'est vrai que j'avais eu une facturation dans tous les cas, il a fallu que je... à moins un on allait arriver même aux coups de poing ; parce que à certains moments, ça n'allait pas, parce que je dis, je ne peux pas payer. Si je suis appelé à être dans la tranche sociale, et vous mettez peut-être... j'ai l'habitude de consommer peut-être 60, 70, voire 100 KW, vous venez me facturer 300 KW, ça ne tient pas. En plus que je n'ai pas consommé 300 KW, mais quand je viens me plaindre à qui de droit, il me dit que je dois d'abord payer avant de demander. Ça ne se fait pas ! Moi j'ai dit... envoyez même les gens aller vérifier. Ce n'est pas facile. Mais pendant qu'on est en train de discuter, tu reviens, tu trouves qu'on a déjà coupé pour dire que tu n'as pas payé. Ça aussi ce n'est pas bon ! S'il y avait un autre fournisseur, dès que tu fais ça je te laisse avec. <sup>455</sup>

Par ailleurs, il y a comme un soupçon d'incapacité des services publics à répondre efficacement aux attentes des citoyens.

Bon, peut-être partagé le fait que les activités sur le terrain semblent ne pas être bien contrôlées par la hiérarchie de la structure, puisque, pour avoir un compteur, vous payez la totalité qui vous est demandée. On vous envoie un technicien qui vous démontre sur le terrain que le matériel ne suffit pas et qui vous demande de payer. Vous donnez à celui-là de l'argent qui disparaît à son tour, vous vous découragez. Vous attendez, vous avez encore un peu d'argent, on vous envoie dans un autre circuit qui vous envoie encore dans un réseau où vous vous perdez et il faut se battre comme ça pour arriver un jour à être connecté, au prix, je dirais même 3 fois de ce que le gouvernement aurait recommandé. Ce sont des réalités vécues. <sup>456</sup>

Bon, mon véritable problème étant également que : est-ce que vous êtes convaincu même que ces gens sont capables d'apporter une solution par rapport aux besoins présentés. Je doute ! Je suis convaincu d'une chose. Nous vivons tous dans le même environnement. Ils connaissent de quoi il est capable, ils connaissent tous les problèmes, toutes les tracasseries, mais chacun essaie de faire comme si ça n'existait pas, et attendre que ça arrive le plus tard possible. C'est tout ! <sup>457</sup>

Cependant, la sincérité à sens unique peut conduire à une impasse. Si les services publics sont interpellés, qu'en est-t-il des citoyens-usagers ? Ces derniers posent aussi des actions qui

---

<sup>454</sup> Extrait interview C-U 09 K. H. réalisée le 13/11/2019.

<sup>455</sup> Extrait interview C-U 10 M. D. réalisée le 13/11/2019.

<sup>456</sup> Extrait interview C-U 11 A. D. réalisée le 13/11/2019.

<sup>457</sup> Extrait interview C-U 01 S. N. réalisée le 18/06/2019.



suscitent des interrogations ; en témoigne cet extrait d'interview d'un responsable d'association des consommateurs.

Eneo veut réduire le coût de l'électricité par ménage. Il pense qu'en réduisant ça évitera le vol, parce qu'il y a beaucoup de vol. Aujourd'hui, si on a euh... chaque jour une consommation de 100 mégawatts, il n'y a que peut-être 40 mégawatts qui sont payés ou maximum 60 mégawatts qui sont payés. Les 40 autres sont consommés, ne sont pas payés, parce que tout le monde vole l'électricité. Eneo veut baisser le coût, parce qu'il pense qu'en baissant le coût ça va décourager les voleurs et tout le monde va se brancher obligatoirement sur le réseau et payer, même s'il paie un peu, au moins ça augmentera quelque chose dans les caisses. Déjà produit, ils le volent, s'ils commençaient à le payer aujourd'hui, ce n'est pas mauvais. Donc, voilà un peu où est-ce qu'on en est.<sup>458</sup>

## **Conclusion**

Il est clair que les services publics camerounais doivent faire le saut qualitatif, en passant du management informationnel à la gouvernance communicationnelle. Ce qui implique de penser stratégiquement la communication en amont de sorte qu'elle puisse vivifier les relations entre le service public et ses différentes parties prenantes, surtout avec les citoyens-usagers dont les exigences ne cessent de croître. Mais il serait aussi judicieux d'être proactifs en travaillant sur le système d'offre en général, pour plus de cohérence entre discours et actes, projections et concrétisations.

Peut-être, aussi à moyen ou à long terme, faudrait-il accorder une part belle à l'e-gouvernance communicationnelle au regard des mutations observables dans la société, notamment avec le développement des technologies de l'information et de la communication. L'e-gouvernance renvoyant aux diverses utilisations de ces technologies pour atteindre les objectifs de la bonne gouvernance des services publics, dans un contexte caractérisé par un contrôle politique et médiatique toujours plus grand et une forte pression des citoyens qui souhaitent davantage de services de meilleure qualité, plus de réceptivité, un plus grand sens de responsabilité, d'éthique et de transparence.

Mais avec la facture numérique et les exigences de communication publique, il importe un bon dosage avec les approches communicationnelles classiques. Il demeure que la communication, en ce qu'elle instaure la relation, est donc une composante essentielle du service public lui-même. C'est grâce à elle que peut se réaliser la « coproduction » du service personnalisé qu'attend un citoyen.

---

<sup>458</sup> Extrait interview C-U 05 F. E. RNC réalisée le 10/08/2019.

## **Conclusion deuxième partie**

Dans cette partie nous avons cherché à comprendre les activités de communication qui meublent la pragmatique de la communication des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun. Elle s'incarne dans les interactions entre les citoyens et les services publics dans les espaces de contact que sont les agences ou services commerciaux de ces services publics, les lieux de résidence ou de travail des citoyens où les agents des services publics se rendent pour les opérations de relève mensuelle ou des contrôles inopinés. En outre l'espace public médiatique met en scène les services publics où des activités de communication externe s'y déploient, notamment dans la recherche de la relation et d'information avec les parties prenantes. Mutations technologiques communicationnelles obligent : les activités de communication sont initiées dans les médias sociaux pour toucher les citoyens dans leurs espaces de prédilection, même si tous les enjeux ne sont pas encore précisés.

Nous nous sommes également appesantie sur le concept de gouvernance communicationnelle en essayant de dégager des ramifications entre la gouvernance et la communication sous plusieurs aspects. Après avoir précisé comment la communication est constitutive de la gouvernance, nous avons postulé que la gouvernance communicationnelle consiste à définir stratégiquement un canevas pour la communication de l'organisation et mobiliser toutes les ressources nécessaires pour atteindre le cap communicationnel fixé.

Enfin dans une logique prospective, nous avons repréciser les enjeux notamment de continuité, d'adaptabilité, d'accessibilité à tous les citoyens, auxquels doivent faire face les services publics d'eau et d'électricité au Cameroun. En plus, nous avons présenté les mutations sociétales telles que la forte médiatisation ainsi que les exigences croissantes des citoyens avec lesquelles il faudrait désormais conjuguer. Mais comme il est difficile de communiquer convenable sur des produits ou services déficitaires, nous avons relevé que les services publics ont également besoin de travailler sur leur système d'offre à tous les niveaux pour assurer la cohérence entre les discours émanant des managers publics et les réalités auxquelles les citoyens font quotidiennement face.

Tout compte fait, les services publics ne peuvent plus se retrancher derrière leur forteresse silencieuse ou secrète. Avec les médias sociaux les citoyens essaient, avec des succès mitigés de faire entendre leur part de voix, et poussent régulièrement les services publics à l'ouverture, aussi étroite soit-elle, surtout qu'il y a un impératif de lien social qu'il faut construire, mieux co-construire.

## CONCLUSION GENERALE

La présente thèse avait pour ambition de comprendre les enjeux de la communication des services publics. Au regard de la forte médiatisation de la société, notamment avec les médias électroniques facilitant la diffusion rapide des contenus de natures diverses ainsi que la vulgarisation des principes démocratiques qui rendent les citoyens de plus en plus exigeants, nous nous questionnions sur les problématiques communicationnelles des services publics que ces mutations engendraient. Surtout que s'étant habitués à la culture du secret ou du silence, notamment en situation de monopole au Cameroun, les services publics n'accordaient pas une primauté à la communication ; au mieux dans un esprit de supériorité, ils diffusaient des informations à l'endroit de leurs « usagers ».

Si nous souhaitions nous appuyer sur des services publics couramment utilisés par les citoyens pour mieux y cerner les problématiques communicationnelles, les contraintes temporelles et méthodologiques nous ont amenée à délimiter notre terrain à deux services publics quotidiennement usités dans la société par les citoyens : les services publics d'eau et d'électricité. En fait, il fallait tenir compte de la faisabilité de la recherche dans un intervalle temporel convenable dans le cadre de la thèse. Le choix de ces deux services publics ne s'est pas fait dans une logique comparative, mais de dynamisme dans la recherche. Le but pour nous étant de saisir les problématiques communicationnelles émergentes des services publics, et non de comparaison d'un service public à un autre. Même si nous ne pouvions pas, quelques fois, empêcher les interviewés de comparer les activités de communication des services publics d'eau et d'électricité qui font naturellement partie de leur quotidien.

Sur le plan théorique, l'approche constitutive de la communication nous a guidé, tandis que l'analyse de contenu thématique nous a servi de base dans la compréhension des activités et enjeux de communication des services publics d'eau et d'électricité.

Pour saisir les activités ainsi que les problématiques communicationnelles des services publics, nous nous sommes ancrée dans une recherche qualitative, en menant des entretiens semi-dirigés auprès des citoyens-usagers des services publics, tout comme des observations participantes dans les points de contact que sont les agences des services publics, dans différentes régions du Cameroun. La recherche documentaire n'a pas été en reste. Nous avons alors dégagé des catégories majeures à travers lesquelles la communication des services publics se déclinent, et avons intégré ou éprouvé les données de terrain par rapport à ces balises.

Cependant nous avons rencontré des difficultés de coopération à la recherche de certains acteurs clés des services publics d'eau et d'électricité, notamment des managers de la communication. Leur participation nous aurait permis de comprendre la place qu'ils accordent à la communication dans leurs organisations ainsi que les stratégies y afférentes. S'il est vrai que la réflexion stratégique est d'avantage contraignante, il reste encore de l'opacité dans les relations avec des publics ou parties prenantes. Cependant les entretiens accordés par les citoyens ainsi que les observations diverses laissent tout de même transparaître leur culture communicationnelle.

Par ailleurs, si avoisinant la vingtaine d'entretiens, nous ne recueillons plus de nouveaux éléments de réponse dans les entretiens, il faut relever que la situation sécuritaire actuelle de certaines régions du Cameroun nous a dissuadé de nous y rendre pour des investigations.

A terme de la recherche plusieurs résultats émergent.

De prime abord, les principes généraux des services publics n'animent pas véritablement les services publics au Cameroun. Il n'y a pas de continuité dans la fourniture d'eau, ni d'électricité, les citoyens devant conjugués régulièrement avec des coupures de durées indéterminées. L'adaptabilité ne l'est pas non plus, étant donné que les infrastructures ou les prestations ne sont pas régulièrement mises à jour, notamment selon la croissance démographique ou même les évolutions technologiques. De nouveaux quartiers se mettent en place, mais l'approvisionnement en eau ou en électricité ne suit pas et les populations se démerdent pour s'approvisionner en ces besoins fondamentaux par tous les moyens, et parfois avec du matériel et des procédés peu conventionnels. Le principe d'égalité ne l'est pas également, puisque de nombreuses zones urbaines, périurbaines et rurales ne sont pas encore raccordées au réseau de distribution des services publics d'eau et d'électricité.

En outre, il y a une accoutumance des services publics à l'approche informationnelle encouragée par la situation de monopole qui les caractérise au Cameroun. Les activités de communication se faisant généralement au gré des services publics avec une faible intensité. Ces organisations initiant parfois des actions de communications dans les médias traditionnels, tout comme elles le font progressivement sur les supports numériques. Mais, il y a un manque de culture de la relation dans les services publics en question, notamment dans la communication interpersonnelle qui manque de convivialité, d'empathie, dans les espaces de contact avec les citoyens.

Cependant, la forte médiatisation de la société, notamment avec les médias sociaux qui facilitent l'extension des valeurs démocratiques, offre de plus en plus la possibilité aux citoyens de faire entendre leur part de voix et d'amener un tant soit peu les services publics à sortir de leur zone de confort. Si des efforts d'ouverture se font ressentir du service public d'électricité qui essaie de mettre en œuvre des moyens de communication s'adaptant aux mutations technologiques, il n'en est pas de même pour celui d'eau qui communique moins.

Le faible engouement pour la communication se justifierait-il par la qualité et la quantité déficitaires des prestations des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun ? Est-il possible de communiquer efficacement sur un mauvais service ou un service défaillant ? Pourrait-on dire que les services publics d'eau et d'électricité sont quelque peu en situation de crise au Cameroun ? Ce questionnement demeure et interpelle un tant soit peu sur la nécessité pour ces services publics de travailler davantage sur leurs systèmes d'offre (Boistel, 2007) pour communiquer en toute sincérité et contribuer au maintien du lien social pour la gouvernabilité de la société (Zemor, 2008 ; Pasquier, 2011).

Les prestations des services publics d'eau et d'électricité sont loin d'être satisfaisantes, dont presque en situation de crise au Cameroun. La communication en temps de crise recommande, non pas de nier les faits, ni de se désengager des responsabilités, mais de reconnaître en toute sincérité les enjeux, les problèmes auxquels doit faire face l'organisation. Il n'est pas juste question de rester au niveau des aveux de bonnes intentions, mais d'entreprendre des actions appropriées pour corriger les écarts en travaillant donc sur le système d'offre. La gouvernance communicationnelle consisterait alors à définir stratégiquement un canevas pour la communication de l'organisation et mobiliser toutes les ressources nécessaires pour atteindre le cap communicationnel fixé.

Par ailleurs, cette thèse est innovante parce qu'elle essaie d'opérationnaliser le concept de gouvernance communicationnelle ; mais elle reste une étude introductive au regard des enjeux communicationnels des services publics. Les services publics d'eau et d'électricité ayant la même tutelle ministérielle au Cameroun, il peut être intéressant d'étudier les interactions entre ces acteurs ayant des missions particulières, mais complémentaires. La communication peut également être abordée du point de vue des acteurs/managers des services publics. Il y a également la possibilité de se questionner sur « l'e-gouvernance communicationnelle » avec l'appropriation exponentielle des supports numériques par les différents acteurs dans la société

contemporaine. Quelques-unes des pistes communicationnelles qui peuvent être explorées parmi tant d'autres.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abeele Eric, 2005, « Les services d'intérêt général. État du débat européen », dans *courrier hebdomadaire du CRISP* 36 (n°1901-1902), p. 5-72.
- Abouem à Tchoyi David, 1996/5, « Bonne gouvernance : étude de cas par pays. Recherche sur le cas du Cameroun », Document des Nations Unies, Yaoundé.
- AFNOR, 2005, *Les outils de l'enquête de satisfaction client*.
- Aktouf Omar, 1992, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations – une introduction à la démarche classique et une critique*, PUQ, Québec.
- AMCOW (Conseil des ministres africains en charge de l'eau), 2011, *Approvisionnement en eau potable et assainissement au Cameroun - Traduire les financements en services, à l'horizon 2015 et au-delà*, Programme eau et assainissement. En ligne sur [www.amcow.net](http://www.amcow.net), consulté le 20/02/2019.
- Armand et Michèle Mattelart, 2002, *Histoire des théories de la communication, la découverte*, Paris.
- Atenga Thomas, Madiba Georges (dir.), 2012, *La communication au Cameroun les objets les pratiques*, Les archives contemporaines, Paris.
- Badie Bertrand, 1999, *Un monde sans souveraineté Les Etats entre ruse et responsabilité*, Fayard, Paris.
- Bakker Karen, 2009, « Participation du secteur privé à la gestion des services des eaux : tendances récentes et débats dans les pays en voie de développement », dans *Espaces et sociétés* 4 (N° 139), p. 91 à 105.
- Bakkour Darine, 2013, « Un essai de définition du concept de gouvernance », dans LAMETA (Laboratoire Montpellierain d'Economie Théorique et Appliquée) ES N° 2013-05.
- Balle Francis, 2005, *Médias & Sociétés*, Montchrestien, Paris, 12<sup>e</sup> édition.
- Banque Africaine de Développement, 2010, *projet d'alimentation en eau potable et d'assainissement en milieu rural Pays Cameroun, Rapport d'évaluation*. En ligne <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/Cameroun>, consulté le 07/02/2019.
- Bardin Laurence, 1977, *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.
- Barraqué Bernard et Nahrath Stéphane, 2009, « Editorial », Dans *Espaces et sociétés* 4 (N°139), pages 11-20.

- Bartoli Annie 2005, *Le Management dans les organisations publiques*, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Management public, Paris.
- Bauby Pierre, *Service public, services publics*, 2e édition, N° 5422-23, La documentation française, 2016.
- Beaud Michel, 2006, *L'art de la thèse Comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout travail universitaire à l'ère du Net*, La découverte, Paris.
- Bencherki Nicolas, 2015, « Pour une communication organisationnelle affective : une perspective préindividuelle de l'action et de la constitution des organisations », dans *Communiquer*, 15 | 2015, [En ligne], URL : <http://journals.openedition.org/communiquer/1336>, consulté le 14 novembre 2019.
- Bikedik Paul, 2010, *Analyse du secteur de l'énergie électrique au Cameroun, bilan des actions de plaidoyers et système de tarification de l'électricité*, sur [www.energiesofutur.org](http://www.energiesofutur.org), 10, consulté le 11/02/2019.
- Biya Paul, 1987, *Pour le libéralisme communautaire*, Pierre-Marcel Favre/ABC, Paris.
- Boeglin Martha, 2005, *Lire et rédiger à la fac Du chaos des idées au texte structuré*, l'Étudiant.
- Boistel Philippe, 2007, *Gestion de la communication d'entreprise Aspects théoriques et pratiques*, Lavoisier, Paris.
- Bonneville Luc, Grosjean Sylvie et Lagace Martine, 2007, *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, Chenelière, Montréal.
- Bougnoux Daniel, 1998, *Introduction aux sciences de la communication*, La découverte, Paris.
- Bouzon Arlette (dir.), 2006, *La communication organisationnelle en débat, Champs, concepts, perspectives*, l'Harmatan, Paris.
- Bouzon Arlette et Meyer Vincent (dir.), 2006, *La communication organisationnelle en question Méthodes et méthodologies*, l'Harmatan, Paris.
- Boyomo A. Laurent-Charles, 2011, « Préface » dans *La communication publique au Cameroun*, p. 7- 9.
- Butera Federico, 1991, *La métamorphose de l'organisation Du château au réseau*, Les éditions d'organisation, Paris.
- Cardon Dominique, 2010, « Le rôle du citoyen dans la blogosphère », dans *Critique de la société d'information*, CNRS Éditions, Paris, Nouvelle édition, p. 91-102. [En ligne] URL : <<http://books.openedition.org/editionscnrs/18841>>.



- Charvin François et Marhuenda Jean-Pierre, 1991, *Communication d'entreprises*, Eyrolles, Paris.
- Chevallier Jacques, 2010, *Le service public, Que sais-je ?*, PUF, Paris, 8<sup>e</sup> édition mise à jour.
- Cluzel-Métayer Lucie, 2006, *Le service public et l'exigence de qualité*, Editions Dalloz, Paris.
- Commission des Communautés Européennes, 2001, *Gouvernance Européenne Un livre blanc*, 25/7 COM (2001) 428 final, Bruxelles.
- Commission des Communautés Européennes, 2001, *Gouvernance Européenne Un livre blanc*, Bruxelles, Com (2001) 428 final.
- Cooren François & Robichaud Daniel, 2011, « Les approches constitutives », in *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, p. 140 -175.
- Dacheux Éric (dir.), 2008, *L'Espace public*, CNRS Editions, Paris.
- Dacheux Éric (dir.), 2011, *La communication*, CNRS Éditions, Paris, Nouvelle édition. [En ligne] URL : <<http://books.openedition.org/editions-cnrs/14883>>, consulté le 30/03/2020.
- Dagenais Bernard, 2016, *La politique de communication ou comment gérer son image par des règles partagées*, Presses de l'Université de Laval, Québec, (Note de lecture par Siham Alaoui, dans *Communiquer23 | 2018, « Varia 2018 »* [En ligne] URL : <http://journals.openedition.org/communiquer/2854>, consulté le 17 décembre 2018.
- D'Almeida Nicole, Libaert Thierry, 1998, *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- D'Almeida Nicole (dir.). 2009, *L'opinion publique*, CNRS Éditions, Paris, Nouvelle édition, [En ligne] URL : <<http://books.openedition.org/editions-cnrs/13801>>, consulté le 29/03/2020.
- De Baynast Arnaud - Lendrevie Jacques, 2014, *Publicitor Publicité online & offline*, Dunod, Paris, 8<sup>e</sup> édition.
- De Sardan Olivier, 2009, « Les huit modes de gouvernance locale en Afrique de l'Ouest », *Laboratoire d'études et recherches sur les dynamiques sociales et le développement local (LASDEL)*, Etudes et Travaux n°79, Niger- Benin. En ligne : [http://www.lasdel.net/spip/article.php3?id\\_article=294](http://www.lasdel.net/spip/article.php3?id_article=294)).

- Debeir Jean-Claude, 2014, « Electricité, croissance et développement en Inde », dans *Ecologie & Politique* 2 (N°49), p. 55-66. En ligne - <https://www.cairn.info/revue-ecologie-et-politique1-2014-2-page-55.htm?contenu=article>, consulté le 10/02/2019.
- Delion André et Durupty Michel, 2009 « Chronique du secteur public économique », dans *Revue française d'administration publique*, 3 (N° 131), pages 639 à 648.
- Demba Niang, 2007, *Gouvernance locale, maîtrise d'ouvrage communale et stratégies de développement local au Sénégal : l'expérience de la ville de Saint-Louis*. Géographie. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II.
- Demont Liliane, Kempf Alain, Rapidel Martine, Scibeta Charles, 2000, *Communication des entreprises Stratégie et pratiques*, Nathan, Paris.
- Denoit Nicole (dir.). 2013, *L'imaginaire et la représentation des Nouvelles Technologies de Communication*, Presses universitaires François-Rabelais, Tours, Nouvelle édition. [En ligne] URL : <<http://books.openedition.org/pufr/18867>>, consulté le 02/04/2020.
- Desmarchelier Dominique, 2009, « Gouverner, c'est communiquer : les cas de la grippe aviaire » dans *Communication de l'Etat et gouvernement du social Pour une société parfaite ?* p. 139-151.
- Devulder Lydie, 1999-2000, *Les usages de l'eau au cours de l'histoire*, Dessid. En ligne sur <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/61899-les-usages-de-l'eau-au-cours-de-l-histoire.pdf>.
- Direction interministérielle de la transformation publique [France], 4/2019, *Les citoyens acteurs du service du service public : quelles initiatives pour les associer davantage ?*
- Djellal Faridah, Gallouj Faïz, 2012, « L'innovation dans les services publics », dans *Revue française d'économie* 2 (Volume XXVII), p. 97-142.
- Dobiecki Bernard, 1996, *Communication des entreprises et des organisations, psychosociologie*, Ellipses, Paris.
- ECAM4, 2014, Statistiques portant sur « la gouvernance, la paix et la sécurité », Institut Nationale de la statistique du Cameroun.
- Emond Nancy, 2014, « Évolution de l'intégration des systèmes de gestion de l'eau au Québec : une analyse réseau », dans *Communiquer*, 12 | 2014, [En ligne], URL : <http://communiquer.revues.org/1122> ; DOI:10.4000/communiquer.1122, consulté le 04/08/2017.

- Evrard Aurélien, 2014, « les énergies renouvelables et l'électricité À propos d'un conflit entre un secteur et une alternative de politique publique », dans *Ecologie & politique 2* (N°49), pages 67-80. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-ecologie-et-politique1-2014-2-page-67.htm>, consulté le 10/03/2019.
- Evrard Yves, 1993, « La satisfaction des consommateurs : état des recherches », dans *Revue Française du marketing*, n° 4-5, p. 53-65.
- Gallup George, 2009, « Mettre les sondages au service de la démocratie », dans *L'opinion publique*, CNRS Éditions, Paris, Nouvelle édition, p. 51-68. [En ligne] URL : <http://books.openedition.org/editionscnrs/13801>, consulté le 30/03/2020.
- Gaudin Jean-Pierre, 2014, *Critique de la gouvernance. Une nouvelle morale politique ?*, L'Aube.
- Gendron Corinne, 2014, « Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs » dans *Communiquer*, 11 | 2014, [En ligne], URL : <http://communiquer.revues.org/486>, consulté le 04/08/2017.
- Gerstlé Jacques, 2008, *La communication politique*, Armand Colin, Paris, 2<sup>e</sup> édition.
- Global Water Partnership, 2010, *Développement d'une stratégie de financement du secteur de l'eau en Afrique centrale Etude nationale sur le financement du secteur de l'eau, Rapport Cameroun*, Juin.
- Goethals Christophe, Vincent Anne et Wunderle Marcus, 2013, « Le pouvoir économique », Dans *Dossiers du CRISP 2* (N°82), pages 11 à 119.
- Gortner Harold, Mahler Julianne et Nicholson Jeanne, 1994, *La gestion des organisations publiques*, Presses de l'Université de Québec, Sainte-Foy.
- Gramacci Gino, 2013, « L'imaginaire du lien social dans les communautés électroniques », dans *L'imaginaire et la représentation des Nouvelles Technologies de Communication*, Presses universitaires François-Rabelais, Tours, Nouvelle édition, p. 45-51. [En ligne] URL : <http://books.openedition.org/pufr/18867>, consulté le 02/04/2020.
- Grosjean Sylvie et Bonneville Luc (dir.), 2011, *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, Chenelière Education, Montréal.
- HAAS C. R., 1984, *pratique de la publicité*, Dunod, Paris.
- Henri Alexis (dir.), 2005, *La communication des organisations à la croisée des chemins disciplinaires*, l'Harmattan, Paris.

- Henry Mintzberg, 1997, *Le management, voyage au centre des organisations*, les éditions d'organisation, New York, 4<sup>e</sup> tirage.
- Hirtz Thierry, Bravetti Laurent, *Comment positionner le citoyen/usager au cœur de l'organisation par la démarche de gestion de la satisfaction des citoyens-usagers ?*, Centre de recherche public Henri Tudor.
- IRG (Institut de Recherche et débat sur la Gouvernance), 2007, « Entre tradition et modernité, quelle gouvernance pour l'Afrique ? » *actes du colloque de Bamako, 23-25 janvier*.
- Kante N. Pascal, 2002, « Les contraintes de la privatisation des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun », dans *Revue internationale de droit économique* 4 (t. XVI, 4), p. 603 à 625. En ligne sur <https://www.cairn.info>.
- Kemayou L. Roger, 2005, « Pour la communication des organisations au Cameroun », dans *Annales de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines*, Université de Douala, vol 3, N° 6 &7, p. 242- 258.
- Kemayou L. Roger, 2012, « La communication publique entre mythe et réalité au Cameroun : une gouvernance de défiance vis-à-vis des citoyens-usagers ? », *Pyramides* [En ligne], 24 | 2012, consulté le 08 mars 2017. URL : <http://pyramides.revues.org/941>
- Klenk Tanja et Reiter Renate, 2019, « Le post-NMP : idées de réforme et leur application dans le domaine des services sociaux. Introduction », dans *Revue Internationale des Sciences Administratives*, (Vol. 85), p. 5-12.
- Kouam K. Guy-Romain, Mpakam G. Hernanie, Ndonwy A. Samuel, Bopda D. Serges et Ekodeck E. Georges, 2006, « Gestion intégrée des ressources en eau et objectifs du millénaire pour le développement en Afrique : Cas du Cameroun », dans *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 9 (Volume7/N° 2). En ligne : <http://journals.openedition.org/vertigo/2319>, consulté le 06/02/2019.
- Lachaume Jean-François, 1989, *Grands services publics*, Masson, Paris.
- Lafrance Jean-Paul (dir.), 2010, *Critique de la société d'information*, CNRS Éditions, Paris, Nouvelle édition. [En ligne] URL : <http://books.openedition.org/editionscnrs/18841>, consulté le 20/03/2020.
- Lafrance Jean-Paul, 2010, « Les réseaux sociaux : les nouveaux outils de la société de l'information », dans *Critique de la société d'information*, CNRS Éditions, Paris, Nouvelle édition, p. 103-113. [En ligne] URL : <http://books.openedition.org/editionscnrs/18841>, consulté le 20/03/2020.

- Lambotte François, Piraux Alexandre et Wilkin Luc (dir.), 2012, *la communication publique en tension*, Pyramides N°24 – 2, Bruxelles.
- Laville Jean-Louis, 2005, *Sociologie des services, entre marché et solidarité*, Erès.
- Le Guern Philippe, 2007, « L’observation : méthodes et enjeux », dans *Introduction à la recherche en SIC*, p. 15-33.
- Le Moëne Christian, 1998, *Communication d’entreprises et d’organisations*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.
- Legavre Jean-Baptiste, 2007, « L’entretien Une technique et quelques-unes de ses « ficelles » », dans *Introduction à la recherche en SIC*, p. 35-55.
- Libaert Thierry, 2000, *Le plan de communication Définir et organiser votre stratégie de communication*, Dunod, Paris.
- Libaert Thierry et Allard-Huver François, 2014, « La communication sur les sujets sensibles au prisme des sciences de l’information et de la communication », dans *Communiquer*, 11 | 2014, [En ligne], URL : <http://communiquer.revues.org/486>, consulté le 04/08/2017.
- Mache Nadège, 2009, *Problématique de la communication organisationnelle dans les Organisations Non Gouvernementales camerounaises*, Mémoire de Master2 en Communication des organisations, Université de Douala.
- Magnon-pujo Cyril, 2011, « La souveraineté est-elle privatisable ? La régulation des compagnies de sécurité privée comme renégociation des frontières de l’Etat », dans *Politix* 3 (N°95), pages 129-153.
- Mbianda Patrice, 2015, *Pratique de la communication d’entreprise au Cameroun De la précolonisation à nos jours*, Proximité, Yaoundé.
- Mbianda Patrice, 2015, *Précis de communication Guide didactique et pratique*, Proximité, Yaoundé.
- Mégard Dominique, 2017, *La communication publique et territoriale*, Dunod, Malakoff, 2<sup>e</sup> édition.
- Meunier Baudoin, 1993, « Management du non marchand : évaluer pour mieux décider », dans *Politiques et Management public*, 11, N°3.
- Miège Bernard, 2005, *La pensée communicationnelle*, PUG, Grenoble.
- Mongeau Pierre et Saint-Charles Johanne, 2014, « Réseaux sociaux et réseaux sociosémantiques et phénomènes de communication », dans *Communiquer*, 12 | 2014, [En ligne], URL : <http://communiquer.revues.org/1122>, consulté le 04/08/2017.

- Morel Philippe, 2012, *Communication institutionnelle*, Vuibert, Paris.
- Morgan Gareth, 1999, *images de l'organisation*, (traduction de la 2<sup>e</sup> édition américaine par Solange Chevrier-Vouvé et Michel Audet, révision et actualisation par Jude Deschennes), De Boeck université, Bruxelles.
- Morgana Laurence, 2012, « Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925) », dans *Gestion et management public 2* (Volume 1/N°2), p. 4 à 21.
- Mpakam Hernanie et al., 2006, « L'accès à l'eau potable et à l'assainissement dans les villes des pays en développement : cas de Basoussam (Cameroun) », dans Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Volume 7 N° 2 | 9, URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/2377>, consulté le 05 février 2019.
- Muccheilli Alex, 2000, *Contexte organisationnel : essai de définition d'un concept nécessaire pour les études sur les organisations*, Dunod, Paris.
- Muchielli Alex, 2006, « Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives », Conférence au Colloque international « recherche qualitative : Bilan et prospective ». Béziers, 27 – 29 juin 2006.
- Nang M. Prosper, 2011, « Réformes économiques et dynamisme des marchés en Afrique subsaharienne », dans *Marché et Organisations*, 2 (N°14), p. 9 à 31. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2011-2-page-9.htm>
- Nanz Patrizia, 2003, « Les voix multiples de l'Europe. Une idée interdiscursive de la sphère publique », dans *Raisons politiques 2* (N°10), p. 69-85.
- Ndjimba Kevin-Ferdinand, 2012, « La prise en charge par le droit international de la fragilité régaliennne des États », dans *Civitas Europa 1* (N° 28), p. 55 à 78. En ligne sur <https://www.cairn.info/revue-civitas-europa-2012-1-page-55.htm>, consulté le 23/04/2019.
- Ngodji Léopold, 2011, *La communication publique au Cameroun*, L'Harmattan, Paris.
- Ngouo L. Bertrand, 2008, *La réforme administrative dans les services publics en Afrique*, L'Harmattan, Paris.
- Noëlle-Neumann Élisabeth, 2009, « L'opinion publique entre apathie et mobilisation : la spirale du silence », dans *L'opinion publique*, CNRS Éditions, Paris, Nouvelle édition, p. 91-102. [En ligne] URL : <http://books.openedition.org/editionscnrs/13801>, consulté le 30/03/2020.
- OCDE, 1995, *Participatory development and good governance cooperation guidelines series*.

- OCDE, 2006, *Outil de sensibilisation au risque de l'OCDE destiné aux entreprises multinationales opérant dans les zones de déficit de gouvernance*.
- Olivesi Stéphane (dir.), 2007, *Introduction à la recherche en SIC*, PUG, Grenoble.
- Olivesi Stéphane, 2007, « Le travail du concept Théories, Modèles, Catégories », dans *Introduction à la recherche en SIC*, p. 221-240.
- Ollivier-Yaniv Caroline et Rinn Michael (dir.), 2009, *Communication de l'Etat et gouvernement du social Pour une société parfaite ?* PUG, Grenoble.
- Onana Hugues, 2008-2009. *Problématique de la Gouvernance au Cameroun : sens, puissance et aspects sous-jacents d'un concept réinventé*. Thèse de Doctorat PhD en Sociologie politique. Université de Yaoundé I.
- Organisation Mondiale de la Santé, 2017, *Directives de qualité pour l'eau de boisson : quatrième édition intégrant le premier additif*. En ligne sur [https://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/publications/drinking-water-quality-guidelines-4-including-1st-addendum/fr/](https://www.who.int/water_sanitation_health/publications/drinking-water-quality-guidelines-4-including-1st-addendum/fr/) consulté le 18/02/2019.
- Pasquier Martial, 2011, *Communication publique*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Patesson René, 2009/3, « Regards sur la satisfaction des usagers », dans cahiers de la documentation.
- Pedler Emmanuel, 2007, « Le raisonnement scientifique », dans *Introduction à la recherche en SIC*, PUG, Grenoble, p. 241-258.
- Pinilla José, 2013, « Décalage culturel « professionnels-usagers » et dérive instrumentale des services publics », dans *Pensée plurielle 1* (N° 32), p. 37-59.
- PNUD, 1994/1, *La gouvernance en faveur du développement humain durable*.
- Ragainne Aurélien, 2010, « Contrôler à distance la satisfaction des usagers des services publics locaux », dans *Informations sociales 2* (n° 158), p. 68-75.
- Rambourg Michel, 1998, « L'échec des réformes en Afrique. Le cas des pays francophones au Sud du Sahara », dans *Revue française d'administration publique*, N°87, Juillet-septembre, p.405-422.
- Ries Al /Trout Jack, 1987, *Le positionnement*, McGraw-Hill, Paris.
- Rifoe Patrick, 2014, *Le management informationnel dans l'action publique d'urbanisation : dispositifs communicationnels des modèles français et d'Afrique francophone*. Sciences de l'information et de la communication. Université Charles de Gaulle - Lille III.
- Riutort Philippe, 2007, *Sociologie de la communication politique*, La découverte, Paris.

- Rotelli Fausto, 2004-2006, *La communication publique entre réforme et modernisation*, Paris, ENA.
- Rueff Julien, 2012, « Quelques éléments d'épistémologie concernant les recherches qualitatives et critiques en communication », dans *Communiquer*, 7 | 2012 [En ligne] URL : <http://communiquer.revues.org/169>, consulté le 11/10/ 2016.
- Sabadie William, 2003, « Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public », dans *Recherche et application en marketing*, 18, N°1, 1-18.
- Sébastien Roché, 2004, « Vers la démonopolisation des fonctions régaliennes : contractualisation, territorialisation et européanisation de la sécurité intérieure », dans *Revue française de Science Politique* 1 (Vol.54), p. 43-70.
- Sedjari Ali (dir.), 2003, *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21<sup>e</sup> siècle*, L'Harmattan, Paris.
- Séguin Philippe, 2007, « Dix enquêtes du comité : trois règles d'or pour réussir le changement. 2001-2006 », dans *Revue française d'administration publique* (hors-série), p. 7-25.
- Sellier Dominique, 2006, *La communication gouvernementale en Europe Analyse comparative*, L'Harmattan, Paris.
- Sierpinski Batyah, 2012, « Les Etats fragiles et le droit international : la fragilité économique », Dans *Civitas Europa*, 1 (N°28), pages 99 à 110.
- Siroën Jean-Marc, 2001, *Gouvernance, biens publics et globalisation*, 1eres journées européennes de Galatatasaray, 25-26 octobre, Eurisco, Université Paris-Dauphine.
- Slymen Syrine, 2016, « Acteurs locaux : quelles pratiques communicationnelles pour une valorisation territoriale ? », *Communiquer* [En ligne], 16, URL : <http://communiquer.revues.org/1901>, consulté le 23 mars 2017.
- SY Ousmane, Sauquet Michel et Vielajus Martin, 2007, « Introduction », dans *Entre traditions et modernité quelle gouvernance pour l'Afrique ? Actes du colloque de Bamako 23, 24 et 25 janvier 2007*. Ces actes sont disponibles sur le site : [http://www.afrique-gouvernance.net/bdf/docs/actes\\_bamako.pdf](http://www.afrique-gouvernance.net/bdf/docs/actes_bamako.pdf).
- Sylvie Trosa, 2013, « L'Etat est-il encore régalien ou devient-il un réseau social ? », *Pyramides* [En ligne], 25, URL : <http://journals.openedition.org/pyramides/967>, consulté le 11 mai 2018.
- Tchatat Gabriel /PNUD, 2014, *Rapport final – Cameroun – Contribution à la préparation du rapport national pour la formulation du livre blanc régional sur l'accès*



*universel aux services énergétiques intégrant le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique*, en ligne sur [www.se4all.org](http://www.se4all.org), consulté le 29/03/2019.

- Trosa Sylvie, 2009, « Les réformes vues d'en bas », dans *Pyramides* [En ligne], 17, URL : <http://journals.openedition.org/pyramides/636>, consulté le 11 mai 2018.
- Trosa Sylvie, 2010, « L'administration est-elle un acteur de la modernisation ? », dans *Pyramides* [En ligne], 19, URL : <http://journals.openedition.org/pyramides/702>, consulté le 11 mai 2018.
- Vásquez William, Trudeau Jennifer et Franceschi Dina, 2011, « Les perceptions des utilisateurs peuvent-ils influencer la qualité des services de l'eau ? Observations à León, Nicaragua », dans *Revue Internationale des Sciences Administratives* 3 (Vol.77), p. 495 - 521.
- Voirol Olivier, 2005, « Les luttes pour la visibilité », dans *Réseaux* 1 (N°129-130), p. 89-121.
- Wanlin Philippe, 2007, « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », dans *Recherches qualitatives – Hors-série – N°3*, Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative, p. 243-272.
- Warin Philippe, 1999, « La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères », dans *Politiques et Management public*, 17, N°2.
- Weil Pascale, 1990, *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*, D'Organisation, Paris.
- Wolton Dominique, 2008, « Les contradictions de l'espace public médiatisé », dans *L'Espace public*, p.31-41.
- Wolton Dominique, 2009, « Opinion publique et audience : plaidoyer pour une reconstruction théorique des médias, des publics et de la communication », dans *L'opinion publique*, CNRS Éditions, Paris, Nouvelle édition, p.131-142. [En ligne] URL : <http://books.openedition.org/editionscnrs/13801>, consulté le 30/03/2020.
- Wolton Dominique, 2010, « Une société de la communication est plus qu'une société de l'information » dans *Critique de la société d'information*, CNRS Éditions, Paris, Nouvelle édition, p. 157-166. [En ligne] URL : <http://books.openedition.org/editionscnrs/18841>, consulté le 30/03/2020.

- Yates Stéphanie, 2015, « Relations publiques et gouvernance participative : une vision partagée du « vivre ensemble » ? » dans *Communiquer*, 15 | 2015, [En ligne], URL : <http://journals.openedition.org/communiquer/1336>, consulté le 14 novembre 2019.
- Zadi Jonas, 2013, *La question de la bonne gouvernance et des réalités sociopolitiques en Afrique : Le cas de la Côte d'Ivoire*. Law. Université Paris-Est.
- Zemor Pierre, 1992, *Le sens de la relation Organisation de la communication de service public*, La documentation française, Paris.
- Zemor Pierre, 2008, *La communication publique*, Que sais-je ? 1995, Presses Universitaires de France, Paris, 4<sup>ème</sup> édition.

## WEBOGRAPHIE

- Acteurs du secteur de l'eau au Cameroun, <http://www.la-cde.com/fr/decouvrez-la-cde/secteurs-acteurs.html>, consulté le 05/02/2019
- Améliorer l'accès à l'eau, <http://www.afd.fr/fr/ameliorer-laces-leau-potable>, consulté le 05/02/2019.
- Approvisionnement en eau potable et assainissement au Cameroun, <https://www.wsp.org/sites/wsp.org/files/publications/CSO-Cameroon-FR.pdf>, consulté le 04/02/2019
- Bilan des privatisations au Cameroun, <http://www.institut-numerique.org/annexe-d-bilan-des-privatisations-au-cameroun-520a6f03dccb3>, consulté le 05/03/2019.
- Cameroun : un salon de l'eau, <http://www.cameroon-info.net/article/cameroun-face-au-difficile-acces-a-leau-potable-douala-organise-un-salon-de-leau-pour-318759.html>, consulté le 04/02/2019.
- Découverte et inventions - Quelques dates repères dans l'histoire de l'électricité, <http://www.ampere.cnrs.fr/histoire/chronologies/decouvertes>, consulté le 04/02/2019.
- Fin affermage CDE, <https://cameroon-report.com/economie/cameroun-distribution-de-leau-letat-met-fin-contrat-de-cde>, consulté le 06/02/2019.
- La Sonatrel, <https://energies-media.com/cameroun-sonatrel-a-concessions-demarrage-effectif-projete-juin>, consulté le 13/02/2019.
- Lancement activité Sonatrel, <http://www.crtv.cm/2018/04/gestion-du-transport-delectricite-au-cameroun-la-sonatrel-prend-les-rennes>, consulté le 13/02/2019

- Le Cameroun veut renforcer la loi sur les cas de pollution des eaux dues aux activités de l'homme  
<https://www.google.com/amp/s/www.investiraucameroun.com/index.php/environnement/2710-8095-le-cameroun-veut-renforcer-la-loi-sur-les-cas-de-pollution-des-eaux-dues-aux-activites-de-l-homme/amp>, consulté le 05/03/2019
- Le départ manqué de la Sonatrel, <http://quotidienmutations.cm/laj/transport-de-lelectricitece-que-coute-le-faux-depart-de-la-sonatrel/> publié le 08 juin 2018, consulté le 13/02/2019.
- Les besoins en eau au Cameroun, <http://www.la-cde.com/fr/espace-client/espace-sensibilisation>, consulté le 26/03/2019.
- Les grandes dates de l'électricité, <https://www.edf.fr/groupe-edf/espaces-dedies/l-energie-de-a-a-z/les-grandes-dates-de-l-electricite> , consulté le 30/01/2019
- L'histoire de l'électricité,  
[https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Histoire\\_de\\_l%27%C3%A9lectricit%C3%A9#cite\\_ref-V1\\_6-1](https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_l%27%C3%A9lectricit%C3%A9#cite_ref-V1_6-1), consulté le 27/03/2019.
- L'histoire de l'électricité au Cameroun, <https://eneocameroun.cm/index.php/fr/l-entreprise-a-propos-d-eneo-l-entreprise/l-entreprise-notre-notre-histoire/l-entreprise-notre-notre-historique-historique-de-l-electricite-au-cameroun>, consulté le 05/04/2019.
- Normes de L'OMS sur l'eau potable,  
<https://www.lenntech.fr/applications/potable/normes/normes-oms-eau-potable.htm>, consulté le 18/02/2019.
- OMS / Eau assainissement et hygiène,  
[https://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/fr/](https://www.who.int/water_sanitation_health/fr/), consulté le 18/02/2019
- OMS/ Directives sur les qualités de l'eau potable,  
[https://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/publications/drinking-water-quality-guidelines-4-including-1st-addendum/fr/](https://www.who.int/water_sanitation_health/publications/drinking-water-quality-guidelines-4-including-1st-addendum/fr/), consulté le 20/02/2019.
- Privatisation au Cameroun, <https://afrique.latribune.fr/afrique-centrale/cameroun/2017-02-04/cameroun-12-societes-d-etat-sur-28-en-difficulte.html>, consulté le 05/03/2019.
- Qualité eau du robinet,  
[https://www.graie.org/eaumelimelo/IMG/pdf/qualite\\_eau\\_du\\_robinet\\_def\\_cle444f4c.pdf](https://www.graie.org/eaumelimelo/IMG/pdf/qualite_eau_du_robinet_def_cle444f4c.pdf), consulté le 18/02/2019.

- Quelles normes de qualité pour l'eau potable, <https://www.cieau.com/leau-et-votre-sante/qualite-de-leau/quelles-normes-de-qualite-pour-leau-potable>, consulté le 18/09/2019
- Rapport Cameroun - Global water partnership, <https://www.gwp.org/globalassets/global/gwp-caf-files/etude-nationale-sur-le-financement-du-secteur-de-leau-au-cameroun.pdf>, consulté le 04/02/2019
- Transfert personnel Eneo – Sonatrel, <https://www.cameroon-tribune.cm/article.html/23167/fr.html/transfert-de-personnel-eneo-sonatrel-232-employes-signent-leur-contrat>, consulté le 05/02/2019.
- Plan Directeur Electricité au Cameroun <https://www.google.com/amp/s/energies-media.com/ami-elab-plan-directeur-prod-transp-distrib-electricite/amp/>, consulté le 06/04/2020.

# INDEX DES AUTEURS ET DES NOTIONS

## A

Abouem A Tchoyi ..... 206  
accessibilité .14, 47, 63, 78, 95, 97,  
100, 101, 102, 103, 104, 111,  
119, 142, 143, 159, 176, 192,  
220, 233, 251, 260, 261, 271  
*accompagnement*.....ii, 64, 74, 104  
accueil ...27, 33, 61, 69, 70, 73, 78,  
103, 133, 170, 172, 173, 176,  
177, 186, 187, 189, 192, 234,  
251, 252, 253, 257, 263, 264,  
265, 311, 312, 313, 314, 315,  
316, 317, 319, 322, 323, 324,  
329, 330, 331, 334, 339, 342,  
363, 366, 367, 370, 371, 381,  
385, 386, 389, 392  
acteurs..... iii, 12, 15, 20, 23, 24, 27,  
28, 29, 30, 33, 34, 35, 38, 39,  
40, 41, 43, 44, 48, 50, 52, 53,  
59, 63, 68, 75, 76, 77, 88, 107,  
112, 121, 122, 127, 132, 135,  
136, 140, 149, 154, 155, 157,  
161, 162, 163, 164, 165, 166,  
167, 169, 192, 197, 199, 202,  
203, 205, 207, 209, 219, 221,  
224, 225, 227, 232, 238, 245,  
248, 258, 266, 273, 274, 279,  
287, 330, 333, 344, 361, 366,  
369, 374, 381  
actions ...12, 14, 18, 19, 20, 22, 27,  
32, 39, 49, 53, 58, 62, 67, 71,  
72, 74, 76, 77, 97, 122, 130,  
136, 164, 168, 175, 176, 185,  
186, 189, 192, 194, 195, 197,  
198, 208, 212, 215, 216, 219,  
224, 227, 230, 235, 236, 238,  
244, 246, 247, 252, 258, 262,  
263, 264, 267, 269, 273, 274,

277, 308, 309, 314, 316, 318,  
320, 322, 324, 328, 330, 331,  
334, 339, 345, 346, 349, 353,  
361, 362, 363, 366, 368, 370,  
375, 377, 378, 379, 381, 382,  
385, 389, 391, 392  
activités communicationnelles .39,  
160, 161, 194  
activités de communication. iii, 22,  
23, 41, 74, 75, 199, 215, 271  
adaptabilité96, 101, 111, 112, 128,  
134, 158, 159, 192, 218, 271,  
273  
Afnor .....191  
Aktouf ..... 27, 28, 30, 276  
Almeida.. 54, 55, 56, 167, 173, 278  
Alva .....123  
Amar .....88, 217  
AMCOW .....vii, 122, 131, 146, 276  
Andaleeb.....26  
Atenga..... 49, 230, 276

## B

Bakker ..... 16, 133, 142, 146, 276  
Bakkour90, 95, 200, 207, 209, 217,  
276  
Balle ..... 236, 237, 276  
Banque Mondiale.....17, 132, 141,  
204, 207, 208  
Bardin ..... 31, 276  
Barlow.....123  
Barraqué ..... 113, 137, 138, 276  
Bartoli ..... 95, 277  
Bauby ..... 118, 277  
Baynast ..... 232, 278  
Berthier..... 88, 217  
Bjorkam.....134  
Boistel48, 170, 248, 250, 263, 264,  
274, 277

*bonne gouvernance*...89, 201, 202,  
205, 206, 223, 227, 270  
Bonvin ..... 217  
Bouckaert ..... 90  
Bougnoux, ..... 12, 239  
Boyomo 21, 22, 233, 234, 235, 277  
Buchanan ..... 214  
bureaucratique..45, 46, 77, 85, 89,  
90, 200, 211, 212, 213, 214,  
227, 228, 231, 234  
Burton ..... 120

## C

campagne....20, 68, 145, 193, 246,  
266, 335, 337, 340, 341, 346,  
349, 372, 376, 377, 383, 388  
Carley ..... 243  
Caron..... 207  
Cheick Anta Diop ..... 203  
Chester ..... 31  
Chevallier .... 13, 14, 53, 79, 81, 82,  
84, 87, 95, 96, 97, 98, 108, 109,  
110, 118, 278  
citoyen... 14, 19, 20, 21, 27, 29, 30,  
44, 45, 46, 47, 53, 59, 61, 62,  
63, 65, 66, 72, 75, 76, 78, 84,  
86, 97, 99, 105, 171, 175, 176,  
183, 189, 219, 225, 226, 236,  
237, 244, 245, 247, 254, 255,  
256, 258, 270, 277, 281, 330  
Cluzel-Métayer..14, 52, 63, 64, 66,  
67, 91, 95, 100, 101, 102, 103,  
104, 105, 106, 118, 227, 228,  
229, 278  
Cohen-Scali..... 30  
Comb ..... 48  
communication .... ii, iii, 12, 14, 15,  
18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25,  
27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34,

35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43,  
44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52,  
53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60,  
61, 63, 67, 68, 69, 70, 71, 72,  
73, 74, 75, 76, 77, 78, 85, 86,  
88, 93, 101, 125, 143, 146, 159,  
160, 161, 167, 168, 172, 173,  
174, 175, 176, 177, 178, 182,  
183, 184, 186, 187, 192, 193,  
194, 195, 196, 197, 198, 199,  
200, 211, 213, 215, 221, 222,  
225, 227, 228, 229, 230, 231,  
232, 233, 234, 235, 236, 237,  
238, 239, 240, 242, 243, 244,  
245, 246, 247, 249, 250, 251,  
252, 254, 255, 256, 257, 258,  
259, 260, 262, 263, 264, 265,  
266, 267, 270, 271, 272, 273,  
274, 276, 277, 278, 280, 281,  
282, 283, 284, 285, 286, 287,  
310, 313, 317, 318, 330, 331,  
332, 334, 335, 336, 337, 339,  
342, 344, 345, 346, 348, 349,  
352, 353, 360, 361, 363, 366,  
367, 368, 370, 372, 375, 376,  
377, 378, 381, 382, 383, 385,  
386, 389, 390, 391, 392

Communication institutionnelle  
..... 222, 283, 286

communication interne 35, 54, 55,  
56

communication publique ... 12, 14,  
15, 16, 18, 19, 21, 24, 38, 39,  
40, 41, 43, 50, 58, 231

communication sociale..... 40, 67

continuité ....12, 13, 14, 15, 20, 23,  
79, 95, 96, 97, 98, 101, 102,  
111, 112, 128, 130, 134, 143,  
151, 157, 158, 159, 192, 254,  
259, 271, 273

Contractor ..... 243

*coopération internationale* .....201,  
202

Cooren ..... 31, 32, 278

*crédibilité* .. 22, 168, 173, 197, 235,  
244

crise .18, 22, 35, 49, 51, 52, 53, 72,  
74, 77, 91, 109, 127, 147, 200,  
206, 247, 248, 249, 250, 251,  
256, 267, 274, 328, 335, 392

culture.....iii, 15, 22, 33, 36, 40, 56,  
60, 66, 71, 75, 89, 94, 127, 174,  
183, 195, 227, 231, 232, 236,  
244, 245, 257, 265, 272, 273

Cusset .....16

## D

Dacheux ..... 64, 206, 218, 278

Dagenais ..... 12, 231, 278

Debeir .....127, 279

*décisions* 14, 20, 39, 41, 44, 46, 47,  
54, 57, 58, 60, 62, 64, 65, 70,  
74, 80, 85, 86, 90, 101, 108,  
200, 204, 212, 213, 214, 216,  
219, 223, 225, 226, 227, 228,  
229

Deichmann.....26

Delley .....214

démocratie . 18, 19, 21, 52, 64, 78,  
89, 159, 205, 206, 218, 220,  
221, 226, 230, 232, 238, 280

Desmarchelier.....200, 279

Devuldere .....113

dialogue 20, 23, 38, 48, 61, 65, 66,  
72, 73, 74, 78, 161, 173, 234,  
353

Dobiecki ..... 54, 233, 279

Dramane ..... 221

droit .13, 20, 42, 44, 45, 50, 62, 63,  
64, 68, 73, 74, 76, 86, 87, 95,  
97, 100, 101, 104, 105, 106,  
107, 115, 119, 120, 125, 133,  
136, 185, 201, 202, 206, 208,

209, 210, 211, 212, 213, 223,  
225, 226, 227, 230, 237, 238,  
240, 269, 281, 283, 285, 317,  
319, 320, 350, 364, 376, 387

Duguit..... 16, 96

## E

ECAM4.....20, 21, 220, 279

*écoute*.... 24, 45, 65, 66, 67, 69, 70,  
73, 78, 101, 192, 194, 229, 254,  
256, 312, 318, 375, 392

*égalité* ... 13, 14, 15, 23, 46, 64, 68,  
79, 95, 96, 97, 98, 100, 101,  
102, 104, 105, 111, 112, 128,  
134, 146, 158, 159, 192, 209,  
210, 218, 220, 227, 261, 273,  
306

Emile Zola ..... 124

Emond ..... 242, 279

Evrard .....127, 128, 191, 280

explications 54, 62, 64, 86, 98, 213,  
233

## F

Fame Ndongo ..... 237

Fischer ..... 51

fonctions 13, 20, 21, 61, 69, 73, 78,  
103, 106, 107, 108, 110, 135,  
212, 213, 214, 219, 228, 285

Franceschi ..... 26, 286

Friedrichs..... 26, 27

## G

Gaebler..... 214

Gaudin..... 201, 280

Gerstlé..... 46, 280

*Gestion et management public* 283

Goethals .....91, 108, 109, 110, 280

Gortner..... 212, 280

gouvernance. iii, 12, 15, 18, 19, 20,  
22, 23, 24, 36, 65, 86, 88, 89,

90, 94, 107, 108, 134, 160, 199,  
200, 201, 202, 203, 204, 205,  
206, 207, 208, 209, 210, 211,  
218, 219, 220, 221, 223, 224,  
225, 226, 227, 229, 230, 235,  
270, 271, 274, 276, 278, 279,  
280, 281, 284, 285, 287, 330,  
390  
gouvernance démocratique ..... 89,  
205  
Gramacci ..... 240, 280  
gratuité..... 79, 95, 96, 99, 100, 101,  
111, 159

## H

Hatchuel ..... 88  
Hervé Diata..... 208  
Hughes ..... 212  
Huntsman ..... 85

## I

identité 12, 56, 60, 61, 69, 87, 194,  
215, 248, 263, 264  
*image*..... 22, 45, 54, 56, 59, 60, 72,  
77, 149, 168, 169, 170, 172,  
186, 195, 197, 232, 236, 240,  
246, 247, 248, 249, 259, 266,  
278, 335, 339, 387  
indicateurs..... 116, 207, 208, 209,  
210, 211, 214, 215, 216, 235,  
244  
information . 20, 21, 23, 24, 25, 35,  
38, 40, 41, 47, 48, 49, 51, 53,  
54, 57, 61, 62, 63, 64, 67, 69,  
70, 72, 73, 74, 78, 85, 110, 115,  
116, 122, 124, 125, 140, 143,  
145, 148, 167, 170, 173, 182,  
184, 185, 190, 191, 193, 196,  
199, 200, 216, 219, 220, 222,  
225, 226, 227, 231, 232, 234,  
237, 238, 240, 241, 244, 245,

248, 252, 258, 259, 266, 270,  
271, 277, 281, 282, 284, 286,  
307, 310, 314, 331, 332, 335,  
336, 340, 348, 350, 351, 352,  
360, 374, 381, 386, 391  
*institutions* .. 12, 14, 17, 19, 20, 21,  
23, 39, 40, 43, 44, 45, 49, 50,  
51, 54, 59, 61, 62, 63, 64, 65,  
68, 71, 72, 74, 77, 78, 90, 110,  
162, 164, 175, 193, 200, 202,  
203, 204, 205, 206, 207, 208,  
209, 210, 211, 223, 224, 232,  
233  
*interaction* .. 31, 32, 40, 43, 55, 90,  
200, 239, 254, 257, 353  
intérêt général ... iii, 12, 13, 14, 15,  
16, 17, 19, 22, 23, 24, 37, 38,  
39, 40, 50, 51, 52, 53, 64, 65,  
67, 68, 72, 75, 78, 79, 80, 81,  
82, 83, 87, 91, 94, 95, 97, 98,  
102, 106, 108, 110, 111, 112,  
124, 132, 133, 134, 159, 161,  
172, 185, 206, 217, 223, 232,  
264, 276

## J

Jenkins ..... 244  
Jules Vernes ..... 124

## K

Kanté..... 135, 136, 137, 138  
Kazancigil ..... 201  
Kemayou... 1, ii, 12, 19, 40, 43, 281  
Keynes..... 16, 91  
Ki-Zerbo ..... 203  
Kodock ..... 137  
Kouam..... 120, 149, 281  
Kouam Kenmogne..... 120, 149  
Kozinets ..... 25

## L

Lachaume .... 13, 16, 71, 79, 80, 81,  
82, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 97,  
98, 100, 111, 118, 281  
Lafrance... 236, 237, 238, 239, 244,  
281  
Lall ..... 26  
Laville ..... 191, 282  
Leca ..... 41, 218  
Legavre..... 28, 35, 282  
*légitimité* 15, 39, 46, 50, 59, 63, 71,  
72, 88, 96, 109, 203, 213, 216,  
222, 235  
Lendrevie..... 232, 278  
Lewis ..... 26  
Libaert ... 54, 55, 56, 167, 173, 278,  
282  
lien social iii, 15, 16, 18, 20, 36, 38,  
39, 40, 69, 73, 101, 133, 160,  
236, 251, 254, 271, 274, 280  
lobbying..... 195  
Lüdtke ..... 26, 27

## M

Magnon-pujo..... 107, 282  
Mattelart ..... 255, 276  
Mbianda .... ii, 24, 67, 68, 195, 237,  
282  
McDonald..... 133  
médias... 24, 38, 40, 43, 48, 49, 50,  
56, 61, 67, 68, 72, 74, 75, 76,  
161, 178, 185, 192, 194, 195,  
197, 199, 204, 213, 222, 236,  
237, 238, 240, 241, 242, 244,  
245, 246, 248, 252, 271, 272,  
273, 274, 286, 331, 332, 335,  
336, 341, 342, 345, 347, 349,  
353, 354, 362, 365, 367, 371,  
375, 378, 381, 382, 385  
médias sociaux ..... 236  
médias traditionnels .... 24, 49, 195

médiatisation .....iii, 15, 24, 33, 36,  
160, 236, 271, 272, 274  
*méfiance*..... 20, 202, 266  
Mégard .....19, 40, 230, 231, 282  
Meisel..... 211  
Moliner..... 30  
Monge ..... 243  
Mongeau ..... 243, 282  
Morel...57, 58, 167, 168, 170, 173,  
174, 197, 198, 247, 248, 283  
Morgana..... 88, 90, 283  
motivation.....55, 56, 57, 62, 101,  
167, 169, 213, 368  
Mpakam .....119, 120, 281, 283  
Muccheilli ..... 57, 283  
Muchielli..... 30, 283  
mutabilité ....13, 14, 15, 23, 79, 96,  
98  
Myburgh..... 26

## N

Nahrath .....113, 137, 138, 276  
Nang .....91, 134, 135, 283  
Ndjimba ..... 107, 283  
New Public Management .....vii, 46,  
52, 88, 89, 211, 214, 216, 283  
Ngodi ..... 18, 22  
Ngodji 38, 117, 165, 233, 235, 267,  
283  
Ngouo.....12, 18, 66, 89, 211, 212,  
215, 219, 220, 221, 244, 245,  
283  
notoriété ..... 72, 166, 232  
nouvelle gestion publique .. 86, 88,  
89, 90, 200, 211, 214, 215, 219,  
220, 221  
NPM..... vii, 88, 89, 217, 218

## O

OCDE ... vii, 89, 205, 207, 209, 283,  
284

Olivesi ..... 31, 284  
Onana ... 18, 19, 41, 134, 135, 136,  
137, 201, 202, 206, 207, 208,  
221, 223, 224, 225, 284  
organisation 12, 13, 15, 16, 21, 23,  
24, 25, 31, 32, 33, 35, 38, 41,  
42, 48, 53, 54, 55, 56, 57, 59,  
60, 61, 68, 69, 70, 71, 72, 73,  
74, 75, 77, 80, 82, 85, 88, 95,  
99, 107, 118, 128, 159, 162,  
164, 167, 168, 170, 172, 174,  
198, 200, 203, 204, 205, 211,  
212, 213, 214, 215, 219, 220,  
221, 222, 228, 229, 230, 231,  
232, 233, 235, 236, 238, 244,  
245, 247, 248, 250, 259, 263,  
264, 265, 271, 274, 277, 281,  
283, 308, 310, 311, 313, 315,  
317, 319, 321, 323, 325, 328,  
390, 391, 392

*organisations publiques* 14, 15, 19,  
20, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43,  
44, 49, 63, 67, 68, 69, 71, 72,  
74, 133, 209, 211, 213, 214,  
215, 216, 218, 223, 225, 228,  
239, 264, 277, 280

Osborne .....214  
Ould Aoudia .....211  
*ouverture* .....iii, 24, 34, 63, 78, 101,  
122, 135, 149, 157, 163, 168,  
195, 199, 205, 224, 227, 239,  
253, 271, 274, 319, 353

## P

Parker Follett ..... 31  
partenaires.. 20, 22, 23, 42, 47, 48,  
49, 55, 60, 101, 122, 141, 146,  
168, 170, 204, 230, 335, 377,  
383  
*participation* 21, 23, 52, 57, 63, 66,  
67, 71, 85, 86, 91, 95, 97, 101,  
118, 129, 133, 136, 163, 203,

204, 205, 208, 209, 210, 211,  
220, 221, 224, 226, 227, 228,  
229, 235, 273  
parties prenantes ....12, 15, 21, 23,  
24, 32, 38, 51, 61, 64, 65, 66,  
67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 79,  
158, 159, 161, 165, 197, 204,  
219, 224, 228, 232, 233, 244,  
254, 256, 259, 260, 262, 268,  
270, 271, 273, 352  
Pasquier 15, 19, 20, 21, 22, 39, 41,  
42, 43, 50, 61, 62, 63, 68, 69,  
70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 84,  
85, 86, 90, 178, 191, 200, 211,  
212, 213, 214, 215, 216, 218,  
219, 220, 221, 222, 227, 240,  
242, 243, 244, 252, 258, 259,  
274, 284

Patesson ..... 84, 284  
Pattinasarany ..... 26  
perception... 12, 20, 30, 34, 39, 41,  
45, 49, 70, 86, 133, 172, 186,  
192, 253, 255, 256, 354, 357,  
392

Pinilla.....46, 47, 284  
Piroux ..... 26, 282  
PNUD.....205, 209, 223, 284, 285

politiques .... 13, 14, 16, 18, 19, 34,  
40, 42, 46, 47, 48, 49, 51, 52,  
61, 63, 64, 65, 68, 69, 70, 77,  
78, 80, 83, 84, 87, 88, 91, 98,  
102, 104, 107, 108, 123, 126,  
135, 136, 137, 158, 159, 192,  
201, 204, 205, 206, 207, 208,  
209, 216, 219, 220, 221, 224,  
226, 227, 228, 252, 254, 260,  
264, 283

politiques publiques 46, 47, 65, 88,  
264

Pollitt..... 90  
positionnement 126, 263, 264, 284



pouvoir .. 19, 21, 25, 40, 48, 60, 62,  
 64, 67, 72, 75, 77, 79, 80, 86,  
 87, 99, 100, 105, 108, 109, 110,  
 116, 133, 144, 169, 183, 186,  
 196, 197, 201, 203, 205, 209,  
 212, 213, 215, 217, 218, 219,  
 220, 229, 231, 234, 237, 240,  
 242, 243, 244, 247, 252, 255,  
 260, 280, 347, 349, 356, 368,  
 370, 376, 377, 378, 380, 386,  
 387, 389, 390

*prestations* ... iii, 17, 21, 24, 27, 30,  
 42, 43, 45, 63, 67, 69, 71, 72,  
 79, 81, 82, 84, 85, 86, 88, 92,  
 94, 98, 99, 100, 103, 105, 106,  
 108, 110, 118, 119, 134, 141,  
 151, 152, 159, 170, 176, 186,  
 189, 192, 193, 213, 215, 216,  
 217, 218, 225, 229, 233, 234,  
 236, 245, 249, 251, 253, 258,  
 259, 261, 262, 267, 273, 274,  
 322, 324, 326, 328, 331, 332,  
 335, 348, 365, 371, 388, 389,  
 391, 392

privatisation 17, 18, 130, 133, 134,  
 135, 136, 137, 138, 139, 162,  
 165, 201, 218, 281

Prud'homme ..... 201

*publics* .... iii, 12, 13, 14, 15, 16, 18,  
 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27,  
 28, 29, 30, 33, 34, 36, 37, 38,  
 39, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 48,  
 49, 50, 53, 54, 56, 64, 65, 66,  
 70, 71, 73, 74, 75, 76, 78, 79,  
 80, 82, 84, 86, 90, 91, 93, 94,  
 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101,  
 102, 103, 104, 105, 106, 109,  
 110, 111, 112, 130, 132, 134,  
 136, 138, 149, 154, 158, 159,  
 160, 161, 163, 164, 165, 167,  
 168, 170, 172, 174, 175, 176,  
 177, 186, 188, 192, 193, 195,

197, 198, 199, 200, 207, 208,  
 209, 213, 214, 219, 226, 227,  
 228, 229, 230, 232, 233, 234,  
 235, 236, 238, 239, 245, 246,  
 247, 249, 251, 255, 256, 257,  
 261, 262, 264, 265, 266, 267,  
 271, 272, 273, 274, 285, 286,  
 307, 329, 330, 380, 390, 391,  
 392

## R

Ragaine ..... 102, 103, 284

Rancière ..... 218

Rateau ..... 30

réaction 48, 77, 127, 189, 211, 243,  
 345, 346, 352, 375

*relations personnelles* 16, 195, 212

relations presse ..... 194, 197, 199

relations publiques ... 51, 195, 196,  
 197, 198, 199

Relations publiques ..... 287

*réputation* 170, 172, 186, 197, 244,  
 248

réseaux sociaux. 25, 178, 179, 184,  
 185, 241, 242, 243, 252, 261,  
 281, 331, 332, 335, 336, 337,  
 341, 342, 345, 346, 347, 350,  
 357, 362, 365, 367, 371, 375,  
 378, 381, 382, 385, 393

responsabilité ... 39, 42, 46, 62, 79,  
 82, 88, 92, 101, 105, 118, 128,  
 130, 138, 161, 203, 205, 206,  
 207, 210, 211, 217, 219, 223,  
 224, 226, 227, 228, 232, 235,  
 270, 276, 350, 365, 391

rétroaction ..... 43, 259

Rifoe ..... 19, 49, 51, 284

Robichaud ..... 31, 32, 278

Roché ..... 107, 285

Roth ..... 243

Ruiters ..... 133

## S

Sabadie ..... 192, 285

Saint-Charles ..... 243, 282

Sardan ..... 204, 278

Sauquet .... 201, 202, 203, 235, 285

Sellier ..... 45, 285

sens de la relation .. iii, 15, 23, 256,  
 257, 259, 287

*sensibilisation* ..... 67, 68, 116, 122,  
 126, 140, 145, 148, 175, 188,  
 194, 234, 284, 288, 307, 311,  
 360, 382

service public iii, 12, 13, 14, 16, 18,  
 23, 24, 25, 27, 28, 30, 33, 34,  
 35, 38, 44, 45, 46, 47, 53, 54,  
 59, 64, 65, 66, 69, 70, 71, 72,  
 73, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82,  
 83, 84, 86, 87, 91, 92, 93, 94,  
 95, 96, 97, 98, 99, 102, 103,  
 106, 110, 112, 113, 116, 118,  
 119, 121, 124, 125, 128, 130,  
 131, 134, 138, 139, 140, 141,  
 142, 143, 144, 145, 146, 147,  
 148, 149, 151, 152, 154, 155,  
 157, 158, 159, 161, 162, 164,  
 165, 166, 169, 170, 171, 172,  
 175, 176, 177, 179, 181, 182,  
 186, 187, 189, 192, 193, 194,  
 197, 198, 214, 215, 218, 219,  
 225, 230, 231, 232, 234, 236,  
 246, 247, 251, 252, 253, 254,  
 255, 256, 257, 258, 259, 260,  
 261, 262, 264, 265, 267, 268,  
 270, 272, 274, 278, 279, 285,  
 303, 305, 307, 310, 312, 314,  
 316, 317, 318, 319, 322, 323,  
 324, 325, 326, 327, 328, 329,  
 330, 331, 332, 334, 335, 336,  
 337, 338, 339, 340, 341, 342,  
 343, 345, 346, 347, 348, 349,  
 351, 353, 357, 358, 359, 360,  
 362, 363, 365, 366, 367, 368,

369, 370, 371, 372, 373, 374,  
 375, 376, 377, 378, 379, 380,  
 381, 382, 383, 384, 385, 386,  
 388, 389, 390, 391, 392

service public d'eau..... 25, 27, 34,  
 118, 143, 148, 162, 165, 253,  
 353

service public d'électricité.. 25, 29,  
 138, 151, 154, 166, 193, 194,  
 253, 268

services publics... iii, 12, 13, 14, 15,  
 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24,  
 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32,  
 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40,  
 45, 46, 47, 49, 50, 52, 53, 55,  
 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69,  
 70, 71, 72, 73, 75, 77, 78, 79,  
 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87,  
 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96,  
 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103,  
 104, 105, 106, 108, 109, 110,  
 111, 112, 118, 128, 130, 132,  
 133, 134, 135, 138, 146, 157,  
 158, 159, 160, 161, 163, 167,  
 170, 171, 172, 174, 175, 176,  
 177, 178, 182, 183, 184, 185,  
 186, 187, 188, 189, 190, 191,  
 192, 193, 194, 195, 197, 198,  
 199, 200, 201, 203, 204, 207,  
 208, 209, 211, 214, 218, 220,  
 225, 226, 227, 228, 229, 230,  
 231, 232, 233, 234, 235, 236,  
 239, 244, 245, 246, 247, 248,  
 249, 251, 252, 253, 254, 255,  
 256, 257, 258, 259, 260, 261,  
 262, 263, 264, 265, 266, 267,  
 268, 269, 270, 271, 272, 273,  
 274, 277, 279, 281, 283, 284,  
 308, 330, 333, 335, 344, 352,

353, 361, 362, 363, 366, 369,  
 374, 375, 380, 381, 390

services publics administratifs ..16,  
 90, 99, 100

Shaw .....48

Shirley .....133

Similar ..... 25

sincérité.... 266, 267, 268, 269, 274

Smith.....85

société ....iii, 12, 13, 15, 16, 17, 22,  
 23, 24, 33, 36, 37, 38, 40, 41,  
 42, 43, 47, 48, 49, 50, 51, 53,  
 54, 56, 59, 64, 66, 68, 71, 73,  
 74, 76, 79, 81, 82, 83, 84, 94,  
 96, 99, 100, 102, 104, 107, 108,  
 109, 110, 111, 112, 115, 117,  
 123, 124, 125, 126, 128, 129,  
 130, 131, 132, 133, 138, 148,  
 153, 154, 159, 160, 162, 163,  
 165, 169, 170, 192, 197, 199,  
 200, 202, 203, 205, 206, 207,  
 209, 210, 213, 214, 218, 219,  
 221, 223, 224, 225, 228, 235,  
 236, 237, 238, 240, 244, 245,  
 251, 254, 255, 270, 272, 274,  
 277, 279, 281, 284, 286, 306,  
 333, 337, 350, 356, 379, 380,  
 381, 383, 387

société civile .....47

Spanou .....85

stratégie.. 34, 51, 55, 59, 139, 151,  
 168, 202, 231, 232, 239, 280

Sy 202, 203, 235

système d'offre.. iii, 170, 251, 260,  
 263, 264, 270, 271, 274

## T

Tarde.....31

Thorburn.....244

transparence14, 15, 23, 54, 65, 78,  
 90, 94, 95, 101, 102, 108, 116,  
 200, 202, 204, 206, 207, 208,  
 209, 210, 211, 213, 217, 219,  
 220, 223, 225, 226, 227, 228,  
 232, 235, 267, 270

Trosa .....45, 55, 70, 285, 286

Trudeau ..... 26, 286

Tsayem ..... 19

Tullokk..... 214

## V

Varone..... 217

Vásquez ..... 26, 286

Vielajus .....201, 202, 203, 235, 285

Vigoda ..... 85

Vincent91, 108, 109, 110, 277, 280

visibilité .....20, 53, 72, 74, 77, 194,  
 209, 215, 247, 286, 321, 323

## W

Warin..... 52, 286

Weber .....88, 211, 212

Weick ..... 31

Weil ..... 59, 286

Wolton .....48, 49, 192, 236, 286

Wunderle ...91, 108, 109, 110, 280

## Z

Zadi.....21, 201, 206, 223, 227, 287

Zapico ..... 123, 124

Zemor .... 14, 15, 19, 21, 23, 29, 39,  
 44, 45, 46, 50, 53, 54, 60, 62,  
 63, 64, 65, 69, 70, 71, 72, 75,  
 76, 77, 78, 175, 186, 216, 218,  
 225, 226, 231, 256, 257, 258,  
 274, 287

## **ANNEXES**

## Annexe 1: échanges d'internautes sur le service public d'électricité sur Facebook

19 juin 2017 ·

MERCI ENEO

Force à nos frères de Dschang qui étaient obligés à cause d'[#ENE0](#) de regarder le match Cameroun Vs Chili sur un téléphone portable; C'est aussi ça l'urgence... allons seulement.

Via : FABRICE FOKOU.... Afficher la suite



22 h ·

**#Eneo Vs ne vs assurez pas que les factures sont remises aux clients et vs coupez le courant en déposant l'avis de coupure. #Nul**

34

32 commentaires 1 partage

J'aime Commenter Partager

18 mars 2018 ·

LCCLC - INFORMATION

Ce que dit Eneo Cameroon à propos du blackout de cette nuit...

« nfos Eneo : Un incident survenu ce samedi 17 mars 2018 autour de 22h au poste d'interconnexion de Logbaba à Douala prive d'énergie les régions du Littoral, de l'Ouest, du Nord Ouest et du Sud Ouest. Les équipes techniques sont mobilisées pour un retour rapide a la normale. Infos 8010. »

Partagez l'information svp

#OPLPI #ENE0

— avec Francky Abanda.

25 décembre 2018, 07:23 ·

Vous n'avez pas la compétence de la compétence, veuillez svp [#eneo](#) partir de notre pays merci , PS un camerounais prêt a explosé trop c'est trop

**eneo My Easy Light**

31 min ·

[Infos Eneo]: Un incident survenu ce samedi 17 mars 2018 autour 22h au poste d'interconnexion de Logbaba à Douala prive d'énergie les régions du Littoral, de l'Ouest, du Nord Ouest et du Sud Ouest. Nos équipes techniques sont mobilisées pour un retour rapide à la normale. Infos 8010.



10 mai 2018 ·

LCCLC [#ENE0](#) où est [#LOM\\_PANGA](#)

Déjà 5 mois sans courant dans la localité d'abong-mbang et les examens de fin d'année se pointent déjà. Avec de nombreux barrages que compte notre pays on vit cette situation. Onong ISSA TCHIROMA doit démissionner




3 avril 2018, 20:40 ·

la finira nar allar m'assonir d'abord [#Eneo](#) n'vair un salfin. C'hannir invir ?

## Annexe 2: Echanges d'internautes sur le service public d'eau

5 novembre 2017 - Douala -

LCCLC : Coupure d'eau à Yaoundé.  
Selon un communiqué de la #CDE, la distribution de l'eau potable sera perturbée dans la ville de Yaoundé les dimanche 5 et lundi 6 Novembre 2017.  
Source: CRTV Web.



**COMMUNIQUE DE PRESSE**

LA CAMEROUNAISE DES EAUX (C.D.E.), DIRECTION REGIONALE DE YAOUNDE AGGLOMERATION, INFORME SON AIMABLE CLIENTELE.


QU'EN RAISON D'IMPORTANTS TRAVAUX PROGRAMMES PAR ENEO, NOTAMMENT LE REMPLACEMENT DU TRANSFORMATEUR DE 20MVA PAR CELUI DE 36MVA AU POSTE SOURCE DE MBALMAYO, LE DIMANCHE 05 NOVEMBRE 2017 DE 00H A 19 HEURES.

LA DISTRIBUTION DE L'EAU POTABLE SERA PERTURBEE DANS LA VILLE DE YAOUNDE LES **DIMANCHE 05 ET LUNDI 06 NOVEMBRE 2017**.

LA CAMEROUNAISE DES EAUX (C.D.E.) S'EXCUSE AUPRES DE SES CLIENTS DES DESAGREMENTS CAUSES PAR CES TRAVAUX.


autres personnes.  
27 décembre 2018 -

Deux dans une maison pas une seule goutte d'eau de mes robinets. J'ai déçu de tout laissé entre les mains de Dieu et de #Camwater. Quand je pense que ce sera le même scénario pendant 7 ans. Sinon on reçoit les factures chaque mois. La dernière c'était près de 30.000f. Sinon pour fêter ça j'ai fait cette photo de moi. Une fois je reste à la maison on me donne la facture 60.000f. Les gars venez enlever le compteur et partez avec.



22 mars 2017 -

Since how many days, many of you did not wash themselves correctly because of #NoWater  
How many do you spend to pay mineral water to drink while paying bill of #Camwater who never give you water and when its come, it is red like my lipstick  
Despite Cameroon is full of Streams, rivers the government is unable to furnish us potable water  
That is why i "am in black this International Day of Water  
Because we need potable water... Afficher la suite



18 novembre 2015 - BlackBerry Smartphones App -


S'il vous plait si quelqu'un a le numero du chef d'agence de la #CDE d'Ecole publique qu'il me donne pardon. J'en ai marrrrrrrrrrr

3 6 commentaires

J'aime Commenter Partager


7 juillet 2015 -

Ne bois pas l'eau #CDE qui veut mais qui peut dans le cas d'espèce nous qui ne pouvons pas aussi être invité à #Etoudi comme mon grand frère bulu qui bavarde beaucoup la nessa Marquant Jean-Jacques



14 février 2016 -

Happy Valentine Beer 🍷  
#camwater #cde



**Annexe 3:** Extrait message du Chef de l'Etat à la nation à l'occasion de la fin d'année 2018 et du Nouvel An 2019

Camerounaises, Camerounais,

Mes chers compatriotes,

Le septennat qui vient de commencer devrait être décisif pour notre pays. Il pourrait même être l'un des moments les plus importants de notre histoire depuis notre indépendance.

Je m'explique.

[...]

Il en va de même de notre grand projet d'industrialisation selon les orientations de notre Plan Directeur. Il conviendra de l'appliquer en priorité à la transformation de nos matières premières agricoles afin de gagner en valeur ajoutée et de réduire nos importations de biens et services.

Nous continuerons à doter notre pays d'infrastructures d'énergie, à la fois pour répondre aux besoins de notre agro-industrie et de nos différents secteurs industriels ainsi que pour satisfaire les demandes de nos populations. Aux barrages hydro-électriques s'ajouteront aussi des centrales solaires destinées à l'électrification des zones rurales.

Les efforts considérables qui ont été déjà faits pour développer nos infrastructures de transport (routes, autoroutes, ports, aéroports) seront poursuivis, au bénéfice de notre économie et de la mobilité de nos compatriotes.

[...]

Au cours des dernières décennies, des progrès notables ont déjà été réalisés en ce sens. Il conviendra de redoubler d'efforts pour construire une société garantissant l'égalité des chances et des conditions de vie honorables pour l'ensemble de la population.

Nous continuerons donc :

[..]

- à résoudre le problème lancinant de l'habitat social ;

- à améliorer encore plus l'accès à l'eau potable et à l'électricité, y compris dans les zones rurales ;

- et enfin à promouvoir le rôle des femmes et des jeunes dans notre société.

[...]

Je compte sur chacun de vous pour m'y aider.

Bonne et heureuse Année 2019 à vous tous.

Vive la République !

Vive le Cameroun!

Yaoundé, le 31 décembre 2018.

Source: prc #Gazeti237

**Annexe 4 :** Décret présidentiel portant réorganisation de la CAMWATER

**REORGANISATION DE LA CAMEROON WATER UTILITIES CORPORATION**

DECRET N° 2018/144 du 20 Février 2018.-

Le Président de la République décrète :

Article 1er. – Le présent décret porte réorganisation de la Cameroon Water Utilities Corporation en abrégé CAMWATER, ci-après désignée « la CAMWATER ».

Article 2. – (1). – La CAMWATER est une société à capital public, ayant l'Etat comme unique actionnaire, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

(2). – Le capital de la CAMWATER peut être ouvert à d'autres actionnaire publics ou privés, en tant que de besoin.

(3). – Le siège de la CAMWATER est fixé à Douala.

(4). – La CAMWATER est placée sous la tutelle technique du Ministère chargé de l'Eau et la tutelle financière du Ministère chargé des Finances.

Article 3. – (1). – La CAMWATER a pour objet la gestion des biens et droits affectés au service public de l'eau potable, ainsi que l'exploitation du service public de production, de transport et de distribution de l'eau potable en milieu urbain et interurbain.

A ce titre, elle a pour missions :

En matière de gestion des biens et droits affectés au service public de l'eau potable :

La planification, la réalisation d'études, la maîtrise d'ouvrage, la recherche et la gestion des financements pour l'ensemble des infrastructures et ouvrages nécessaires au captage, à la production, au transport, au stockage et à la distribution de l'eau potable ;

La construction, la maintenance, le renouvellement et la gestion des infrastructures de production, de stockages, de transport et d'exploitation de l'eau potable ;

L'information et la sensibilisation des usagers du service public de l'eau potable et de celui de l'assainissement liquide ;

La réalisation des travaux d'extension ou de réhabilitation.

En matière d'exploitation du service public de production, de transport et de distribution de l'eau potable :

L'exploitation des moyens de production, de transport et de distribution de l'eau potable ;

La production, le transport et la distribution de l'eau potable ;

L'entretien des infrastructures de traitement de l'eau et des activités liées à la fonction commerciale notamment, le relevé, la facturation et l'encaissement des recettes.

(2). – La CAMWATER peut en outre :

Acquérir, obtenir et exploiter des concessions, droits et privilèges relatifs à l'exercice de son objet social ;

Assurer la construction et la gestion des infrastructures liées au service public d'assainissement, notamment la collecte, le transport et l'épuration des eaux usées ;

Effectuer toutes les opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières et financières qui se rattachent directement ou indirectement, aux objets définis ci-dessus de nature à favoriser leur développement.

Article 4. – (1). – L'Etat transfère à la CAMWATER la gestion physique, comptable et financière des biens et droits immobiliers de son domaine public et privé, nécessaire au service public de l'eau potable en milieu urbain et périurbain et à l'exécution de son objet social.

(2). – Le transfert prévu à l'alinéa (1) ci-dessus fait l'objet de conventions spécifiques entre l'Etat et la CAMWATER.

Article 5. – (1). – Le personnel nécessaire aux activités de la CAMWATER est choisi en priorité parmi le personnel initialement affecté au service public d'alimentation en eau potable en milieu urbain et périurbain.

(2). – Les conditions et les modalités de sélection du personnel prévu à l'alinéa (1) ci-dessus sont fixées par des conventions spécifiques, dans le respect de la législation en vigueur.

Article 6. – La CAMWATER peut créer des filiales à qui elle confie des missions en lien avec son objet social.

Article 7. – Les Statuts de la CAMWATER sont approuvés par décret du Président de la République.

Article 8. – Sont abrogées, toutes dispositions antérieures contraires au présent décret.

Article 9. – Le présent décret sera enregistré, publié suivant la procédure d’urgence, puis inséré au Journal Officiel en français et en anglais./-

Yaoundé, le 20 Février 2018

Le Président de la République,

(é) Paul BIYA

**Annexe 5:** Grille d’observation - services publics

Date : ..... / ..... / .....    Heure : de..... h ..... à ..... h ..... Jour : .....
Lieu & organisation : .....

**I- Le site**

- Où sommes-nous ? la réponse doit comprendre :
  - a) La description du lieu.
  - b) La disposition des objets.
  - c) L’ambiance qu’on sent. L’ambiance peut comprendre les comportements permis et interdits, encouragés et découragés et ceux auxquels on devrait s’attendre. On cherche à saisir le poids du lieu.

**II- Les participants**

- Qui sont les participants ? la réponse à cette question doit comprendre :
  - a) Les caractéristiques des participants, à savoir leur âge, leur sexe, leur origine ethnique, etc.
  - b) Leur fonction, c’est-à-dire les activités dans lesquelles on les retrouve.
  - c) Leur nombre, pour se faire une idée de l’ampleur des interactions.

**III- Les buts**

- Pourquoi les participants sont-ils là ? réponse à cette question doit comprendre :
  - a) Les raisons formelles ou officielles de leur présence dans ce lieu.
  - b) Les autres raisons officieuses ou diverses qui pourraient expliciter en partie ou même principalement la raison de leur présence.
  - c) Les accords ou les divergences entre eux quant aux raisons de leur présence.

**IV- L’action**

- Que se passe-t-il ? la réponse à cette question doit comprendre :
  - a) Ce que font les participants ou les actions verbales, manuelles ou autres qu’ils accomplissent,



- b) Les manières de faire ces actions de chacun,
- c) Avec qui chacun interagit. Autrement dit, chacun fait les choses d'une certaine manière et en entrant en rapport avec d'autres personnes.

**V- La durée et la fréquence**

- Qu'est-ce qui se répète et depuis quand ? la réponse à cette question doit comprendre :
  - a) L'histoire du groupe,
  - b) La fréquence de ce qui s'y déroule,
  - c) Le caractère plus ou moins exemplaire ou original de la situation.

**Annexe 6:** Liste des points de contact Eneo et Camwater observés au Cameroun.

Point de contact	Localité	Date	Durée
Agence Eneo Deido	Douala	07/06/2019	1h30
Agence Camwater Deido	Douala	07/06/2019	30 min
Agence Eneo Bonamoussadi	Douala	02/07/2019	30 min
Agence Camwater Bonamoussadi	Douala	02/07/2019	40 min
Agence Eneo Logpom	Douala	05/10/2019	1 h
Agence Eneo Nylon	Bafoussam	13/11/2019	45 min
Agence Eneo Djemoun	Bafoussam	14/11/2019	1h
Agence Camwater (Djemoun)	Bafoussam	14/11/2019	45 min
Agence Camwater Obili	Yaoundé	15/11/ 2019	1h
Agence Eneo Poste Centrale	Yaoundé	15/11/2019	45 min
Agence Eneo Biyemassi (maison blanche)	Yaoundé	15/11/2019	1h10
Agence Camwater Ebolowa	Ebolowa	18/11/2019	20 min
Agence Eneo Ebolowa	Ebolowa	18/11/2019	45 min

Source : nos propres soins.

**Annexe 7:** Rapport d'observation agence Camwater Ecole publique Deido – Douala

Date : 07/06 / 2019      Heure : de 10 h 30 à 11 h 00      Durée : 30min      Jour : Vendredi

Lieu & organisation : Service public de l'eau – château d'eau Deido Douala

### **I- Le site**

- Extérieur : locaux vétustes, ancienne construction, murs vieillissants - besoin rafraichissement, aucune signalétique.
- Intérieur : ambiance morose, crispée. Locaux peu attrayants. Pas de sièges prévus pour les usagers devant attendre. Sur les baies vitrées sont postées de vieilles notes d'information portant sur les branchements datant de longtemps au regard de la détérioration du papier de format blanc devenu jaunâtre et rugueux. Ces papiers ont d'ailleurs les en-têtes CDE, alors que le service public est géré depuis le début de l'année 2019 par la Camwater. Aucun support de communication sur papier glacier dans les locaux ; pas de gadgets non plus.

### **II- Les participants**

- Une dizaine de clients sont présents, en rotation, dans le point de vente pendant notre présence.
- De l'autre côté de la baie vitrée se trouve environ quatre employés. Il y a également des boxes, notamment les caisses dont l'intérieur n'est pas visible, mais où se trouvent aussi des employés chargés d'encaisser les paiements des clients.

### **III- Les buts**

- Les citoyens-usagers qui se trouvent dans ce point de contact viennent pour la plupart payer leurs consommations mensuelles d'eau, certains pour prendre des informations sur les services tels que le branchement ; d'autres pour se plaindre des irrégularités du service, tels que les coupures alors que les factures sont arrivées tardivement, les niveaux de consommation trop élevés par rapport aux consommations habituelles.
- Quant aux employés du service public, certains ont le regard fixé vers la baie en attente de clients à orienter ou servir. D'autres sont assis à leur poste, fouillant des papiers, en faisant quelques commentaires avec les autres collègues, plus ou moins éloignés, sans se préoccuper des usagers présents dans le hall de la pièce.

### **IV- L'action**

- Nous nous sommes fait passer pour un client, demandant des renseignements pour un branchement. La dame qui nous renseigne, sans aucun sourire, ni de contact visuel chaleureux, nous pose trois questions : « Vous habitez où ? y-a-t-il un abonnement là-bas ? Est-ce que ça des sorties ? »
- Sachant que les agences sont rattachées à un découpage par zone, nous avons répondu que nous habitons dans la zone de Deido, dont dans le même quartier que l'agence. Et aux deux autres questions, nous avons répondu oui.
- Après nos réponses la dame nous tend deux documents à photocopier : "Allez photocopier ces documents et revenez pour la suite des éléments qu'il faut pour compléter pour le dossier. »
- Nous nous sommes renseignée sur l'endroit où s'effectuaient les photocopies et sommes revenues 10 minutes après avec les documents en question. Il s'agit d'une demande

d'abonnement et d'un ... La dame, après avoir récupéré ses originaux, nous a tendu un demi-papier de format blanc, coupé maladroitement (il y avait un débordement sur le papier), en insistant sur certains papiers qu'il faut légaliser avec le concours du bailleur détenant le compteur-mère sur lequel va être rattaché notre branchement.

#### **V- La durée et la fréquence**

- Notre observation a duré en moyen 30 minutes.
- Nous avons été marquée par la froideur de l'accueil : aucun sourire, pas de place prévue pour l'attente des usagers. Même les usagers-citoyens qui arrivent dans ce point ne semblent pas heureux de s'y retrouver au regard de leurs mines.
- La fréquentation est surtout mensuelle pour les usagers et le trafic est plus dense pendant les dates d'échéances qui sont presque les mêmes pour la plupart des usagers.

### **Annexe 8: Rapport d'observation agence Eneo Deido – plage Douala**

Date : 07/06 / 2019      Heure : de 11 h 30 à 13 h 00      Durée : 1h30      Jour : Vendredi

Lieu & organisation : Service public d'électricité – lieudit Deido Plage Douala

#### **I- Le site**

- Extérieur : locaux accueillants, construction en étage, murs peints- espaces verts notamment pelouse bien aménagée et visible à l'extérieur de l'enclos ; mais la signalétique en haut de la bâtisse a vieilli et est illisible.
- Intérieur : au premier niveau dans la clôture, il y a comme un hangar bien aménagé avec des bancs pour l'attente des usagers, surtout en temps de grande affluence (périodes d'échéances de paiement des factures). En face de cet espace, il y a une pelouse verte bien entretenue. A l'entrée de la salle, il y a un panneau sur lequel sont postés les papiers donnant des informations sur les modalités d'abonnement. C'est du papier de format A4 et les contenus rédigés tiennent compte de la charte graphique de l'entreprise.  
Au second niveau à l'intérieur, il y a des sièges propres et beaux pour les usagers attendant d'être servis. Les caisses sont en face et les personnes y défilent par ordre d'arrivée. Sur les murs, il y a des encadrés aux couleurs de l'entreprise, portant divers messages, tels que le danger d'électrocution avec plusieurs illustrations de situations dangereuses de proximité avec le courant électrique, la sensibilisation sur l'économie d'énergie.

#### **II- Les participants**

- Deux dizaines environ de clients ont fréquenté, en rotation, le point de vente pendant notre présence.
- Dans le hangar nous avons constaté que des agents-techniciens s'y installent régulièrement et échangent entre eux.

- A l'entrée de la salle, il y a un agent de sécurité qui écoute les usagers et les oriente. A l'intérieur, il y a plusieurs employés au niveau des caisses vitrées. Il y a également un bureau accueil et renseignements, juste après l'entrée de la pièce. Par ailleurs, on peut observer une entrée en escalier, après la pièce réservée à l'accueil.

### **III- Les buts**

- Les citoyens-usagers qui se trouvent dans ce point de contact viennent pour la plupart payer leurs consommations mensuelles d'électricité, certains pour prendre des informations sur les services tels que les abonnements ; d'autres pour se plaindre des irrégularités du service ou signaler un incident dans leurs localités.
- Quant aux employés du service public, ils s'activent pour répondre, tant bien que mal, aux sollicitations des citoyens-usagers selon leurs postes.

### **IV-L'action**

- Nous nous sommes d'abord assis sous le hangar dans la clôture, question d'observer tranquillement les locaux, en même temps que nous attendions une connaissance.
- Cette personne arrivée, nous avons dit à l'agent de sécurité à l'entrée que nous voulions des renseignements sur le service prépayé d'Eneo. Ayant constaté qu'il y avait des informations concernant l'abonnement sur le tableau d'affichage, nous avons estimé plus intéressant de poser des questions sur un nouveau service afin d'échanger davantage avec l'agent du service public qui nous recevrait.
- La dame qui nous renseigne, sans aucun sourire, un peu stressée au ton montant de sa voix, nous fait savoir que c'est un service qui est encore en phase pilote et n'est disponible qu'au niveau de l'agence de New-Bell et de celui de Bonamoussadi dans la ville de Douala. Elle nous demande ensuite où nous habitons. Je lui réponds que j'habite à Kotto et l'autre à Bonanjo.
- Après nous avoir fourni les informations afférentes au service, elle réoriente l'autre à l'agence de New-Bell et moi à l'agence de Bonamoussadi.
- Une scène intrigante : pendant que cette dame nous renseigne, un client qui a son dossier de demande d'abonnement complet vient pour lui remettre ledit dossier. Cette dernière le rabroue avec un ton élevé en lui demandant s'il ne voie pas qu'elle est occupée et qu'il aille attendre.
- Après nous avoir fourni les renseignements sollicités, la dame nous demande si c'est tout. Si c'est seulement pour cela que nous avons mis tant de temps dans leurs locaux ou si leur hangar nous a servi d'abri.
- Nous avons répondu que leur hangar nous a momentanément servi d'abri. Nous avons aussi compris que l'observateur était observé. Ce qui nous a permis de comprendre pourquoi la dame a fait beaucoup d'effort pour être le plus professionnel possible.

### **V- La durée et la fréquence**

- Notre observation a duré en moyen 1h30 minutes.
- Nous avons été marqué par le professionnalisme de l'agent d'accueil qui nous renseignait, mais cette dernière n'a guère souri avec nous ; et nous avons été témoin de son agressivité envers un client.
- La fréquentation est surtout mensuelle pour les usagers et le trafic est plus dense pendant les dates d'échéances qui sont presque les mêmes pour la plupart des usagers.

## Annexe 9 : Rapport d'observation agence Eneo Logpom - Douala

Date : 05/10 / 2019      Heure : de 13 h 15 à 14 h 15      Durée : 1h      Jour : Vendredi

Lieu & organisation : Service public d'électricité – lieudit Logpom Andem Douala

### I- Le site

- Extérieur : Une enseigne à l'extérieur et légèrement décalée de l'agence.  
L'agence est abritée dans le Rez-de-chaussée d'un immeuble situé sur l'axe principal.  
Une dizaine de bancs dans un hangar dont quelques-uns défectueux.
- Intérieur : un hall destiné pour l'accueil des usagers, un espace pour l'accueil, des escaliers qui mènent dans des bureaux à la mezzanine. Une quinzaine de places assises où les usagers se déplacent selon l'ordre d'arrivée jusqu'à leur tour à la caisse. Un écran TV est fixé sur le mur en bas duquel se trouve la porte d'accès. Le mur - latéral gauche est plein d'humidité, et la peinture aux couleurs de l'entreprise est quittée par endroits. Des personnes entrent librement dans la salle et essaient de trouver leur voie, le vigile n'étant pas à la porte à cette heure-là.

Il y a peu de supports de communication : quelques encadrés par endroits sur le mur, des papiers vétustes sur le panneau d'affichage de fond vert. Quelques messages sur formats A4 imprimés en paysage et collés sur la porte vitrée, sur les poteaux à l'intérieur, sur les baies vitrées des caisses, deux bâches imprimées portant sur le compteur C'Clair d'Enzo dont l'un en anglais et l'autre en français.

### II- Les participants

- Environ une quarantaine de clients ont fréquenté, en rotation, cette agence pendant notre présence.
- Nous avons également pu identifier quelques techniciens dans la pièce ainsi que des agents, notamment à la caisse, à l'accueil-enseignements en poste dans ce point de contact.
- Par ailleurs, on peut observer une entrée en escalier, non loin de l'espace réservé à l'accueil. Là-haut, il y a quelques bureaux où y travaillent des personnes.

### III- Les buts

- Les citoyens-usagers qui se trouvent dans ce point de contact viennent pour la plupart payer leurs consommations mensuelles d'électricité, certains pour prendre des informations sur

les services tels que les abonnements ; d'autres pour se plaindre des irrégularités du service ou signaler un incident dans leurs localités.

- Quant aux employés du service public, ils s'activent pour répondre, tant bien que mal, aux sollicitations des citoyens-usagers selon leurs postes.

#### **IV- Les actions**

- Nous sommes assis sur un banc d'attente et nous observons discrètement les mouvements dans le site, en prenant des notes sur notre téléphone, mais comme si nous y étions sur internet.
- Une cliente a une réclamation, mais sous la réponse peu satisfaisante de l'accueil, elle se fâche et lève le ton; mais la dame de l'accueil dit qu'elle lui a déjà répondu.
- Des clients se plaignent ouvertement et des voix montent de temps en temps dans la pièce. Il faut faire la queue à l'accueil pour être reçu et des impatients veulent se faire servir rapidement. Des disputes éclatent sur l'ordre de passage pour avoir des renseignements, et l'agent d'accueil qui doit les recevoir essaie de mettre de l'ordre.
- Un technicien s'investit à orienter quelques usagers dans le hall d'attente. Un releveur placé aux escaliers crie fort un nom en descendant.
- Une cliente ayant besoin de renseignements, interpelle une employée pour savoir à qui elle doit se renseigner, si elle n'a pas été facturée. Elle l'oriente à l'étage à la porte 3.
- Un agent d'entretien nettoie les escaliers en descendant alors qu'il y a des clients dans la pièce. On peut sentir un peu de poussière.
- Quelques employés qui échangent sur le travail à haute voix alors que de nombreux usagers sont là.
- Un employé qui descend des escaliers en se plaignant de ce qu'on ne fait que lui envoyer des clients.
- Une personne âgée vient faire une réclamation et doit se débrouiller pour trouver péniblement l'information demandée. L'agent d'accueil et de renseignements lève le ton de temps en temps en transmettant les informations.

#### **V- La durée et la fréquence**

- Notre observation a duré une heure.

- Nous avons constaté que les usagers devaient se débrouiller par moment pour savoir qui est la personne ressource pour traiter leur cas. Presqu’aucun agent de contact ne sourit avec les usagers, parfois ils semblent saturer par les sollicitations des clients.
- La fréquentation est surtout mensuelle pour la plupart des usagers et le trafic est plus dense pendant les dates d’échéances qui sont presque elles-mêmes pour de nombreux usagers.

## **Annexe 10** : Rapport d’observation Eneo Djemoun

Date : 14/11 / 2019                      Heure : de 09 h 15 à 10 h 15                      Durée : 1h                      Jour : jeudi

Lieu & organisation : Service public d’électricité – lieu-dit Djemoun Bafoussam

### **I- Le site**

- Extérieur : L'agence est située sur un site vaste. Sur la route principale, on peut percevoir l'agence peinte aux couleurs de l'entreprise et étendue dans un local R plus un. Il y a un parking devant le local et 12 bancs dans un hangar à l'extérieur. Il n’y a aucune signalétique.
- Intérieur : Il y a plusieurs pièces et les usagers s’y dirigent selon leurs besoins. Il y a une pièce où se trouve le service accueil/ renseignements. Là il y a environ 5 chaises pour l’attente. Quelques affiches y sont collées, dont une portant sur Esaylight - plateforme permettant d'avoir des informations sur son compte en ligne. Sur les vitres de la porte, il y a des affichettes (Express exchange-partenaire... Bonne journée -prudence papa...)

Il y a par ailleurs une grande salle où se trouve des caisses

### **II- Les participants**

- Une trentaine de personnes a fréquenté le site, en rotation pendant notre présence. Une fois sur le site, elles se dirigeaient vers les différentes salles de l’agence selon leur besoin.
- A l’extérieur une dizaine de techniciens, assis sur quelques bancs dans le hangar et font des commentaires de diverses natures.
- Des employés en poste dans les différents services installés dans diverses pièces.

### **III- Les buts**

- Les citoyens-usagers qui se trouvent dans ce point de contact viennent pour la plupart payer leurs consommations mensuelles d'électricité, certains pour se plaindre des irrégularités du service dont ils sont victimes.
- Quant aux employés du service public, ils s'activent pour répondre, tant bien que mal, aux sollicitations des citoyens-usagers selon leurs postes.

#### **IV- Les actions**

- Nous sommes installée pendant une quinzaine de minutes à l'extérieur sous le hangar, où nous observions l'environnement de l'agence en prenant discrètement des notes sur notre téléphone ; après s'être renseignée au vigile, nous nous sommes rendus dans la pièce réservée pour l'accueil-enseignements, et finalement nous sommes allée dans la pièce où s'effectuent les caisses.
- Pendant que nous sommes dans le hangar, une dame ayant un bébé se renseigne auprès d'un monsieur assis au même endroit que les techniciens. Ayant été coupée, elle vient de payer et souhaite savoir à quel moment le courant sera rétabli chez elle. Mais ce dernier lui dit que le chef d'agence n'est pas encore là. Il pourrait arriver vers 11h, et c'est lui qui valide les documents pour que le technicien aille rétablir. Soit elle revient vers 11h, soit elle revient directement le lendemain à cette même heure. La dame demande si ça ne peut pas être fait sans la présence du chef d'agence. Le monsieur lui répond non, et après quelques minutes la dame s'en va.
- Rendue au bureau accueil-enseignements, nous sommes assise en attendant notre tour. Un monsieur se plaint à haute voix de ce que sa facture est passée de 4 000 F à 8 000 F. La dame de l'accueil lui explique du mieux qu'elle peut mais il continue à se plaindre et s'en va étant mécontent.

À notre tour la dame nous reçoit, sans aucun sourire, en fixant rarement son regard sur nous. Nous lui disons que nous voulons des renseignements sur le branchement, et elle nous donne un petit papillon où sont mentionnées les pièces à fournir. Après lecture, nous lui demandons combien il faut prévoir. Elle nous répond qu'il n'y a pas de coût fixe. Après la constitution du dossier, un technicien se rendra sur le terrain et c'est après cela qu'un coût peut nous être communiqué. Et puis elle a commencé à discuter avec une autre personne. Nous avons compris qu'elle n'était plus avec nous et avons quitté la pièce.



- Nous avons finalement fait escale dans la salle réservée pour les paiements. Installée sur l'un des bancs à l'entrée, nous remarquons que le trafic est fluide et calme. Des personnes entrent, vont à la caisse effectuer leur paiement et ressortent. Il n'y a pas de supports de communication dans cette vaste pièce.

## **V- La durée et la fréquence**

- Notre observation a duré une heure.
- Nous avons constaté que la fréquentation était peu intense pendant notre passage. Bien que le personnel de contact réponde aux préoccupations des usagers, ils ne sont pas chaleureux dans l'accueil – pas de sourire, faible contact visuel.
- La fréquentation est surtout mensuelle pour la plupart des usagers car ils viennent pour régler leur consommation mensuelle ou pour un problème ponctuel en rapport avec ce service public.

### **Annexe 11 : Rapport d'observation agence Camwater Djemoun – Bafoussam**

Date : 14/11 / 2019      Heure : de 10 h 15 à 11 h 00      Durée : 45min      Jour : jeudi

Lieu & organisation : Service public de l'eau – Djemoun Bafoussam

## **I- Le site**

- Extérieur : L'agence est située sur un axe principal et visible à partir de la route. C'est un local R+2 peint en blanc-bleu. Il y a une enseigne avec le nom de l'entreprise au centre de l'immeuble. Dans la cour du local il y a plusieurs véhicules garés, dont certains qui semblent hors d'usage et servent de dépositaires d'objets ou d'outils. Il y a par ailleurs un hangar où est garé une 4\*4 qui semble hors d'usage au vu des objets rangés dessus. Certains véhicules portent le branding " CDE" et d'autres « Camwater ». Il y a bien en vue un camion-citerne au nom de Camwater. On peut remarquer l'existence de plusieurs entrées, mais sans aucune signalétique.
- Intérieur : Il a une ambiance morose, crispée. La pièce peu attrayante et quelques vieux bancs y sont parsemés. Nous avons aussi remarqué dans cette pièce, un grand document portant sur le règlement affermé de la distribution de l'eau potable... collé en trois blocs sur le mur latéral gauche et droit, deux ou trois formats vétustes portant des informations caduques.

## **II- Les participants**

- Près d'une trentaine de personnes ont fréquenté, en rotation, le site pendant notre présence.
- Quelques techniciens au regard de leur tenue (chassable et chaussures de sécurité). 4 personnes en service à l'intérieur de la pièce principale, dont deux à la caisse et deux autres en service dans le hall.

## **III- Les buts**

- Les citoyens-usagers qui se trouvent dans ce point de contact viennent pour la plupart payer leur consommation mensuelle d'eau ; certains pour prendre des informations sur les services tels que le branchement.
- Quant aux employés de ce point du service public d'eau, ils s'investissent pour répondre aux préoccupations des citoyens-usagers.

## **IV- Les actions**

- Nous nous sommes assise sur l'unique banc qui est placé sur la véranda, et nous observons les lieux et les mouvements, en faisant semblant d'être concentrée sur notre téléphone. Nous ne remarquons pas de supports de communication à l'extérieur du local.
- Après quelques minutes, nous nous rendons à l'intérieur de la pièce où se trouvent des caisses. Dans cette pièce, il y a 6 bancs parsemés dans la salle et réservés pour l'attente et deux caisses qui sont opérationnelles. Nous observons que les gens y entrent, se dirigent à la caisse pour leur paiement et ressortent dès que l'opération est terminée. Le trafic est fluide pendant que nous y sommes.
- De l'autre côté, il y a un hall et nous y apercevons une dame et un homme assis devant une machine et ayant de la papeterie sur leur table. Nous allons vers la dame, très affairée dans des documents et nous la saluons. Nous lui disons que nous voulons des renseignements sur le branchement. Elle nous demande qui nous sommes. Et après que nous ayons répondu que nous sommes locataire, elle nous réoriente vers le monsieur en face d'elle
- Nous nous déplaçons vers ce dernier et attendons notre tour. Il est au téléphone : "bonjour, c'est Camwater... La SNEC si vous voulez... Notre devis c'est 145 000 F" et il raccroche.
- Puis, il répond à un autre usager qui veut comprendre sa facture. Après il nous écoute et nous lui expliquons que nous voulons connaître les modalités pour avoir un branchement supplémentaire. Il nous répond que nous devons venir avec la photocopie de la facture du bailleur pour qu'il voit si le branchement est possible.

Ayant remarqué une feuille collée avec les pièces à fournir, nous lui demandons si ce sont ces pièces qu'il faut fournir, il nous répond que non. En ajoutant, c'est déjà dépassé.

#### **V- La durée et la fréquence**

- Notre observation a duré 45 minutes.
- Nous avons remarqué que les employés s'investissaient de leur mieux pour répondre aux préoccupations des usagers ; mais il manquait de la convivialité dans l'accueil.
- La fréquentation est surtout mensuelle pour les usagers qui viennent payer leur consommation mensuelle ou pour tenter de résoudre un désagrément ponctuel lié au service.

#### **Annexe 12: Rapport d'observation agence Camwater Obili – Yaoundé**

Date : 15/11 / 2019                      Heure : de 10 h 00 à 11 h 00      Durée : 1h      Jour : Vendredi

Lieu & organisation : Service public de l'eau – Obili Yaoundé

#### **I- Le site**

- Extérieur : L'agence est située sur un axe secondaire où des embouteillages sont légions. C'est dans un enclos avec un portail grandement ouvert. La bâtisse est peinte en bleu et blanc. Il y a une enseigne devant cette agence « Camwater, agence commerciale Obili ».
- Intérieur : A l'intérieur de l'enclos, il y a une cour servant de parking. Sur la façade, il y a une véranda au fond de laquelle sont aménagés trois guichets où s'effectuent les paiements. Sur les côtés de cette véranda, il y a des allées conduisant probablement dans des bureaux. Il y a un banc, placé à l'extrême droit, et un autre à l'extrême gauche. Sur le mur, au-dessus des guichets - la caisse 2, il y a une affiche aux couleurs de l'entreprise qui porte sur les horaires d'ouverture des caisses. Entre les caisses, il y a des formats en noir et blanc qui sont collés et portant des informations dont nous ignorons le contenu, puisque nous n'avons pas pu nous y rapprocher davantage.

#### **II- Les participants**

- Près d'une soixantaine de personnes ont fréquenté, en rotation, le site pendant notre présence.
- 3 personnes en service à l'intérieur des guichets, d'autres venant des bureaux et faisant quelques navettes sur le site.

#### **III- Les buts**

- Les citoyens-usagers qui se trouvent dans ce point de contact viennent pour la plupart payer leur consommation mensuelle d'eau ; certains pour prendre des informations sur les services tels que le branchement ou pour se plaindre des désagréments subis.
- Quant aux employés de ce point du service public d'eau, ils s'investissent pour répondre aux préoccupations des citoyens-usagers.

#### **IV- Les actions**

- Nous nous sommes assise sur le banc placé à l'extrême droit de la véranda et nous observons discrètement les lieux et mouvements des personnes.
- Nous constatons que des personnes viennent, se dirigent directement vers les caisses, se mettent sur l'un des trois rangs, paient leur facture au guichet et se retournent pour partir.
- Par deux fois des voix se sont levées. La première, c'est celle d'un monsieur qui est venu payer une facture de 5500 F, mais la caissière lui dit qu'il n'a rien à payer. Mais insatisfait de la réponse, il vient s'asseoir sur le banc où nous sommes en parlant presque seul, et puis il montre la facture à un monsieur assis non loin de nous et lui explique son problème. Ce dernier lui fait comprendre que les 5500 F sont en fait de l'argent qu'il y a dans le compte et que s'il veut il peut encore payer pour qu'il y ait plus d'argent dans le compte pour les futures factures. Mais il réplique que c'est en fait la facture de son patron; qu'il n'est pas là et que c'est à la caisse qu'il a pris l'argent. Il ne va plus effectuer le paiement, mais ira remettre l'argent à la caisse.
- Le deuxième éclat de voix est celui d'un usager qui veut payer sa facture, mais un problème de monnaie se pose et l'énerve parce que tout le temps c'est la même chose. Ce dernier dit alors à la personne derrière le guichet qu'il va aller faire la monnaie et revenir.
- Ce sont plus des personnes âgées qui s'installent sur les bancs, parfois pour quelques minutes de repos ou de vérification après le paiement. Une sexagénaire, vient s'installer tout prêt de nous et nous demande : "ma fille c'est combien ici ?" en nous montrant sa facture. « 1516 F » : lui répondons-nous. Elle s'exclame et dit : « mais elle a pris 2500 ». Et le même homme qui est assis à notre gauche regarde aussi son reçu et lui dit « 1516 F ! Dans ce cas il faut aller revendiquer ». Et après un temps de réflexion, la dame de répondre "je lui ai donné 5000 et 25 et elle m'a remboursé 3500." Notre voisin lui dit alors « dire ça va ! Heureusement que tu t'es souvenue parce que si tu allais là-bas hein, la fille là allait bien t'insulter ». Après quelques minutes, le temps de bien arranger son sac, la dame se lève et s'en va sans dire un mot.
- Nous sommes par la suite acheminée vers l'allée à la gauche du bloc caisse. Et nous avons constaté qu'il y a avait, par-là, un guichet Accueil- réception. Sur la porte, sont collées des affiches parmi lesquelles une portant des informations pour "un ménage un compteur ». Nous avons quelques photos avec notre téléphone, et un technicien passant par-là, nous demande pourquoi nous le filmons. Nous le rassurons de ce que ce sont les informations que nous filmons.

#### **V- La durée et la fréquence**

- Notre observation a duré 1 heures.
- Nous avons remarqué que les employés sont à l'œuvre ; mais ne répondent pas complètement aux préoccupations des usagers qui sont obligés de se renseigner à côté pour mieux comprendre ou compléter les informations.

- La fréquentation est surtout mensuelle pour les usagers qui viennent payer leur consommation mensuelle ou pour tenter de résoudre un désagrément ponctuel lié au service.

Ci-après quelques photos prises dans cette agence.



### **Annexe 13:** Rapport d'observation agence Eneo Biyemassi-Obili - Yaoundé

Date : 15/11 / 2019      Heure : de 11 h 15 à 12 h 25      Durée : 1h10      Jour : Vendredi

Lieu & organisation : Service public d'électricité – Biyemassi-Obili Yaoundé

#### **I- Le site**

- Extérieur : L'agence est un local RC+1 dans un enclos avec une visibilité sur la route. Une signalétique est placée au centre du local sur l'enclos. Une fois à l'intérieur de l'enclos qui reste ouvert, on a un panneau double face. Sur la face principale il y a un message qui porte sur la sécurité de la famille, sur la face secondaire un autre message "bonne journée papa sois prudent... Safety.

Il y a un hangar avec quatre bancs, et sur la véranda où se trouve la porte centrale, il y a une vingtaine de chaises regroupées en quelques lots de cinq et quelques chaises isolées. C'est sur l'une de ces chaises que nous nous sommes installée dans un premier temps, avant de nous rendre à l'intérieur par la suite.

- Intérieur : Sur la porte en bois qui y conduit, quelques affichettes sont collées. Une fois à l'intérieur, nous remarquons que c'est une salle avec moins d'une dizaine de bancs parsemée dans la salle. Deux caisses sont opérationnelles et le vigile y aligne des clients en vague. Les autres attendent leur tour sur les bancs. Par ailleurs, il y a un autre côté avec deux bancs qui conduisent à l'accueil-enseignements et d'autres y usagers y sont installés. Quelques affiches sont posées sur les murs, dont 4 sur le mur qui est en face de la porte. Des affichettes collées sur le bois de cloison des bureaux qui sont déchirées par endroits, ou décollées. Des papiers formats A4, pour la plupart en noir et blanc, quelques-uns en couleurs, portant des informations, et collés sur les baies vitrées.

## **II- Les participants**

- Plus de 80 personnes ont fréquenté le site, en rotation pendant notre présence.
- A l'extérieur une demi-dizaine de techniciens, assis dans une petite pièce après l'entrée principale.
- Des employés à l'œuvre dans les différents postes de travail.

## **III- Les buts**

- Les citoyens-usagers qui se trouvent dans ce point de contact viennent pour la plupart payer leurs consommations mensuelles d'électricité, certains pour se plaindre des irrégularités du service dont ils sont victimes. D'autres pour prendre des renseignements sur les prestations qui les intéressent.
- Quant aux employés du service public, ils s'activent pour répondre aux sollicitations des citoyens-usagers.

## **IV- Les actions**

- C'est du côté conduisant à l'accueil-enseignements que nous nous sommes assise à l'intérieur. Progressivement ça bouge... Pendant ce temps nos deux voisines de gauche font des partages d'expérience de consommatrices et l'autre finit par orienter sa voisine chez le chef d'agence en haut et elle s'en va.
- Il y a un échange houleux et des voix qui montent entre un agent et une cliente. L'agent se plaint de ce que la cliente lui a mal parlé après qu'elle ait répondu à sa préoccupation. Cette dernière se plaint aussi de sa façon de lui répondre en rétorquant qu'il ne doit pas la gronder parce qu'elle n'est pas sa femme... D'autres personnes essaient de calmer les deux protagonistes et les voix baissent progressivement, même si chacun continue à se plaindre.

- Un autre éclat de voix dans la salle : celle d'un autre client qui exige la monnaie en rétorquant que ce n'est pas la première fois.
- Nos deux voisins de droite se plaignent de la lenteur dans le traitement au niveau de l'accueil. Ça prend trop de temps.
- Une autre voix se lève à l'accueil, celle d'une personne âgée qui se plaint de ce qu'il ne sait pas manipuler...ses enfants ne sont plus avec lui... Et l'agent d'accueil de répliquer qu'il doit demander à quelqu'un dans son entourage de l'aider à le faire. Ils ont trop de travail, pour gérer de telles choses.
- Enfin notre tour et nous posons des questions sur les modalités pour avoir un branchement, nous sommes locataire. Elle nous donne un papillon avec des éléments constitutifs du dossier en nous disant que c'est le bailleur qui le fait, et à notre question suivante portant sur le coût, elle nous fait comprendre que c'est après la descente sur le terrain du technicien qu'un devis est établi.

#### **V- La durée et la fréquence**

- Notre observation a duré une heure dix minutes.
- Nous avons constaté un fort trafic sur le site, mais comme une lenteur dans le service et la récurrence des plaintes d'usagers, traduisant des insatisfactions. Les agents en service ne sourient presque jamais lors des interactions avec les citoyens.
- La fréquentation est surtout mensuelle pour la plupart des usagers car ils viennent pour régler leur consommation mensuelle ou pour un problème ponctuel en rapport avec ce service public.

#### **Annexe 14: Rapport d'observation agence Eneo Poste Centrale - Yaoundé**

Date : 15/11 / 2019      Heure : de 13 h 00 à 13 h 45      Durée : 45min      Jour : Vendredi

Lieu & organisation : Service public d'électricité – lieu-dit Poste centrale Yaoundé

#### **I- Le site**

- Extérieur : L'agence est une construction originale avec une bonne visibilité au cœur de la capitale politique du Cameroun. C'est également la représentation régionale du Centre de l'entreprise. A l'extérieur du local peint aux couleurs de l'entreprise, il y a une grande signalétique implantée verticalement au sol et mettant en avant plusieurs informations sur l'entreprise.

- Intérieur : En poussant la porte couverte de supports publicitaires (vitrophanies), on reçoit un courant d'air frais venant de la climatisation. Une fois à l'intérieur, on peut être marqué par l'œuvre architecturale qui caractérise le plafond de cet intérieur.

Quelques affiches en vinyle sont posées, proprement par endroits, dans la pièce et presque toutes aux couleurs de l'entreprise. Il y a un panneau d'affichage en fond vert à côté du bureau d'accueil. Une Télévision écran plasma au fond de salle, quelques affichettes sur des baies vitrées, juste quelques formats portant des messages collés sur les vitres des caisses.

Il y a une vingtaine de chaises parsemées dans la pièce. Deux longues files d'attente, ayant en moyenne 20 personnes chacune, conduisent aux deux caisses opérationnelles.

## II- Les participants

- Plus de 250 personnes ont fréquenté le site, en rotation pendant notre présence.
- Des employés à l'œuvre dans les différents postes de travail, mais les plus visibles ici sont ceux de la caisse, de l'accueil-renseignements. Il y a des couloirs ou des entrées conduisant dans des bureaux. Mais il est difficile de savoir qui y travaillent, à moins de s'y rendre pour un besoin spécifique. Mais on peut remarquer certaines personnes faire plusieurs fois des allées et venues entre quelques bureaux.

## III- Les buts

- Les citoyens-usagers qui se trouvent dans ce point de contact viennent pour la plupart payer leurs consommations mensuelles d'électricité, certains pour se plaindre des irrégularités du service dont ils sont victimes. D'autres pour prendre des renseignements sur les prestations qui les intéressent.
- Quant aux employés du service public, ils s'activent pour répondre aux sollicitations des citoyens-usagers.

## IV- Les actions

- Etant à l'intérieur, nous sommes marquée par la discipline qui y règne. Les clients sont bien alignés sur les files d'attente et chacun attend calmement son tour. Après s'être installée pendant un moment à côté d'une jeune dame qui était avec un bébé, nous lui demandons par où se trouve l'accueil ; elle nous l'indique du doigt et nous allons nous y installer.
- Nous constatons que plusieurs personnes sont déjà dans la pièce et nous installons sur le banc à côté pour attendre notre tour. Pendant ce temps, notre voisin de droite, nous demande si nous venons payer une facture, nous rétorquons que nous voulons prendre des renseignements. Il nous demande de voir le père dans le bureau d'accueil, nous nous levons et ayant regardé par les ouvertures, nous lui répondons qu'il est avec des gens et nous nous asseyons à nouveau. Lui, nous demande alors si nous avons déjà entendu parler de l'assurance vie. Nous lui disons que nous n'avons pas la tête à ça pour le moment, malgré ses insinuations.



- Des personnes arrivent après nous et vont se renseigner dans la pièce, puis en ressortent. Nous comprenons que nous devons faire de même et que les personnes installées à l'intérieur ne semblent pas pressées de s'en aller. Nous venons donc demander au monsieur en poste des renseignements sur le branchement pour une entreprise en lui indiquant que nous voulons remplacer l'abonnement précédent par un autre au nom de notre entreprise. Après un moment de réflexion, il nous fait savoir que si l'abonnement précédent à des impayés ce ne sera pas facile... puis il sort avec nous et nous conduit au panneau d'affichage, non loin de son bureau pour nous montrer les éléments constitutifs du dossier.

#### V- La durée et la fréquence

- Notre observation a duré 45 minutes.
- Nous avons constaté un fort trafic sur le site. Tout se passait dans le calme et la discipline et il n'y a eu aucun éclat de voix pendant notre présence. Les agents en service ne sourient pas mais ils s'efforcent de répondre aux préoccupations des usagers.
- La fréquentation est surtout mensuelle pour la plupart des usagers car ils viennent pour régler leur consommation mensuelle ou pour un problème ponctuel en rapport avec ce service public.

### Annexe 15: Rapport d'observation agence Camwater Ebolowa

Date : 18/11 / 2019                      Heure : de 9 h 30 à 9 h 50    Durée : 20min                      Jour : lundi

Lieu & organisation : Service public d'eau – Ebolowa Sud Cameroun

#### I- Le site

- Extérieur : L'agence est une vieille bâtisse dans un enclos. C'est un R+1 situé à un carrefour au centre de la ville d'Ebolowa. Il n'y a pas d'enseigne et des personnes étrangères auront du mal à localiser cette agence.
- Intérieur : L'intérieur de l'enclos marque par la vétusté du local, plus ou moins délabré par endroit. Il y a quelques véhicules garés dans la cour. La peinture sur les murs a vieilli et n'a plus d'éclat. Après avoir franchi la porte centrale sur laquelle est collée un format précisant les horaires et la nécessité d'avoir la monnaie exacte, il y a une autre porte, à la droite de la pièce sur laquelle est marqué « facturation », il y a un guichet dans la pièce, quelques chaises.

Sur le mur, à deux endroits différents, il y a deux formats A4 collés. L'une portant sur les heures de service et exigeant d'avoir la monnaie exacte. L'autre portant sur un placement de personnel datant de plusieurs années.

#### II- Les participants

- Près de 10 personnes, en rotation sur le site pendant notre présence.

- Quelques employés à l'œuvre dans les différents postes de travail.

### **III- Les buts**

- Les citoyens-usagers qui se trouvent dans ce point de contact viennent payer leurs consommations mensuelles d'eau. D'autres pour prendre des renseignements sur les prestations qui les intéressent.
- Quant aux employés du service public, ils s'activent pour répondre aux sollicitations des citoyens-usagers.

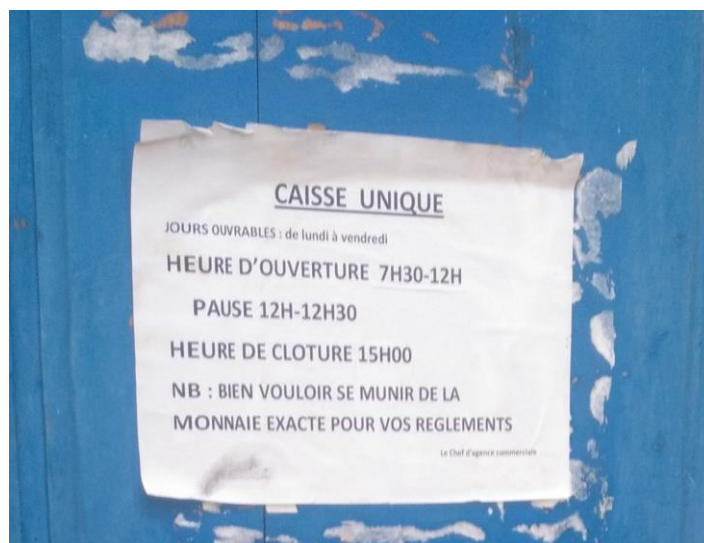
### **IV- L'action**

- Une fois dans la salle, nous trouvons 3 personnes qui effectuent leur paiement au guichet. Peu de temps après la dame qui percevait les paiements sort et nous demande ce que nous voulons. Elle semble presser de se rendre dans le bureau « facturation ». Nous lui disons que nous voulons des renseignements sur les branchements... Nous sommes debout et elle nous explique qu'il faut gérer avec le bailleur si c'est pour un branchement supplémentaire... Un branchement supplémentaire peut se faire le même jour alors qu'un nouveau branchement peut nécessiter d'attendre pendant plus d'un mois ou plusieurs mois. Elle se dirige alors dans le bureau où elle allait et nous sommes obligée de ressortir puisqu'il n'y a plus personne dans la pièce. Nous croisons à la porte quatre techniciens qui se rendent dans le bureau « facturation ».

### **V- La durée et la fréquence**

- Notre observation a duré 20 minutes.
- Nous avons constaté un très faible trafic sur le site. Le ton sur le seul document qui y renseigne est presque dictatorial.
- La fréquentation est probablement mensuelle pour la des usagers car ils viennent pour régler leur consommation mensuelle.

Encadré : photos service public d'eau à Ebolowa



## **Annexe 16:** Rapport d'observation agence Eneo Ebolowa

Date : 18/11 / 2019      Heure : de 10 h 00 à 10 h 45      Durée : 45 min      Jour : lundi

Lieu & organisation : Service public d'électricité – Ebolowa Sud Cameroun

### **I- Le site**

- Extérieur : L'agence est logée à l'immeuble CNPS d'Ebolowa. Vue de l'extérieur de l'enclos, c'est presque confondue avec cette structure parce qu'ayant les mêmes couleurs : belge-crise. Une fois dans l'enclos, on peut apercevoir une signalétique portant le nom de l'agence, mais légèrement décalée de l'entrée.
- Intérieur : L'accès à la pièce est difficile à cause de la foule de consommateurs venue payer les factures. Il faut bousculer un peu pour se frayer un chemin, sous le regard suspicieux des clients qui nous surveillent pour s'assurer que nous n'allons pas nous introduire frauduleusement dans le rang.

Plusieurs affiches aux couleurs de l'entreprise sont posées de part et d'autre de la pièce. Il semble qu'une seule caisse est opérationnelle.

### **II- Les participants**

- Près de 200 personnes sont présentes sur le site à notre arrivée.
- Des employés à l'œuvre dans les différents postes de travail, mais les plus visibles ici sont ceux de la caisse, de la sécurité, du bureau qui fournit les renseignements.

### **III- Les buts**

- Les citoyens-usagers qui se trouvent dans ce point de contact viennent pour la plupart payer leurs consommations mensuelles d'électricité, certains pour se plaindre des irrégularités du service dont ils sont victimes. D'autres pour prendre des renseignements sur les prestations qui les intéressent.
- Quant aux employés du service public, ils s'activent pour répondre aux sollicitations des citoyens-usagers.

### **IV- Les actions**

- Entant à l'intérieur de la clôture, nous observons un rang très long avec des personnes alignées sous le soleil. Certaines se couvrent la tête avec un papier ; d'autres ont des chapeaux larges bords. Certaines femmes avancées en âge, fatiguées probablement par l'attente sont assises sur quelques marches à un niveau du rang, d'autres personnes sont assises à même le sol. Il n'y a ni hangar, ni chaises prévus pour l'attente.
- Pour accéder à la pièce, nous avançons en observant rapidement et discrètement l'environnement. Parvenue presque au bout du rang à l'intérieur, nous traversons pour nous

rendre près des deux agents de sécurité en poste et nous leur demandons à qui on s'adresse pour avoir les renseignements sur les branchements. Ils nous indiquent le premier bureau à la gauche.

- Nous nous rendons dans ce bureau où est en poste une dame qui échange avec deux hommes qui semblent sexagénaires. Nous saluons et nous prenons place dans le canapé de trois places qui se trouve dans la pièce, à côté de l'un des hommes que nous avons trouvés. La dame continue d'échanger avec les deux hommes en langue vernaculaire et nous n'y comprenons rien du tout. Elle semble leur apporter des clarifications sur une facture que l'autre tient en main. Après quelques minutes, elle demande « Tu veux quoi ? » Surprise que ce soit à nous qu'elle s'adresse avec une telle familiarité, nous lui demandons « Moi ? ». Elle répond « Oui, toi ! ». Nous expliquons que nous voulons des renseignements sur le branchement. Elle nous explique oralement les pièces à fournir. Et nous lui demandons s'il n'y a pas un support écrit y afférent. Elle nous répond qu'elle n'a pas ce support. C'est normalement le service accueil-renseignements qui doit nous fournir cela ; mais c'est parce que c'est fermé qu'elle nous a fourni ces renseignements. Un autre monsieur qui nous a rejoint dans la pièce, ayant suivi nos échanges, sort de sa poche un petit papillon portant les pièces à fournir et nous en prenons une photo avec notre téléphone, puis nous nous retirons.
- Après la sortie de ce bureau, nous nous rapprochons d'un agent de sécurité pour lui demander où se trouvent les toilettes. Il nous fait savoir que ce n'est pas permis d'accès aux publics parce qu'il n'y a pas d'eau. Il semble que l'eau courante arrive difficilement là-bas et c'est à la CNPS qu'ils puisent un peu d'eau pour les usages du personnel.

#### **V- La durée et la fréquence**

- Notre observation a duré 45 minutes.
- Nous avons constaté un fort trafic sur le site. Une absence d'abri et chaises pour les usagers en attente, ce qui était pénible avec le soleil ardent de cette heure et il y avait facilement des tensions entre les usagers en attente.
- La fréquentation est surtout mensuelle pour la plupart des usagers car ils viennent pour régler leur consommation mensuelle ou pour un problème ponctuel en rapport avec ce service public.

Encadré : photo informations sur le branchement- indiquées sur un papillon.



## **Annexe 17 : Protocole d'entretien citoyen-usager services publics eau & électricité**

Date : ..... / ..... / .....      Heure : de..... h ..... à ..... h ..... Jour : .....

Lieu : .....

Dans le cadre d'un travail de recherche de thèse de doctorat en communication des organisations, le présent protocole d'entretien vous est soumis. La recherche porte sur la gouvernance communicationnelle des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun. En prenant part à cet entretien, vous nous rendriez un grand service tout en contribuant à une meilleure connaissance de la communication des services publics. Si vous n'y voyez pas d'objection, je vais enregistrer vos propos pour mieux les retenir. Soyez rassuré de ce que les réponses recueillies seront conservées dans la stricte confidentialité et l'anonymat sera de mise.

### **1- Services publics d'eau et d'électricité - Les usages**

- Quels sont vos besoins en eau potable ? Comment les satisfaites-vous ?
- Quels sont vos besoins en électricité ? Comment les satisfaites-vous ?
- À quand remonte votre dernier passage dans un service public d'eau?
- Et dans celui d'électricité ?
- Quels sont les acteurs ou prestataires des services publics d'eau, d'électricité que vous connaissez au Cameroun ?

### **2- La Communication dans le service public d'eau**

- Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli dans le service public d'eau ?
- Que pensez-vous de cet accueil ?
- Quelles sont les actions ainsi que les supports de communication avec lesquels vous avez été en contact dans le service public d'eau ?
- Pourriez-vous nous dire la nature des informations que vous désirez du service public d'eau?

### **3- Les échanges avec le service public d'eau**

- Quels sont les échanges que vous avez avec le service public d'eau ?
- Par quels moyens ou outils les faites-vous ?
- Quand vous exprimez des préoccupations à ce service public d'eau, sentez-vous une prise en compte de leur part ?
- Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'eau ?
  - Dans les conversations ?
  - Dans les médias (radio, TV, presse) ?
  - Sur Internet et les réseaux sociaux ?
- Y a-t-il des campagnes ou communications du service public d'eau qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ? Daignez les partager avec nous SVP.

### **4- Vos perceptions et suggestions**

- Que pensez-vous des prestations du service public d'eau ?
- Si vous avez d'autres attentes d'information, de communication, du service public d'eau dites-nous ?
- Y-a-t-il d'autres informations ou expériences avec le service public d'eau que vous aimeriez partager avec nous ?

### **5- La communication dans le service public d'électricité**

- Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli dans le service public d'électricité.
- Que pensez-vous de cet accueil ?
- Quelles sont les actions ainsi que les supports de communication avec lesquels vous avez été en contact dans le service public d'électricité ?
- Pourriez-vous nous dire la nature des informations que vous désirez du service public d'électricité ?

### **6- Vos échanges avec le service public d'électricité**

- Quels sont vos échanges avec le service public d'électricité ?
- Par quels moyens ou outils les faites-vous ?
- Sentez-vous la prise en compte de vos préoccupations par ce service public d'électricité ?
- Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'électricité ?
  - Dans les conversations ?

- Dans les médias (radio, TV, presse) ?
  - Sur Internet et les réseaux sociaux ?
- Y a-t-il des campagnes ou communications du service public d'électricité qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ? Daignez les partager avec nous SVP.

**7- Vos perceptions et suggestions.**

- Que pensez-vous des prestations du service public d'électricité ?
- Si vous avez d'autres attentes d'information, de communication, du service public d'électricité dites-nous.
- Y-a-t-il d'autres informations ou expériences avec le service public d'électricité que vous aimeriez partager avec nous ?

**8- Et si on parlait finalement de vous.**

- Pouvez-vous vous présenter librement et sommairement

**Merci pour votre disponibilité !**

**Annexe 18:** Liste des entretiens menés

Entretien	Lieu de conduite	Localité	Date	Durée
C-U 01 S. N.	Bureau interviewé - Bonamoussadi	Douala	18/06/2019	49 min
C-U 02 J-P. N.	Bureau interviewé - Bonamoussadi	Douala	25/06/2019	1h 17min
C-U 03 D. D.	Domicile interviewée - Deido	Douala	01/07/2019	31 min
C-U 04 H. D.	Bureau interviewée - Bonapriso	Douala	03/07/2019	30 min
C-U 05 F. E. RNC	Espace public - Kotto	Douala	10/08/2019	1h 07 min
C-U 06 N. P.	Domicile interviewée - Logbessou	Douala	05/11/2019	29 min
C-U 07 S. F.	Bureau interviewée à Bonabéri	Douala	08/11/2019	23 min
C-U 08 R. B.	Domicile interviewée - Tamdja	Bafoussam	12/11/2019	27 min
C-U 09 K. H.	Bureau interviewée	Bafoussam	13/11/2019	38 min
C-U 10 M. D.	Bureau interviewé	Bafoussam	13/11/2019	27 min
C-U 11 A. D.	Bureau interviewé	Bafoussam	13/11/2019	20 min
C-U 12 L. K.	Bureau interviewée - Akwa	Bafoussam	13/11/2019	17 min
C-U 13 E. K.	Bureau interviewé - Akwa	Bafoussam	13/11/2019	26 min
C-U 14 C. E.	Bureau interviewé	Bafoussam	13/11/2019	19 min
C-U 15 M. F.	Domicile interviewé - Biyemassi	Yaoundé	15/11/2019	28 min
C-U 16 F. N.	Bureau interviewé - Damas	Yaoundé	15/11/2019	21 min
C-U 17 J. S.	Bureau interviewé	Yaoundé	16/11/2019	1h02 min



C-U 18 P. M.	Domicile interviewé - Biyemassi	Yaoundé	16/11/2019	22 min
C-U 19 E. S.	Domicile interviewée - Simeyong	Yaoundé	16/11/2019	24 min
C-U 20 G. A.	En escale à Ebolowa - domicile	Yaoundé - Ebolowa	17/11/2019	24 min
C-U 21 L. E.	Domicile interviewée - Cité concorde	Ebolowa	17/11/2019	22 min
C-U 22 D. O.	Bureau interviewée	Ebolowa	18/11/2019	18 min
C-U 23 C. A.	Bureau interviewé	Ebolowa	18/11/2019	28 min
C-U 24 S. K.	Bureau interviewée	Ebolowa	18/11/2019	32 min
C-U 25 F. V.	Auto-administré	Bertoua	17/12/2019	-

Source : nos propres soins

**Annexe 19:** Extraits Interview C-U 01 S.N réalisée le 18/06/2019

Date : 18 / 06 / 2019	Heure : de 15 h 35 à 16 h 24	Durée : 49 minutes	Jour : MARDI
Lieu : Bureau de l'interviewé – Bonamoussadi Douala			

[...]

**Quels sont vos besoins en eau potable ?**

[...]

**Quels sont vos besoins en électricité ?**

Les besoins comme j'ai dit sur le plan électrique, c'est juste le courant électrique, domestique. Ça veut dire qu'il faut la lumière pour faire tourner les appareils tout simplement. Je n'ai pas pour le moment une industrie, en dehors peut-être si demain, les projets sont mis en place, j'aimerais bien avoir un poulailler. J'aurais besoin de tout ça pour l'efficacité de l'élevage.

**Comment les satisfaites-vous ?**

[...]

**Quels sont les acteurs/prestataires des services publics d'eau, d'électricité que vous connaissez au Cameroun ?**

Au, au niveau de l'électricité, je connais l'Electricité du Cameroun, je connais euh Eneo, je connais euh la Sonatrel, euh la Sonatrel, c'est-à-dire la société d'euh quoi machin euh l'Energie rurale quelque chose comme ça. En dehors des trois-là, je ne connais pas.

Pour l'eau, je ne vois que... d'abord Camwater qui est restée seule. La Camerounaise des eaux a totalement disparu. Donc les autres euh pour moi ; je ne sais pas si l'Etat a des, comment dire

ça ! des petits trucs à peu près comme on a hum ! Comment, on appelle les trucs d'énergie, euh pour gérer le courant dans les zones rurales là. C'est comme les programmes quoi ! mais je ne sais pas si au niveau de l'eau on a ça. Moi je n'ai jamais entendu parlé.

### **Si on parlait de la Communication dans le service public d'eau**

#### **Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli dans le service public d'eau ?**

Non euh ! C'est comme tout service public. C'est-à-dire que quand vous arrivez euh c'est la catastrophe ! Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que (énervement – élévation de ton) il y a de l'ambiguïté à tous les niveaux. Les factures arrivent de façon miraculeuse chez vous, mais pas de façon régulière comme je l'ai expliqué avant. Parfois on te euh... ça atterrit chez toi à deux jours de la date de coupure, parfois ça atterrit même le jour de la coupure.

Au niveau de l'accueil, l'accueil c'est la même chose hein. C'est dire que ça reste artisanal. Artisanal dans le sens, c'est que ça n'a aucun côté professionnel. Aucun ! C'est-à-dire que le client reste cette vache à lait, cette vache à lait qu'il faut traire. Tout simplement, dès qu'il paie, le reste on s'en fou après ! Vraiment il n'y a aucune... parce que, avant même au niveau des factures on va te dire passez par euh tel transfert d'argent, peut-être passez par MTN, passez par euh, euh, comment on appelle encore euh orange money et autres. Mais est-ce que je te conte que parfois dans ces histoires tout ça est même faut ! ça veut dire qu'en principe ce qu'ils ne précisent pas c'est que : ne jamais payé par transfert d'argent 48h avant la date de coupure. Si tu le fais on va venir te couper, parce que ! Pourquoi ? Parce que quand tu déposes 48 h avant a Afriland, ou bien ! je veux dire Afrimoney ; eux ils vont d'abord mettre du temps avant d'aller donner l'argent là à Eneo. Entretemps Eneo considère que vous n'avez pas encore payé. Ce qui est très grave ici. Bon franchement rien n'a changé, c'est-à-dire que c'est, c'est toujours un désordre absolu ; où le client n'est pas traité à sa juste valeur.  
[...]

#### **Quelles sont les actions ainsi que les supports de communication avec lesquels vous avez été en contact dans le service public d'eau ?**

Là-bas, au niveau du site ? Non !

#### **Aucun support de communication ?**

[...]

### **Abordons à présent vos échanges avec le service public d'eau**

Non moi, je n'ai jamais ; ils ont des boîtes à suggestion. Moi je ne euh... déjà quand tu arrives à leur niveau, tu es fatigué ou alors moi généralement j'envoie soit mon fils, ou une de mes collaboratrices, ou la ménagère le faire. Mais le peu de fois que je l'ai fait, je suis toujours rentré très très fâché.

#### **Pourquoi ?**

Parce que c'une torture. Le chemin de croix de Jésus était encore plus sympathique malgré la couronne d'épines et autres, les coups de fouet. C'était encore plus sympathique ! payer une facture à Eneo de nos jours ou à Camwater, c'est très difficile.

#### **Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'eau ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Tout le monde doit te dire que c'est un service à l'image du service public au Cameroun. C'est-à-dire que c'est le minimum de communication, le minimum possible. On ne communique pas. On s'en fou de l'humeur de euh. En fait le client n'est rien. Le client n'est rien du tout. S'il veut il prend comme on lui donne ; s'il n'est pas d'accord qu'il aille créer sa part ; c'est tout. Dans la logique c'est ça !

[...]

Oui ! on a l'habitude de beaucoup échanger. On a un forum sur WhatsApp. Association euh, voilà : le Réseau des consommateurs camerounais, dont F. E. C'est Monsieur F. Y., un ancien animateur radio qui nous a fait cet honneur d'euh, de nous créer ce réseau qui est vraiment très très influent, comme vous allez voir euh. Le pire a été évité au niveau du Carrefour Kotto, où apparemment on faisait des travaux en creusant le sol pour passer un câble, et les gars sont tombés sur une haute tension sous-terrain. Ça bien faillit tuer un certain nombre de personnes ; mais bon ! le pire a été évité. Bref, lui au moins il nous donne souvent beaucoup d'informations, et même sur euh parfois quand est ce qu'on va couper l'eau, l'électricité ; quels sont les villes concernées. De façon très clair, lui au moins, avec lui on a, c'est sur WhatsApp... Réseau national des consommateurs ça s'appelle. C'est un groupe WhatsApp.

[...]

**Y a-t-il des campagnes ou communications des services publics d'eau qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ? Daignez les partager avec nous SVP.**

Non la seule campagne que j'ai euh... Camwater lui il n'a presque jamais fait de campagne. Le seul, c'est AES-SONEL, là où ils avaient parlé de « le courant tue ». Bon ça avait été fait aussi de manière assez cavalière euh. On nous a mis des journalistes et autres ; comme personnes et autres pour nous sensibiliser. Je n'ai pas trouvé l'idée très bonne de ce côté.

[...]

**Que pensez-vous des prestations du service public d'eau ?**

**Euh s'il faut euh. D'eau ? [...]**

Ok, s'il faut évaluer euh, dans une échelle entre 0 et 5, pour l'eau là je donne 1/5. Et l'électricité encore c'est un peu mieux, mais l'eau vraiment, c'est èèè ! Si en plein 21 siècle, on a encore des citernes pour distribuer de l'eau ! Attends, c'est la catastrophe !

[...]

**Si vous avez d'autres attentes d'information, de communication, du service public d'eau dites-nous ?**

Pour moi, l'eau et l'électricité c'est la même chose. C'est-à-dire qu'euh... en matière d'euh... en terme de communication, la communication est au plus bas à tous les niveaux. Que ce soit une communication régulière, que ce soit une communication spéciale en temps de crise par exemple ; c'est vraiment, tout est encore archaïque. Je pense qu'ils ont des cellules de communication, mais c'est plutôt des cellules de journalisme qu'ils ont. Que ce soit AES-SONEL, que ce soit Camwater. La communication là-bas ne se vit pas comme elle se devrait, comme originellement, elle a été créée. Ça veut dire des gens avant-gardistes, des gens qui font bouger les choses à travers euh... ; qui savent donner la confiance aux uns et aux autres, à tous les partenaires impliqués dans la production ou bien dans la distribution de l'eau. Comment faire ? parce que la chose la plus simple c'est, ne serait-ce qu'un programme de coupure où on vous dit de lundi à vendredi, voilà, voilà ; et on le fait ne serait-ce que par SMS, au point où le matin quand tu euh... ou bien la nuit quand tu es couché, tu vois : wèèèh, on dit que demain l'eau va se couper à 6h. Il est 5h ! Réveillez-vous, faites des réserves. Là le matin, tout le monde va se laver en tenant compte qu'il n'y a pas d'eau. Donc le peu qu'il y a là tout le monde va se

laver avec, alors que vous pouvez vous réveiller à 6h au moment où tu veux aller... bon, comme on dit souvent chez nous, parfois les enfants, ils vont directement au pot. Au moment de tirer l'eau euh... il n'y a pas d'eau, au moment d'aller toucher la douche, il n'y a pas d'eau à la douche. Il va donc se laver avec quoi. Il y a tout ça ! donc, il y a un travail de communication à abattre. Pour le moment, c'est nul !

[...]

Moi je dis de façon globale, c'est qu'il faut que les piliers qui ont présidés à la création de cette science qu'est la communication doivent être remis au goût du jour au niveau du Cameroun. Donner à César ce qui est à César ! ça veut dire quoi ? ça veut dire que les cellules de communication jouent pleinement leur rôle, et aussi qu'on leur donne les moyens de jouer ce rôle-là, pleinement. Parce que jusqu'au jour d'aujourd'hui, dans l'administration publique, la communication, elle peut même être ce qu'elle est. C'est-à-dire que bien ailleurs. Mais quel est le rôle que, au niveau de la SNEC, je veux dire au niveau de Camwater et d'Eneo, on donne au département de la communication. Est-ce seulement de l'information où alors on veut vraiment de la communication du côté interactif, selon le schéma de Lasswell ; la communication circulaire, le schéma circulaire de la communication, on ne l'a pas. On s'en fou des feedbacks. On vous donne une information c'est bon. AES-SONEL a fait ceci, c'est bon. Euh euh, Camwater, celui de Camerounaise Des Eaux, on ne sait pas même ce qui s'est passé. Au départ, ils étaient là, ils sont même partis, sans dire quoi que ce soit. Tout est dans le flou. Je ne sais pas si toi-même tu es au courant, s'ils sont même encore ici ? Un moment on avait entendu qu'on n'allait pas renouveler leur contrat. C'est les marocains, ou ils sont où ? On ne comprend pas du tout. Tout est flou, c'est même pire que sortir de l'ombre.

[...]

### **Quels sont vos échanges avec le service public d'électricité ?**

En tant que consommateur ! Oui mais le problème c'est quoi ? Généralement moi j'ai l'habitude de grommeler quand j'arrive devant la caissière. Je lui dis que je suis là depuis sensiblement une heure. Imaginez-vous que là où je travaille aussi, il y a des gens aussi qui m'attendent depuis une heure là-bas. Bon si ça va à cette vitesse, ça ne tient pas la route. Voilà !

### **Est-ce qu'il y a d'autres moyens par lesquels vous entrez en contact avec eux, vous échangez avec eux ?**

Non, non ! En dehors du call center, comme j'ai dit tantôt, il n'y en a pas. En dehors du contact physique lors des paiements de factures.

[...]

### **Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'électricité ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Catastrophe ! (silence puis sourire)

### **Comment ça ?**

AES-sommeil ! (silence) C'est-à-dire que AES-sommeil, dark-miller, c'est-à-dire que (rires), l'obscurité – dark ! Donc, franchement, ces deux services n'ont pas vraiment bonne presse. Pas du tout !

[...]

### **Internet et les réseaux sociaux ?**

Même chose ! c'est-à-dire que le traitement, je parle de traitement au niveau de la société camerounaise. Personne n'est satisfait de ces gens. Pas du tout ! Vous savez c'est du vital, c'est du euh, c'est les besoins primaires. C'est-à-dire tout être humain, celui qui veut s'affirmer humain doit au moins commencer par là. Donc quand on ne peut pas les avoir normalement ; même comme le prix également... les prix s'envolent euh. Ça monte, ça descend ; dernièrement, on nous a parlé de diminution des prix, soit pour les tranches de quoi, on ne voit rien. Au contraire, les prix ne font qu'augmenter tous les jours, donc c'est un peu ça.

### **Y a-t-il des campagnes ou communications du service public d'électricité qui vous ont particulièrement marquées ces deux dernières années ? Daignez les partager avec nous SVP.**

Non je vous ai parlé tantôt, il y a eu euh, la campagne contre la fraude, ne volez pas l'électricité, quelque chose dans ce sens. Il y eu également une campagne contre euh, l'électro euh, en fait ne pas toucher les euh, les risques d'électrocution pour les fils qui traînaient au sol et tout et tout. Voilà les deux seules campagnes que j'ai vraiment retenues.

[...]

### **Et si on parlait finalement de vous.**

Ah ! moi je suis S.N. Je suis un consultant en communication. Je suis directeur d'une agence de communication... Nous existons depuis sensiblement cinq ans. Tout cela a été fait au terme d'un parcours de presque 20 ans travaillant pour d'autres agences de communication. [...]

**Annexe 20:** Extraits interview C-U 02 J-P. N. réalisée le 25/06/2019

Date : 25 / 06 / 2019      Heure : de 16 h 49 à 18 h 06    Durée : 1h17    Jour : Mardi

Lieu : Bureau de l'interviewé – Bonamoussadi Douala

[...]

### **Et à propos de l'eau, quelle est l'expérience que vous faites, puisque vous fréquentez parallèlement plusieurs endroits ? Est-ce qu'il y a une différence selon que vous soyez à Yassa ou ailleurs ?**

Oui ! l'eau de Bonamoussadi ou l'eau de Logpom, je pense que c'est l'eau qui vient de Bonabéri, Ayato. L'eau de Yassa, sauf si je me trompe, à la maison, ça vient de, euh, de Japoma. Donc en terme de qualité je pense que Bonamoussadi, Logpom, ça a la meilleure qualité, si on se limite à la couleur, à l'aspect visuel. Parce que à la maison, c'est, c'est toujours de mauvaise qualité, avec régulièrement beaucoup de dépôts. Donc quand on réserve là-bas, il y beaucoup

de dépôts. Quand on recueille même dans un récipient transparent, on voit que c'est un peu plus sale là-bas que l'eau de Bonamoussadi. Donc je pense que c'est... ça dépend d'euh, je ne sais pas... Ça dépend de comment les usiniers traitent les eaux, donc du côté de Bonamoussadi c'est plus clair que du côté de Yassa. C'est constamment dégradée.

[...]

### **Et pourquoi vous avez recouru à un prestataire autre que Eneo pour l'installation en ce moment ?**

Hum, Eneo profite de son monopole. Eneo ou SONEL, ils sont dans une situation de monopole. Ils ne sont pas comme peut-être des fournisseurs d'euh de téléphone, comme MTN, Orange et Nexttel. Donc Eneo étant seul, Eneo ne fait aucun effort dans le sens des extensions. Donc Eneo arrive quand les populations se sont déjà installées, c'est les populations qui vont vers Eneo, ce n'est pas Eneo qui va vers les populations. Donc quand un quartier s'installe, vous ne pouvez pas appeler Eneo, puisque Eneo n'a pas votre temps. Ce qui se fait, c'est que les gens qui s'installent, soit ils s'associent, soit on prend quelqu'un qui a un peu plus de réserve d'argent. Il finance l'extension, et on lui donne la possibilité de facturer à ceux qui arrivent après, de facturer les branchements à ceux qui arrivent après. Donc c'est ce qui s'est passé. Et j'ai l'impression que c'est ce qui arrive à beaucoup d'endroits, parce que dans la plupart des nouveaux quartiers quand on arrive, on dit que pour avoir l'électricité là il y a quelqu'un, un particulier qui a pris sur lui de payer l'extension, et quand c'est un particulier qui paie l'extension, il ne peut pas s'attarder sur la qualité des équipements qu'il utilise. Donc c'est avec ses fonds propres, donc il ne s'attarde pas sur la qualité des poteaux, sur la qualité des câbles, donc il veut d'abord avoir l'électricité. Donc la qualité vient après. C'est pour ça que quand on s'installe, il y a toujours la personne qui a tiré. Je pense que c'est... on nous parle souvent d'un contrat de 5ans. Pendant les 5 ans qui suivent toute personne qui se branche à ton réseau doit te reverser quelque chose. Donc c'est à ce niveau, c'est pour ça que quand nous aussi on se branche dans mon quartier, ainsi de suite, ainsi de suite, on prenait des poteaux qui n'étaient pas traités suivant la norme, parce qu'il y a une norme. Il y a une norme Eneo dans le traitement des poteaux. Donc que c'est les poteaux non traités qui coûtent moins chers. Par conséquent, qui ne peuvent pas durer pendant longtemps.

[...]

### **Pourquoi vous ne buvez pas l'eau du service public chez vous ?**

La qualité ne nous rassure pas. C'est juste une question euh, la qualité, la qualité. C'est la qualité qui ne rassure pas. Quand on met de l'eau du robinet dans une bouteille claire, et on regarde cette eau, et peut-être avec un fond. Il y a régulièrement un fond. Quand on a vu ce fond là, ça ne vous donne pas envie de la boire. Quand vous avez une autre option, donc c'est pour ça que, on n'euh... même les enfants, et tout, et tout, on préfère prendre soit en bouteille, soit les bonbonnes pour l'eau qu'on boit. L'eau de Camwater c'est pour les autres choses, les autres usages, mais pas pour boire. On peut préparer avec, faire les cuissons avec, et tout, et tout, mais l'eau qu'on boit à table c'est l'eau qu'on achète.

### **Si on parlait de la Communication dans le service public d'eau**

### **Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli dans le service public d'eau ?**

Hum, le service public de l'eau, c'est, comment je peux dire ? ça reflète, euh ça reflète l'image d'euh, du camerounais. C'est les fonctionnaires. Hum ? Ils se comportent comme des fonctionnaires à partir du moment où il n'y a pas, il n'y a pas des concurrents. Ils sont seuls. Donc que quand vous avez des soucis là-bas, ils savent que ce n'est que chez eux que vous pouvez obtenir ce que vous voulez. Vous n'avez plus une autre possibilité. Donc quand vous y allez, quand moi j'y vais, je sais que, hum, je dois peut-être m'aligner. Quand on s'aligne, je m'aligne. Je ne m'attends pas à être traité euh, de façon particulière. Donc c'est à peu près ça. C'est vrai aussi qu'il y a à certains endroits, certains endroits, on me reçoit bien. Mais quand on me reçoit bien, la chose que je lis c'est l'intérêt, parce qu'on fait le tri. On fait le tri quand vous arrivez on sait que celui-ci, on peut facilement obtenir quelque chose de lui. Donc il est bien reçu au détriment des autres, donc parce qu'il y a un intérêt, on va bien vous accueillir. Monsieur qu'est-ce que vous voulez ? machin, machin. C'est parce que derrière, il y a un intérêt, il y a toujours, soit des sous-traitants qui traînent par-là, soit même l'euh... les agents qui sont aussi-là, qui regardent, qui savent identifier euh (rires). Donc c'est à peu près ça, comme j'ai dit, dans tous les autres services de l'administration publique. Quand vous arrivez même à la police même, on va d'abord s'intéresser à vous parce que vous avez un certain profil apparent. Quand vous n'avez pas ce profil apparent, on va vous, vous êtes un peu ignoré. Donc, c'est ça.

### **Que pensez-vous de cet accueil ?**

Non, là, l'accueil, les clients devraient... mais bon malheureusement, hum, le monde est aussi comme ça. Il y a toujours les discriminations. Il y a les discriminations, donc ce n'est pas de ce côté, qu'il n'y aurait pas discrimination. Il y a discrimination partout, comme je l'ai dit, vous pouvez venir, comme moi. Il est arrivé qu'on me dise, « Monsieur vous ne vous alignez pas, venez, venez ». C'est-à-dire que on veut vite me servir, mais je comprends que ce service qui va vite aller ce sera moyennant 1000F ou 2000F. Souvent, je euh... pour gagner en temps, je libère vite les 2000F là, et je suis vite servi. Même comme j'ai dit tout à l'heure que de temps en temps, on me suspend, on me suspend. Quand moi-même j'ai mis ma tête à l'agence, quand je pars là-bas, c'est être rapidement rétabli. C'est vrai aussi qu'euh, depuis un certain temps pour ce qui est de Logpom et de Bonamoussadi, j'ai décidé de ne plus rien donner aux agents Eneo, parce qu'à un certain moment, ils commencent à exagérer. Comme j'ai dit, à un jour, à deux jours, vous êtes suspendus, et ils attendent le moment de venir couper rapidement, et autres, pour avoir quelque chose. Donc cette chose-là, on a décidé de ne plus donner. On ne donne plus rien, même si on fait trois jours dans le noir (rires). On supporte !

### **Quelles sont les actions ainsi que les supports de communication avec lesquels vous avez été en contact dans le service public d'eau ?**

Les actions efficaces depuis un certain temps, hum, il y a, je pense, le réseau, le réseau national des consommateurs. C'est une plate-forme WhatsApp, réseau national des consommateurs. C'est une plate-forme WhatsApp initié par le président de quoi, des consommateurs, F. E., oui. Dans cette plate-forme WhatsApp, je reçois pratiquement toutes les informations relatives aux suspensions, aux travaux, ainsi de suite, ainsi de suite. C'est pratiquement deux ou trois fois chaque semaine. C'est-à-dire que quand c'est planifié, il y a les notes que ce soit à Bafoussam, à Yaoundé, Douala. On vous dit que dans tel quartier, il y aura ceci ou cela. Ce weekend-ci, on va travailler le réseau. Donc, euh c'est par ce moyen que je regarde ce qu'ils font maintenant.

Bon, les autres moyens que je ne peux pas beaucoup considérer, c'est les... c'est ce qui se passe à l'information de la CRTV. L'information à la CRTV ou dans les autres chaînes de télé,

Canal2, ainsi de suite. Ça c'est de l'information propagande, où régulièrement, le Ministre de l'Eau et de l'Energie, va aller faire sa campagne, sa publicité, qu'il est sur le terrain. Il veille, il veille, il veille ; sur la euh... la régularité de la fourniture d'eau. Donc ça, c'est la campagne politique, voilà. Le côté qui est efficace, c'est ce qu'on voit, dans WhatsApp, même comme de temps en temps, on dit que ça va durer peut-être une journée, ça dure deux jours, ça dure trois jours (rires).

[...]

### **Et la nature des affiches-là est comment ? c'est quel type de support ?**

C'est l'euh, comment je vais dire ! c'est le papier, c'est souvent les simples papiers. Ce n'est pas une campagne spéciale hein. Voilà, c'est souvent de simples papiers, peut-être agrandis, à grand format, peut-être pour rendre la chose visible.

[...]

### **Est-ce qu'il y a des informations particulières que vous désirez avoir du service public d'eau ?**

Hum, informations particulières, oui ! On peut faire des campagnes. On peut faire des campagnes ciblées. C'est-à-dire que, comme j'ai parlé de WhatsApp, euh, WhatsApp, le réseau là, c'est un réseau national, pas même national, c'est ouvert dans le monde. Moi, c'est peut-être... j'ai l'information. Je suis dans le forum. Quand on veut suspendre l'eau au quartier Logpom, Bonamoussadi, Makepe, qui sont les quartiers voisins, je pense que WhatsApp, ce n'est pas le moyen le plus indiqué ! Parce ce que dans le forum, les gens de Garoua sont là, ceux de Yaoundé sont là. En quoi, ils sont concernés ? Oui, c'est-à-dire que ça occupe les yeux, mais c'est un perd-temps, où il commence à lire, et après il balance. Alors que si on utilisait d'autres moyens ciblés, quand je parle de cibler, c'est communiquer directement aux populations locales. On peut utiliser quoi ? Peut-être une voiture qui se balade, qui tourne dans les deux quartiers là, avec les haut-parleurs, euh, peut-être pendant deux heures de temps, ça tourne, ça tourne, pour annoncer que, « méfiez-vous ! demain à telle heure, il y aura suspension de la fourniture d'eau pour cause de travaux ». Là ça concerne directement les populations de la zone. Ce n'est pas le communiqué qu'on lire, comme de temps en temps, on lit à la radio, peut-être radio euh, une radio qui a une large couverture. Donc ça c'est des choses qu'ils peuvent mettre en place pour toucher directement les populations concernées.

### **Abordons à présent vos échanges avec le service public d'eau**

Hum, on n'échange pas beaucoup. On échange quand, quand peut-être il y a un souci. On échange peut-être quand on vient relever. Ils trouvent qu'on est à la maison, on échange un peu. Quand on doit payer la facture, on échange un peu, euh, parce qu'on a déjà le branchement. A partir du moment où on a le branchement, il y a plus grand-chose à discuter. Peut-être on peut juste faire de petits commentaires sur le niveau de consommation, euh le compteur qui tourne vite ou bien la facture qui est élevé, mais ce n'est pas de grands commentaires. On peut aussi aborder les commentaires sur la qualité, mais tout en sachant que nos interlocuteurs ne sont pas des personnes qui peuvent dire grand-chose sur la qualité. Celui qui vient relever, si vous lui parlez de la qualité, son travail, c'est relever. Donc celui peut-être... ceux qu'on ne voit pas, c'est ceux qui sont dans les usines. On ne les voit pas. Donc, c'est ça...

### **Sentez-vous la prise en compte de vos préoccupations par ce service public d'eau?**



On ne peut pas prendre en compte toutes les préoccupations, euh, on ne peut pas prendre en compte nos préoccupations. On ne les prend pas en compte pour la simple raison que ces sociétés gèrent un monopole. Si, hum, j'apprends que dans certains pays il y a beaucoup de fournisseurs, peut-être deux ou trois fournisseurs. S'il y avait deux ou trois fournisseurs, on devait nous écouter. Bon à partir du moment où quelqu'un est seul, euh, Eneo, CDE, Camwater, ils sont seuls, seuls fournisseurs. Donc vous allez me dire que la qualité n'est pas bien, ceci ou cela. Mais bon, c'est par politesse, quand quelqu'un a le temps, il peut être poli en vous écoutant. Quand il n'a pas le temps, vous restez chanter ça, lui il continue sa route. Vous ici, vous n'avez pas le choix. Ce n'est qu'avec eux que vous devez fonctionner parce qu'ils sont les seuls fournisseurs. Donc, c'est èèè la situation de monopole qui fait en sorte que Camwater, ne puisse pas nous écouter. Ils ne peuvent pas nous écouter.

**Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'eau ? Que ce soit dans les conversations, les médias (radio, télévision), les réseaux sociaux et internet ?**

Non, les gens ne sont pas fiers. Nous subissons parce que nous n'avons pas d'autres choix (rires). Donc que les commentaires ne sont pas les commentaires favorables. Qualité, il n'y en a pas. Ah, comment je peux dire, la permanence de la fourniture, il n'y en a pas. Le coût, il est élevé. On ne peut que regarder. Ce sont des vérités que les gens disent, mais les gens sont impuissants. Parce que c'est eux qui fixe les prix euh. Si je prends même le cas de chez moi, le changement de CDE l'année dernière à Camwater, les gens de CDE arrivent chez moi, ils ajoutent plus de 40000F, parce que euh ils voulaient l'argent, je peux dire. C'est-à-dire ils ajoutent un niveau de consommation qui va m'amener à payer plus 40 000 supplémentaire, un indice non consommé, parce qu'il fallait se faire de l'argent. Hum ! C'est à la dernière minute quand j'ai commencé à payer ça que je réalise que non, quand ils ont eu de nouveaux redevables. Quand les nouveaux redevables arrivent que je réalise qu'on m'avait imputé un indice qui n'était pas bien, qui était hyper élevé, juste pour que je paie l'argent, et qu'on parte avec, je ne sais pas. Ils ont eu à faire ça à beaucoup de gens.

**Y a-t-il des campagnes ou communications du service public d'eau qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ?**

Je n'ai pas souvenir, je n'en ai pas. Peut-être campagne, non, ils ont souvent fêté la journée mondiale de l'eau, je ne sais pas quoi ; mais sous forme de campagne, ou bien de laver les mains, je ne sais pas quoi. Je les ai vu souvent impliqué à ça. Il y a une journée-là, de l'eau. Il y a une autre, journée mondiale de laver les mains. Donc ils se sont souvent impliqués à ce genre de cérémonie. Mais, pas sous forme de grande campagne, je n'ai pas vu.

[...]

**L'intéressement-là, c'est quoi concrètement ?**

Le pourboire ! le pourboire ! le pourboire. Comme je l'ai dit tout à l'heure, quand on les aborde, ils savent que celui-ci, on peut accélérer, on ne pose pas les conditions au départ, donc on vous regarde le projet, on dit que non, celui-ci, si on accélère et tous les gens se mettent à ta disposition, ils sollicitent, est-ce que machin, est-ce que, est-ce que... Parce qu'ils ont observé que oui, en faisant ça on aura quelque chose. Donc dès lors que nous aussi, comme on n'a pas le temps, dès lors qu'on a donné ce petit pourboire, ce petit truc-là, le travail est vite fait. Donc

ce n'est que ça. En dehors de ça, ce n'est que payé, bien payé, dès qu'on a payé, il n'y a plus d'autres contacts avec eux.

[...]

### **Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli dans le service public d'électricité.**

Euh, c'est le même principe. Sinon que du côté de l'électricité, il y a régulièrement, des gens qui sont-là pour guider. Quand vous arrivez, il y a quelqu'un qui est dans le hall. Il y a un premier contact dans le hall, même à l'entrée qui vous pose la question : qu'est-ce que vous voulez ? Et vous oriente. Donc, ça c'est une différence. Je pense que dans la plupart des bureaux de Eneo, il y a ce type de personne-là, qui est beaucoup plus dans les orientations des usagers qui arrivent.

### **Que pensez-vous de cet accueil ?**

L'accueil, ça dépend toujours (rires). Ça dépend toujours, l'accueil ça dépend du profil de la personne qui vient. Il y en a qu'on gronde, quand c'est un profil bizarre. Il y en a qui sont bien accueilli, quand c'est aussi un profil qui mérite du respect. Ce n'est pas le même accueil qu'on réserve à tout le monde. Il y en qu'on gronde : « Allez attendre là-bas », avec peut-être des gestes bizarres.

[...]

### **Lesquels par exemple ?**

Beaucoup ! euh, les supports qui sont régulièrement vus, c'est les... je ne sais pas si c'est les conseils, c'est les mises en garde. Ce sont les mises en garde, les communications du style : « Ne jamais touché au câble électrique qui est à terre » ; « ne jamais faire les branchements avec les antennes télé » ; euh il y a beaucoup, il y a beaucoup quand même. Il y a beaucoup de supports à l'intérieur avec les couleurs d'Eneo même, ce n'est pas comme de l'autre côté. Ce sont des couleurs Eneo, un peu de vert, un peu de ceci, avec des images. Parce qu'il y a soit des images, soit des caricatures qui donnent certains conseils aux usagers sur comment se comporter, comment se méfier du courant et comment se comporte même en cas de euh... et là il y a régulièrement leur fameux numéro-là, numéro court, soit 80, je ne sais pas quelque chose comme 80. C'est souvent affiché chez eux qu'en cas d'euh... appelez, en cas de coupure même d'électricité appelez... Donc à Eneo, il y en a beaucoup, même comme on ne retient pas (rires).

[...]

### **Quels sont vos échanges avec le service public d'électricité ?**

Les seuls contacts, les contacts c'est quand nous sommes, soit à leurs agences, soit c'est quand ils viennent faire la relève. Quand on va à l'agence, peut-être c'est pour euh, payer, ou bien pour réclamer, ou bien pour euh... ce n'est que ça. Et alors, quand ils viennent aussi relever, c'est petite communication, ce n'est pas une grande causerie.

[...]

### **Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'électricité ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Non, ça n'a jamais été bien !

### **On dit quoi concrètement ?**

Non, tout le monde, personne ne peut être euh... personne ne peut être satisfaite. On n'est pas satisfait parce que je prends le cas euh, la semaine... je pense qu'on était à vendredi, on reçoit un message, que oui, la CRTV a payé ou c'était 50 matchs, Canal2 a payé 30, on parle de ça. Mais de tout ça, c'est Eneo qui va décider du match que vous allez regarder ou pas. Ça veut dire quoi ? ça veut dire que vous pouvez payer tout ça, vous payez, vous payez, mais Eneo, au moment où vous voulez regarder le match, Eneo décide que vous ne regardez pas le match.

Vous ne pouvez pas organiser une fête à Douala, une fête ou une veillée, je ne sais pas, quelque chose de sérieux qui va nécessiter de l'énergie Eneo sans avoir une élec... une énergie parallèle, un fournisseur parallèle qui est le groupe électrogène, parce que à tout moment, peut-être moindre petit vent, moindre petit tonnerre, moindre petit machin, Eneo peut arrêter la fourniture. Donc si c'est la fête-là c'est fini. Donc si vous ne mettez pas d'autre chose en parallèle, c'est à peu près ça. Donc avec Eneo ça n'a jamais été du 100%, pas même du 100, ça n'a jamais été du 90% sûr. Donc quand tu as quelque chose d'important, même quand tu reçois les gens chez toi, pas même la grande fête, même les amis, tu dois toujours avoir quelque chose à côté, quelque chose à côté qu'au cas où euh, la fourniture est interrompue, voilà, voilà, je vais activer ceci ou cela. Donc c'est des situations que nous vivons, mais comme je dis on n'a pas de choix ; et c'est des situations que tout le monde vit, y compris même ceux qui ont les industries. Ceux qui ont les industries c'est encore plus grave, parce que on ne peut pas formellement programmer une production sans intégrer une marge de coupure d'électricité Eneo. Donc les gens disent les choses, les gens sont amers, mais bon, ils sont dos au mur, parce qu'ils n'ont pas d'autres alternatives. Tout le monde subit !

### **Y a-t-il des campagnes ou communications du service public d'électricité qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ?**

(Rires) Eneo euh, peut-être j'ai l'impression, je ne sais pas si je me trompe, je pense que c'est l'unique cas que j'ai vu un fournisseur qui vous déconseille de consommer ses produits. Oui ! Régulièrement Eneo dit débranchez, n'utilisez pas les lampes dans les chambres, débranchez les appareils que vous n'utilisez pas. Bref ne consommez pas beaucoup d'énergie. Eneo conseille à ses clients que nous sommes de diminuer la quantité d'électricité que nous on doit consommer. Pendant qu'on diminue la quantité qu'on doit consommer, nos factures ne diminuent pas. C'est-à-dire que la quantité d'énergie qu'on consomme, elle est petite, mais la facture, elle, elle monte. Je ne sais pas !

[...]

Les communications c'est aussi les communications de sécurité. Ça aussi, ils font justement dans la sécurité, la protection d'euh des ménages que nous avons évoquée tout à l'heure. De temps en temps, ils se réveillent avec ça, ne pas toucher les câbles. Le câble qui est au sol, éviter ceci ou cela, ou bien signaler les coupures, quand il y a coupure, vous appelez le 80... je pense que c'est un numéro comme 80 quelque chose-là. Dès lors que ça parle, vous appelez, comment ça euh, le call center. Ils ont un call center. Donc de temps en temps, ils font ça.

[...]

### **Et si on parlait finalement de vous.**

[...]

D. J-P. oui je suis l'euh... un consommateur, un client Eneo, 6 fois client Eneo. Je parle de 6 fois, parce que j'ai 6 contrats avec Eneo. J'ai 6 contrats avec Eneo à 6 endroits différents, et nous sommes ici à (nom de l'entreprise) dont je suis le promoteur. Chaque agence a son compteur, plus ce que je paie à la maison. Ça fait 6 ! Ok !

**Annexe 21:** Extraits interview C-U 03 D. D. réalisée le 01/07/2019

Date : 01 / Juillet / 2019      Heure : de 13 h35 à 14h06      Durée : 31 min      Jour : Lundi

Lieu : Bureau de l'interviewée au quartier Akwa – Douala Cameroun

[...]

**Quels sont vos besoins en eau potable ?**

Pour chez moi, nous sommes déjà quoi ? 7 dans la maison. Nous utilisons l'eau potable pour la lessive, la vaisselle, le ménage ; et en ce qui concerne l'utilisation personnelle, c'est-à-dire pour la consommation, nous filtrons l'eau, puisqu'elle n'est déjà pas de très bonne qualité. Nous la filtrons et puis nous buvons. Pour les tout-petits nous achetons de l'eau minérale.

[...]

**Epurier, ça veut dire quoi ?**

Elle est toujours sale. Puisque quand on puise même de l'eau et qu'on met dans un seau, si vous patientez même une trentaine de minutes ou une heure de temps, vous allez voir que ça a décanté et qu'il y a de la terre ; c'est comme de la terre en bas. C'est vraiment, ce n'est pas potable. Donc boire comme ça c'est s'exposer au mal de ventre, aux amibes et autres, donc on filtre toujours avant de boire.

[...]

**Quels sont les acteurs/prestataires des services publics d'eau, d'électricité que vous connaissez au Cameroun ?**

Je pense qu'il n'y a qu'un seul à ma connaissance. Pour l'eau c'est Camwater, et pour l'électricité, c'est Eneo ! Sauf s'il y a d'autres, mais ce sont les deux-là.

[...]

**Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli dans le service public d'eau ?**

(Piaf) Pour ma part euh, il n'y a rien de nouveau. Les services publics en général sont presque pareils. Quand vous arrivez si la dame de la caisse est là, et qu'il n'y a personne devant elle, vous lui tendez votre reçu, elle va payer. Ce qui est sûr, ils n'ont jamais la monnaie dont c'est pas nouveau. Donc que si vous n'avez pas les pièces, il n'y a aucune politesse dans la communication ! Il n'y a pas de « SVP est-ce que vous avez 50 ou 100 F est-ce que vous avez 25 ? » Pour elle, ça devrait être automatique qu'on devrait se munir de tout pour arriver. Mais elles ne font aucun effort. Bon puisqu'on sait déjà ça, on n'attend rien quand on arrive, on se prépare à gérer toutes leurs humeurs quoi ! Mais pour ma part la qualité de service est nulle. Elles ne font aucun effort. En fait, elles savent qu'elles ont le monopole, donc on ne peut pas

faire sans elles, donc elles n'ont pas de courbettes à faire envers les clients, au contraire les clients doivent faire les courbettes vers eux. Donc on fait avec quoi ! on n'a pas le choix !

**Quelles sont les actions ainsi que les supports de communication avec lesquels vous avez été en contact dans le service public d'eau ?**

Ils n'ont pas de supports. Déjà que pour l'agence de Camwater, on n'a pas accès à l'intérieur. C'est un peu comme un guichet, on reste à l'extérieur pour payer.  
[...]

**Est-ce qu'il y a des informations que vous désirez avoir du service public d'eau ?**

Des informations ? oui par exemple jusqu'à récemment ; à ce que je sache le mètre cube d'eau doit être dans les 300 ou les 400 ; et un mètre cube d'eau c'est jusqu'à 1000 litres. Ce qui fait que pour une maison ordinaire, qui ne fait pas des tâches particulières, se retrouver à payer 10 000F d'eau, il doit avoir un souci quelque part. Donc on ne nous dit pas, parce que j'ai entendu parler de saison haute, de saison basse. Si l'utilisateur était informé dessus il ne se surprendrait pas en face d'une facture ; parce que j'ai l'habitude de payer 3000 – 4000, maximum 5000 d'eau. Que du jour au lendemain je me retrouve en face d'une facture de 10 000 sans que rien n'est quasiment changé dans la maison c'est un souci. Donc s'il y a des tarifs selon les saisons, selon ci ou selon ça, s'ils communiquaient dessus ça nous arrangerait mieux.

**Quels sont les échanges que vous avez avec le service public d'eau ?**

Jusqu'à présent pas d'échange véritable, sauf la dernière fois où on a eu un tuyau cassé, il a fallu essayer de contacter des personnes pour arriver euh, on a dû se rendre là-bas, parce que le numéro qu'on avait apparemment n'était pas le bon. Donc que à part ça il n'y a pas de communication particulière, sauf que quand on a un tuyau cassé dans le quartier par exemple, il faut attendre longtemps pour que ce soit résolu. Donc on ne sait pas comment entrer en communication avec eux, sinon se rendre là-bas ; et quand on n'y va même c'est euh... on vous demande d'aller écrire. Vous faites un courrier vous venez déposer, vous attendez, il n'y a pas de réaction, vous devez revenir après, c'est pareil, que ce soit à Eneo, ou à Camwater c'est presque pareil. Quand vous avez un souci, il faut écrire, alors que nous sommes à l'ère du digital. On devait nous faciliter les choses ! Donc il faut qu'il pense un peu à ça.  
[...]

**Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'eau ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Bon, c'est vrai que le commentaire le plus récurrent, généralement c'est la disponibilité hein, parce que à l'heure d'aujourd'hui, l'eau ne devrait être un souci pour qui que ce soit, mais on se retrouve encore dans les zones où il n'y a pas d'eau, ou bien il y a l'eau de façon saisonnière. On sait que l'eau c'est la nuit par exemple. Les quartiers par exemple, quand je vivais à Bonamoussadi, on appelait cet endroit comment, le nom me reviendra, ce n'est que la nuit que je pouvais avoir de l'eau. En journée je n'ai pas d'eau, ce qui fait que la nuit il faut être éveillée à une certaine heure pour remplir ses réservoirs et ses récipients. En journée il n'y a pas d'eau, et c'est comme ça, sauf si on a changé en ce moment ; mais on n'a pas d'eau en journée, uniquement la nuit. C'est un souci, la nuit est faite pour se reposer. En journée on est active. On ne peut rien faire s'il n'y a pas d'eau ; donc c'est un problème. Il y a un problème de disponibilité, il y a un problème de qualité, et je crois que c'est les deux commentaires récurrents qui passent : la qualité parce qu'il y a l'eau qui arrive à des endroits mais c'est pas du tout potable, pas du tout potable.

**Y-a-t-il des campagnes ou communications du service public d'eau qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ?**

Campagne ? c'est vrai que dernièrement j'étais dans le quartier Village, et puis il y avait des agents qui passait dans le quartier pour euh, un peu comme de la prospection, pour que chacun acquiert son propre compteur au lieu d'être dépendant du voisin ou d'euh... A part ça qui pour est une campagne de communication, je n'en connais pas d'autres. Je ne connais pas d'autres !

[...]

**Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli dans le service public d'électricité.**

C'est vrai que pour l'électricité, je l'ai dit en entrée de jeu. Ça fait plus d'un an que je ne suis pas allée dans une agence d'électricité ; mais les services sont pareils. Quand vous arrivez vous dites bonjour, c'est la moindre des choses. Si on est de bonne humeur, on va vous répondre. Vous dites « bonjour », on n'est pas de bonne humeur, on dit qu'est-ce qu'on peut faire pour vous. On ne répond pas au bonjour, donc c'est un peu très plat, c'est un peu trop monotone. Mais sinon il y a des personnes qui font des exceptions, parce que je crois qu'une fois, je suis arrivée, il y a une hôtesse qui m'a reçue tellement bien que je lui ai demandé si elle s'était trompée ou si elle était effectivement employée de cette agence ; parce que ça remontait à tellement longtemps que personne n'avait aussi bien parlé à un usager, que je me demandais si elle était en évaluation ou quoi ; parce que c'était tellement flagrant ça politesse et tout le reste. Mais généralement c'est monotone, ça frise le ridicule et tout le reste. On est obligé de faire avec quoi. On est obligé de faire, mais maintenant Mobile money étant venu, moi je paie mes factures par mobile money.

**Quelles sont les actions ainsi que les supports de communication avec lesquels vous avez été en contact dans le service public d'électricité ?**

Je crois que pour commencer à payer par Mobile Money c'est dans une agence qu'on m'avait donné des flyers qui nous disaient qu'on peut désormais payer par Mobile Money. Je crois que c'est le dernier support de communication que j'ai eu, un flyer. A part ça euh il y a souvent des affiches sur la sécurité affichées dans les agences, un peu partout dans la ville aussi. Faites attention au courant, même par terre euh... je crois que Eneo plus que Camwater fait beaucoup plus de communication ; peut-être parce que leur service est plus dangereux que l'autre ; je ne sais pas. Mais eux ils réagissent un peu plus, ou bien ils sont plus vus que l'autre je crois.

[...]

**Vous êtes informé par quels moyens ?**

Euh, par des SMS, réseaux sociaux, et puis des communiqués que des gens filment et on fait circuler.

[...]

**Quels sont vos échanges avec le service public d'électricité ?**

Des échanges non, des interactions oui. Des fois, mon mari a eu à faire des courriers qu'il dépose à l'agence ; peut-être euh... quand nous sommes arrivées ici, on avait un souci avec notre compteur, il fallait qu'on le change, on a fait un courrier. C'est vrai qu'ils n'ont pas réagi de façon prompte, mais après ça a suivi euh... On avait un problème avec un voisin qui apparemment se servait sur notre compteur. Nous sommes allés ; ils ont encore demandé d'écrire. De toutes les façons quand on a un souci, on sait directement qu'il faut écrire, donc il faut un courrier. C'est vrai que parfois la réponse ou la réaction n'est pas immédiate, mais après ils réagissent quand-même. Donc le seul moyen d'entrer en contact avec c'est un courrier, ce qui pour moi est un problème aujourd'hui. Comme je le disais, on est à l'heure du digital. Les

jeunes vont écrire, les parents vont faire ceci ou bien euh ; mais si c'est un papa, il fait comment ? Aujourd'hui les enfants sortent de la maison très tôt, ils finissent leurs études tellement vite qu'ils vont euh... Les parents restent, si c'est un papa qui ne sait pas écrire, il fait comment ? Il ne va pas aller à Eneo et dire mon fils, j'ai un problème d'électricité, et qu'on envoie un agent regarder. On va demander au papa de trouver un moyen de faire une lettre. Pour moi c'est dépassé ! On devait pouvoir permettre que les choses aillent de façon (silence) ; plus active ou bien plus immédiate.

**Et quand vous avez adressé vos courriers ou bien vous avez des préoccupations, est-ce que vous sentez une prise en compte par le service public d'électricité ?**

Oui comme je l'ai dit c'est pareil ! Prise en compte mais pas immédiate, toujours tardive. J'ai eu un souci, je ne sais pas si c'est le moment de le dire, on m'a coupé pour euh... facture non payée alors que c'était payée. C'était payée par mobile money, mais peut-être euh, je ne sais pas ce qui s'est passé ; mais le temps de prouver, de faire ceci ou de faire cela et qu'il faille que quelqu'un vienne rétablir ; il a fallu qu'on fasse du sitting là-bas. On aurait passé la nuit dans l'obscurité alors qu'on n'était pas en tort.

**Et le sitting, comment vous l'avez fait ? comment ça s'est passé ?**

On a passé le temps là-bas devant l'agent. Je dois être rétablie, je n'ai pas de lumière alors que j'ai payé. Mme vous avez payé oui... Même si bon, en même temps euh (énervement), si quelqu'un a dépassé le délai et qu'il paie on devait pouvoir envoyer un agent. Déjà, on paie les pénalités pour ça. Je ne vois pas pourquoi je vais payer, je paie les pénalités et on m'envoie un agent trois jours plus tard. C'est pas normal ! Donc, et en plus encore, il faudra payer l'agent qui vous accompagne. Donc que finalement pour être servi si vous ne monnaissez pas, on ne vous sert pas. Donc le sitting, on est resté là-bas à la SONEL, en attendant qu'on nous envoie quelqu'un, et nous sommes venus avec cette personne. On dit allez la personne va venir, nous sommes partis la personne n'est pas venue une heure après. On est retourné, on nous disait la personne va venir. On disait non ; on va partir avec la personne. Donc qu'on a attendu encore une heure par-là pour avoir quelqu'un et c'est comme ça qu'on a été rétabli.

**Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'électricité ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Le seul hic, c'est, puisque les paiements se font maintenant par deux voix : soit à l'agence, soit par Mobile Money. Il faut vraiment que ce soit, je ne sais pas si c'est informatisé si bien que le contrôle soit rigoureux pour ne pas pénaliser ceux qui, les gens qui ont payé. Parce que moi par exemple je paie la facture de mon boss. C'est moi qui paie les factures de mon chef par mobile money. Il s'est fait couper l'électricité, et pourtant c'était payé. Vous imaginez mon boss va venir me crier dessus : vous n'avez pas payé ma facture ; alors que je dis « Monsieur c'est payé ». « C'est payé et je suis dans le noir ? on dit que je n'ai pas payé. » Il faut trouver le SMS, renvoyé, et tout, pour que l'agent... heureusement pour lui l'agent était encore sur place quand sa femme a appelé pour lui dire qu'on est en train de couper parce qu'on n'a pas payé. Il m'a appelé, j'ai dû fouiller les SMS envoyer au boss pour que le boss envoie à sa femme, et que la femme présente à l'agent ; voici ça, c'est payé pour qu'il reconnecte l'électricité. Donc le souci pour le moment c'est qu'il faut vraiment qu'ils vérifient pour que en allant délesté quelqu'un, qu'ils s'assurent qu'effectivement cette personne n'a pas payé. Et parce que c'est vraiment désagréable de payer et de se voir pénaliser. Donc c'est vraiment désagréable, il faut qu'il vérifie tout ça !

[...]

**Que pensez-vous des prestations du service public d'électricité ?**

Bon le fait qu'ils soient seuls, qu'on soit en situation de monopole ne favorise rien, ne facilite rien. On fait avec eux ou on fait sans. Donc ils sont en situation de leaders, ils sont seuls. On suit ce qu'ils nous disent donc on n'a pas une seconde option. Du coup on fait avec, on n'a pas trop le choix. (Résignation)

**Si vous avez d'autres attentes d'information, de communication, du service public d'électricité dites-nous.**

Non, si on connaît le tarif du kilowatt. Il y a les changements de tarifs, les saisons hautes, les saisons basses, tout ça. Je ne sais pas si tout le monde est au courant. Mais dans le cadre des prévisions même budgétaires, il faut qu'on sache que bon à telle période le budget pour l'électricité passe de ceci à cela. C'est important, c'est important. Ils se disent peut-être que c'est automatique que tout le monde sait, mais ce n'est pas vain de répéter, de sensibiliser la population dessus, c'est pas vain.

[...]

**Pouvez-vous vous présenter librement et sommairement ?**

Euh moi je suis une employée d'un prestataire de service MTN euh, euh mon nom vous le connaissez (rires). Je suis une mère de famille de cinq enfants. C'est ça ! Vous voulez savoir autre chose ? (rires). Je suis D.D. employée de... Je suis mariée, mère de cinq enfants, je fais dans le commercial, je suis dans le commercial au quotidien.

[...]

**Annexe 22:** Extraits interview C-U 05 F. E. RNC réalisée le 10/08/2019

Date : 10 / août / 2019      Heure : de 12 h30 à 13h37    Durée : 1h 07 min    Jour : Samedi

Lieu : Espace public Kotto – Douala Cameroun

[...]

**Et dites-moi, l'association a combien de membres à peu près.**

Euh les membres ! Ben écoutez (rires) !

**En termes d'estimation, par exemple le groupe WhatsApp....**

Nous sommes euh... le groupe WhatsApp..., il y a deux groupes WhatsApp, qui sont pleins. C'est 256 fois 2. C'est plein, les deux groupes sont pleins. Mais sur Facebook, nous avons un peu plus d'euh... 8 000 poursuivants. Nous avons sur Twitter un peu plus d'euh... je crois 3 000 poursuivants. Donc qu'euh... mais ce n'est pas ça ! Nous, nous travaillons pour les 30 Millions de camerounais. Quand nous faisons une communication sur euh, Equinoxe télévision, sur radio Balafon, sur euh ABK radio, sur la CRTV ou encore sur Canal2 qui sont les médias qui nous ont régulièrement donné la parole, ce n'est pas pour nos membres adhérents, parce que, peut-être vous pouvez parler des membres actifs dans l'association, oui, ça c'est les membres actifs. Je considère ça comme ça, parce que tous ceux qui ont eu la chance et euh le privilège d'être



dans le groupe WhatsApp, la plateforme virtuelle sont un peu des privilégiés. Moi je les appelle les membres actifs. Ça on peut le dire comme ça, mais maintenant, euh, de façon tout à fait euh euh... comment je vais l'appeler, comment je vais le dire ?

[...]

**C'est dans ce sens-là que je voulais savoir comment est-ce que l'association agit. Est-ce qu'il y a des remontées ou des perceptions que les consommateurs vous transmettent à propos du service public, d'eau, d'électricité ? Est-ce qu'il y a des actions que vous entreprenez ? est-ce qu'il y a des retours que vous avez ? des considérations particulières ? et comment est-ce que vous procédez ? Parce que ce qui m'a le plus intéressé, c'est qu'on m'a parlé du groupe WhatsApp ; parce que je m'intéresse à l'aspect communication, et je me demandais comment est-ce que...**

Ça interagit ?

[...]

Avant peut-être ce n'était pas possible que les consommateurs euh, euh... aient le pouvoir, ou alors prennent le pouvoir. Aujourd'hui, c'est tout à fait légion. Les consommateurs aujourd'hui euh ne sont plus en reste, non, au contraire, ils donnent le ton. Même à l'entreprise sur ce qu'il faut faire, euh c'est ça hein. Une entreprise de service public qui se renferme sur elle-même ne peut pas évoluer, tant qu'elle n'a pas prêté l'oreille aux récriminations des consommateurs. Il n'est plus question de produire pour produire, mais il est question juste et rester efficace vis-à-vis de celui vers qui on produit le service, et pour cela il faut son avis. Il faut quand même lui demander ce qu'il veut, et comment il le veut. Peut-être ce serait euh... une meilleure façon de procéder pour être sûr que si on va produire de l'eau pour Kotto, on sait que la demande à Kotto est de 10 000 abonnés, voilà, donc il faut qu'on installe euh... des équipements qui pourraient permettre de couvrir les 10 000 abonnés aujourd'hui ; mais qu'on pense déjà que Kotto dans 5 ans ou dans 10 ans sera à 15 000 abonnés, donc on anticipe, pour être sûr que Kotto sera bien servie, et à ce moment-là, on peut dire à Kotto que bon ok, voilà on a une nouvelle campagne de branchement pour ceux qui veulent venez donc faire... et c'est ce qui se fait ! Vous allez voir aujourd'hui, vous avez de petites stations de pompage, derrière chaque immeuble. Il faut regarder, tu peux te lever, tu vas voir... **[Je me lève et regarde vers la destination indiquée]**. Derrière cet immeuble-là, il y a une station là, en blanc-vert. Ça c'est les équipements d'euh, euh, Camwater pour pomper l'eau dans les immeubles, parce que l'eau ne montait pas.

### **Et ça date de combien de temps cet équipement ?**

C'est récent. Ça ne fait même pas deux ans. Tu vas voir que le même équipement se trouve derrière cet immeuble. C'est vrai que derrière cet immeuble, si tu descends plus loin, euh... Non, non dans chaque... c'est ça pour tous ces immeubles. Le même équipement, si tu vas à Bonamoussadi, tu vas le trouver, si tu vas à Makepe, tu vas le trouver ; donc en fait c'est un peu ça aujourd'hui la réponse que euh... les associations des consommateurs ont apporté par exemple aux entreprises comme la CDE, en leur disant, « bon ok, écoutez, est-ce que vous savez qu'il y a pas d'eau à Kotto ? » ; qu'on vous dise non il y a l'eau à Kotto, après on nous dit c'est vrai, on s'est rendu compte qu'il n'y a pas de l'eau à Kotto, mais on ne sait pas, pourtant tout indique que le réseau fonctionne normalement. Or il y a quelqu'un qui a saboté une vanne quelque part, qu'il a bloqué, et une maman est installée là avec son commerce par exemple depuis 10 ans. Et on fouille la vanne dans toute la zone. Oui, c'est arrivé ici : une vanne de sectionnement qu'il fallait juste ouvrir pour que l'eau monte, et on a fouillé pendant 10 ans et on n'a jamais trouvé, et puis un jour de façon fortuite, on retrouve la vanne. Pourquoi ? parce que les vannes : 1) dans leurs équipements n'avaient pas de GPS. Aujourd'hui les équipements peuvent être traqués. Les équipements comme ceux-là, vous devez ; votre réseau doit être vu sur un tableau. Vous savez que la vanne T64 Kotto c'est à tel endroit, voilà la position. Les gars vont là-bas, et ils... avant ce n'était pas le cas, mais aujourd'hui il y a... parce qu'ils ont pensé

qu'il faut mettre le tracking en marche, et puis ça marche. Bon, par exemple il y a ça. A défaut d'avoir des vannes comme ça, on s'est dit ok. On va isoler euh, euh... euh le réseau qui va dans les immeubles, euh des autres agglomérations pour être sûr qu'on peut gérer les immeubles directement. C'est-à-dire en cas de problème, on sait où intervenir. On n'a plus besoin... si vous regardez, depuis quelques semaines, parce que ça ne date pas de longtemps, peut-être une semaine ou deux, l'eau a recommencé à couler dans les immeubles. Ça ne montait pas. Ils descendaient, allaient chercher de l'eau et remontaient. Donc pour dire que, en fait la responsabilité chez nous au Réseau National des consommateurs est telle que, au départ on avait l'habitude de flasher des messages sur les réseaux sociaux, notamment sur WhatsApp, non sur Facebook, pour dire aux gens, « ok, en cas de problème euh, de coupure d'électricité ou de coupure d'eau, en fait signalez nous simplement à notre numéro, et nous, on va remonter, parce que euh... ».

Nous sommes partis du principe selon lequel le consommateur et le producteur ne font qu'un. En fait c'est la suite de la chaîne. Il y a un qui produit pour l'autre, et si l'autre ne consomme pas, l'autre qui produit ne produira pas. Donc il faut que la relation conflictuelle s'arrête et qu'on aille dans une relation de partenariat. Donc nous nous sommes mis en partenariat avec euh la société de distribution d'eau, et la société de distribution d'électricité à travers un document cadre. C'est un partenariat qui encadre nos activités et qui stipule un certain nombre d'euh... de clauses, parmi lesquelles des remontées d'informations, mais aussi qui doivent garantir que en cas de remontée d'informations, il y aura des réactions immédiates et efficaces qui répondent à... à ces requêtes des consommateurs. C'est ce qui se passe. C'est ce qui se passe. Nous avons donc évolué de numéro WhatsApp, sur Facebook vers la création par exemple d'un euh... d'un petit outil très intéressant qui est en ligne que je vais te conseiller d'expérimenter. C'est lui-là (en nous montrant un document). Alors il est en ligne. C'est ce formulaire. Alors c'est un formulaire euh, euh c'est un formulaire. Tu vas lire là : c'est la fiche de dénonciation du consommateur auprès du réseau national des consommateurs. Donc ça, quand tu as rempli ça, l'identification, votre nom, votre prénom, votre numéro de téléphone, votre adresse électronique, votre ville, votre quartier, la date, entreprise concernée (Eneo ou Camwater, secteur d'activité eau, électricité, dénonciation, motif de la dénonciation (coupure d'eau depuis ...), tu envoies. Avez-vous saisi l'entreprise ? oui ou non. Date, lieu. Si oui, à quelle suite euh... quelle suite a été donnée à votre dénonciation : aucune. Quelles sont les attentes... dès que vous avez envoyé ce formulaire paf ! nous le recevons instantanément sur notre euh... plateforme et nous le « redictionnons » sur la plate-forme d'Eneo ou de Camwater. [...]

Les gens s'étonnent que les directeurs régionaux de Camwater ou d'Eneo les appellent pour leur demander « oui, vous êtes à quel niveau. Alors qu'est-ce qui se passe réellement ? On envoie une équipe qui viendra... » Oui, ça se fait, nous le faisons. Ça fait un an que ça dure ! On le fait et vous allez voir de moins en moins... et ça remarquez hein, même quand il y a des coupures, 45 minutes maximum si nous avons l'information. Ça ne dure pas 45 minutes... sauf en cas de planning spécial des coupures que nous diffusons également vers les consommateurs. Le consommateur a droit à l'information, parce que quand Eneo va couper l'électricité aujourd'hui à 15h, si on ne vous dit pas vous ne prenez pas des dispositions. Il est donc normal que Eneo vous dise. Le cas, je vais vous prendre le cas d'euh... Par exemple ce mail (en montrant un mail sur son téléphone) que j'ai reçu ce matin. Euh, alors là je vais dans la boîte, vous allez voir, là j'ai I. N. responsable de... le 9 août qui m'a envoyé un premier message. [...]

Donc comme pour dire que, en fait, aujourd'hui ils ont compris l'intérêt que nous avons nous à exister. Ils peuvent plus travailler seuls, parce que, autrefois ça a causé de graves manquements, ça causé même des problèmes. Il y a eu des directeurs qui sont partis, qui ont perdu leur poste simplement parce qu'il y avait euh... il y avait des remous sociaux. Imaginez que les

populations de Kotto n'aient pas d'eau, et qu'euh, CDE ne sache pas qu'ils n'ont pas d'eau. Parfois, et ce que vous ne savez pas euh, c'est qu'il y a beaucoup de mafia. Il y a des agents véreux sur le terrain qui font un autre travail qui n'a rien à voir avec celui que la hiérarchie attend. Nous, on interagit avec les directeurs. Moi, quand je prends une information ici, je l'envoie toujours à la direction concernée ; mais je mets en copie le DG sur son WhatsApp. Il va lire ; lui-aussi il répercute vers la même plate-forme où j'ai envoyé le message. Les gars sont sûrs que non, nous devons travailler, c'est-à-dire 24H/24 parce qu'il nous l'a envoyé ; mais le DG nous a aussi envoyé. C'est-à-dire qu'il est au courant. Je ne sais pas si on se comprend ! c'est un peu ça le mode de pression que je mets, parce qu'on peut interagir c'est une chose, ça peut fonctionner, mais ça peut ne pas fonctionner aussi. Il y a des agents de mauvaise foi. Ce que je fais, c'est que je mets sous pression ; donc je vous envoie le courrier, je vous mets en copie le directeur général.

Alors quand ça concerne les entreprises publiques, je vais plus loin. Je mets en copie le sous-préfet de Douala 5<sup>e</sup>, je mets en copie le préfet du Wouri. Oui, oui, oui ! Je mets en copie le commissaire spécial des renseignements généraux. Je mets en copie, le commissaire euh... le commissaire de police principal régional, la surveillance du territoire ; parce qu'ils sont tous supposés savoir ce qui se passe. C'est leur territoire. Alors je vais te montrer par exemple (en montrant l'écran de son téléphone) : ça c'est le préfet du Wouri qui est toujours en copie, ça c'est le commissaire de police N. surveillance territoire Yaoundé ; ça c'est euh, euh, chef service des renseignements du SED, ça c'est le commissaire de police M. qui est surveillance du territoire Douala II, ça c'est Régional Division surveillance du territoire, commissaire principal surveillance du territoire qui est chef service du renseignement au ministère de la défense, ça c'est le ministre J.D.M., ça c'est le sous-préfet de Douala 4<sup>e</sup>. Il y a des courriers que je ... Ministre N. B., le SED, le Divisionnaire M. renseignements généraux, et... tout ça parce que ça concerne, quand ça concerne le service public, tout le monde doit être au courant, parce que euh... il ne faut pas que quand les populations de Douala 5<sup>e</sup> vont se soulever que ça soit étonnant. Non, on aura quand même envoyé une alerte. On aura dit aux gens faites attention. Il se passe ceci, et... l'entreprise n'est pas en train de travailler ou alors l'entreprise a déjà été averti. Voilà, le même message qu'on envoie, on le répercute à tout le monde. Donc il y a un travail énorme derrière ; ça nécessite beaucoup d'énergie, beaucoup de temps, et euh beaucoup de self contrôle.

### **D'accord ! Et le processus ? ça commence comment ?**

Ça commence par le consommateur. Ça va dans les deux sens. Le consommateur dénonce, nous nous prenons en compte. Nous nous assurons que la dénonciation tient. Ça veut dire que dans la même zone, nous demandons au président du bureau local qui est là-bas d'investiguer. Il a maxi une heure pour nous remonter l'information. Donc, il va donc voir avec son équipe. Si c'est dans la zone de Kotto et qu'il est président de Douala 5<sup>e</sup> par exemple, il va voir, s'il a des gens qui résident dans la zone de Kotto, si c'est aux immeubles, il y a des gens qu'il peut appeler pour savoir si euh... est-ce que ça va, est-ce que l'eau coule, est-ce que machin, il peut même aller vérifier, qu'il nous confirme. Généralement, nous demandons toujours des photos, une capture d'écran, voilà qui vous montrent ou une petite vidéo qu'on prend en compte et que nous allons répercuter. Maintenant, nous nous prenons, nous acheminons vers euh, euh, l'entreprise et nous motivons. Nous précisons que c'est l'incident depuis tel nombre temps, voilà, voilà, et après le recoupage qui s'est avéré. On a fait le tour de la question ; il est urgent de réagir, et s'il y a un mouvement d'humeur qui commence à se constituer, nous le signalons également. Bon maintenant quand ça remonte ; comme ça remonte, ils vont réagir. Dès qu'ils réagissent, soit par écrit vers le numéro du consommateur que nous leur... on communique toujours un numéro qui va leur servir de point focal qui nous répercute le même message. C'est dit, ils disent, voilà ce qu'on nous a dit et nous l'envoyons euh... ou à défaut ils l'appellent pour s'enquérir de la

chose, et après ça ils nous font quand même un feedback sur ce qui se passe : voilà, voilà ce qui se passe, parce que nous sommes tenus de connaître, nous sommes tenus de savoir. C'est comme ça ! Mais le plus souvent, ça se passe régulièrement bien. Il y a quelques manquements ; mais c'est euh... dans la fréquence on est à plus de 90% de satisfaction.

**Et les moyens ? tout à l'heure vous avez parlé de Facebook... les outils, les différents moyens de communication que vous avez avec les consommateurs d'une part, et, les services publics d'eau et d'électricité...**

Non mais les canaux principaux sur... celui le moins coûteux aujourd'hui, c'est WhatsApp. Donc nous sommes régulièrement euh... connecté sur WhatsApp. Moi par exemple, mon téléphone ne s'éteint pas depuis, au moins 4 mois, parce que j'ai du mal à ne pas... à ne pas être sur mes 2 plates-formes, parce que tout ce qui est dit sur ces plates-formes euh, euh... je veux dire je suis le garant de tout ce qui est dit sur ces 2 plates-formes. Vous avez là Réseau des consommateurs, Réseau des consommateurs. Les deux sont pleins. Vous avez là Eneo consommateur (en montrant son téléphone). Ça va s'afficher. C'est la plate-forme de Eneo et moi. Vous avez en bas le DG Eneo ; vous avez Mme N. Eneo. Donc ! Alors vous avez Camwater consommateurs.

**C'est dans la plate-forme ou ce sont des groupes à part ?**

Non, c'est les plateformes dans lesquelles j'interagis avec Camwater ou avec Eneo. Ça c'est la plate-forme en elle-même (en me montrant son téléphone). Ça c'est le DG, ça c'est les assistants, ça c'est le directeur régional du Littoral. Ça c'est la région du Centre. C'est-à-dire que je euh... Pour le moment c'est le canal le moins coûteux et le plus efficace parce qu'avec lui, vous avez la certitude que vous êtes lu ; euh, que la demande est en cours de traitement parce que la réaction est immédiate, euh euh... qu'une réaction va être donnée ; alors vous pouvez envoyer un élément physique, une vidéo ou une photo qui illustre ce que vous dites pour être assez crédible dans le cadre de votre partenariat. Quand vous dites à votre interlocuteur qu'il y a un incident à Bonamoussadi et que vous lui envoyez les images de Bonamoussadi ou vous êtes sur le site ; il est plus à même de vous croire que si vous lui dites simplement... envoyez un message comme ça. Moi je pense que WhatsApp nous a beaucoup aidé dans ce sens qu'il est moins coûteux et il est plus efficace parce qu'il est interactif, même si nous utilisons également les autres canons : notre page Facebook, page Twitter. Bon là-bas encore c'est pour les comptes rendus souvent ; mais de façon permanente, de façon opérationnelle de nos jours c'est WhatsApp. Je crois que c'est le meilleur, c'est le meilleur canal ou encore les appels téléphoniques. Mais ça coûte cher les appels téléphoniques. WhatsApp, il faut avoir la connexion internet, donc ceci inclut forcément les charges et ces charges doivent être nécessairement supportées d'une manière ou d'une autre, parce que le consommateur, lui il ne veut pas savoir. Vous avez le mandat de l'Etat pour défendre ses intérêts, donc lui, il vous envoie ses requêtes. Il ne veut pas savoir si vous allez la répercuter ou pas. Il attend une solution. Vous devez la solutionner. Et vous à votre niveau, vous avez l'obligation de demander au producteur du service de donner la solution. Vous ne voulez pas savoir ce qui se passe là-bas, vous voulez la solution parce que le consommateur en a besoin, à moins qu'il commence à vous donner l'information qu'est-ce qui se passe. Pourquoi est-ce que ce n'est pas disponible : première chose. Maintenant pour que ça se passe bien, il faut forcément que les parties prenantes s'entendent sur comment euh... va fonctionner les choses, sur qui peut apporter quoi, sur qui peut appuyer comment, et c'est en ce sens qu'euh, le partenariat est de plus en plus intéressant, parce que euh, généralement les producteurs de biens et services choisissent euh... d'accompagner la communication.

[...]

On n'a eu euh une entreprise comme Eneo qui nous a appelé pour euh... venir expérimenter le compteur intelligent, le compteur prépayé d'Eneo qui fonctionne avec une carte Sim dans

laquelle vous rechargez vos unités, vous les utilisez. Ils sont installés dans tous les immeubles là. Nous les avons expérimentés en premier. Nous avons eu la chance d'être les premiers à expérimenter le compteur intelligent de Camwater qui fonctionne avec une puce électronique. Un compteur qu'on vous installe dans la maison, vous l'avez sur votre téléphone. Vous savez quand l'eau coule chez vous, ou bien quand l'eau ne coule pas chez vous. Vous voyez le compteur à partir de votre téléphone.

**C'est opérationnel (le compteur intelligent de Camwater) ?**

Oui, dans 150 ménages, en phase d'expérimentation. C'est-à-dire que ce genre de privilège ne vous sont pas offerts, et cela arrive de part, la qualité des actions que vous menez ; mais davantage euh, n'est-ce pas, se dire l'approche que vous avez dans la façon de mener vos activités. [...] La défense des droits des consommateurs se fait dans une approche dialectique, dans une approche de concertation, dans une approche de dialogue. On s'assoit, on pourrait causer, examiner le problème de fond en comble, comprendre quelles sont les difficultés que rencontrent les producteurs pour que ce service ne soit pas fourni aux consommateurs en temps, en heure et en qualité.

[...]

**Est-ce que les producteurs, je prends par exemple, le cas des services publics d'eau et d'électricité, ils passent par le Réseau pour atteindre des consommateurs ?**

Oui quand ils ont des communications, c'est vers nous qu'ils envoient des communications.

**Ils font comment ?**

Mais ils font des communiqués normalement ! Je crois que là j'en ai. Je vais vous montrer. Ils nous envoient les communiqués et nous les répercutons vers les consommateurs, par WhatsApp et par mail, comme vous avez vu tout à l'heure avec Eneo ; donc voilà. Et nous pouvons donc répercuter sur toutes nos plates-formes, mais également dans les médias parce que, vous savez le seul vecteur qui peut nous permettre d'aller de l'avant, de réussir la mission que nous menons et surtout d'enregistrer de bons résultats c'est les médias. Or, au Cameroun, les médias sont encore focalisés sur le gain, l'action sociale n'est pas vraiment euh bienvenue. Il y a très peu de médias qui font le social. [...]

**Certains arrivent à relayer ces communications spontanément ?**

Oui, oui, notamment les médias d'Etat et quelques chaînes privées qui rapidement euh...

[...]

**Ok. Et par rapport au service public d'eau comment est-ce que vous pouvez résumer les perceptions que vous recevez des réseaux, les perceptions des consommateurs. Qu'est-ce que les consommateurs camerounais pensent du service public d'eau ?**

Qu'il y a une nette amélioration, qu'il y a une nette amélioration par rapport à... Il y a pratiquement un an encore euh, euh on peut dire que c'était presque impossible de voir l'eau couler; mais il faut dire aussi qu'euh cela est dû à... aux nombreuses réformes que le nouveau top management a mis en place pour... par exemple les plates-formes avec les associations des consommateurs n'existaient peut-être... n'existaient pas. Il n'y avait pas cette ouverture avant. Maintenant, il y a cette ouverture, il y a cette interaction. Ça fait que l'avis des consommateurs est pris en compte, et euh évidemment, vous savez que cela peut améliorer le climat et même naturellement de ces entités qui n'ont qu'un seul besoin : que ça fonctionne bien, que ça marche. Donc les consommateurs pensent que ça évolue. On a des zones qui n'avaient pas de l'eau depuis 8ans par exemple, de Souza à Nkongsamba, il n'y avait pas d'eau pendant 8ans.

[...]

Mais vous savez le vrai problème de cette entreprise-là reste au niveau d'euh, certains cadres qui malheureusement, ne favorisent pas beaucoup euh, la bonne... le bon déroulement d'euh... des activités du top management ; parce qu'il y a beaucoup d'opérations de sabotages. Je ne peux pas comprendre qu'une personne vienne bloquer une vanne à Kotto pendant une semaine,

Eneo a rencontré le même problème à un moment donné. Il y a des gars qui venaient, et disjonctaient un transformateur ça créait des coupures. Mais c'est des cadres de cette entreprise qui veulent de l'argent. Ils sabotent, parce qu'ils savent que quand ils vont créer des coupures, les frais pour les coupures sont immédiats. C'est des cas d'urgence. Quand il y a coupure d'eau à Kotto, le DG veut que l'eau coule, et quand l'eau doit couler il faut mettre les moyens. Quand on arrive et qu'on voit que l'eau ne coule pas, il faut changer une vanne ; c'est 15 millions au moins. Il faut décaisser les 15 millions tout de suite.

[...]

Oui ! Et c'est nous les consommateurs qui avons dénoncé ce genre de chose. Dans les médias, on en a parlé, on a fait tout un tollé ; donc... Et les gens ont pris du recul un peu. Ça fait qu'il y a moins de coupures d'eau, il y a moins de coupures d'électricité. Oui c'était devenu un commerce, c'était devenu un commerce.

### **Et les perceptions par rapport à l'électricité ?**

C'est pareil, je pense qu'euh, l'électricité, il faut le comprendre, Eneo est une jeune entreprise, et Eneo hérite d'un passif très très douloureux d'euh... d'euh... vous l'appellez comment, AES-SONEL et essaie de se stabiliser. En réalité c'est une entreprise qui a besoin de connaître les mêmes réformes que la CDE. La CDE, aujourd'hui ce qui fait sa force, c'est l'affermage – Camwater ! Ce qui fait la force de Camwater aujourd'hui c'est l'affermage CDE – Camwater. On a pris une entreprise, et on a découpé en deux, en disant qu'il y aura une entreprise qui va s'occuper de produire de l'eau et une entreprise qui va la vendre. Oui on l'a fait ! Après l'affermage des deux en une ; c'est-à-dire que le nouveau directeur qui est là depuis un an seulement, gère à lui seul deux entreprises en une. C'est-à-dire que le travail que l'autre faisait, les deux autres DG faisait séparément, lui il fait seul, sur la même entité et ça va mieux. Je ne sais pas si vous comprenez. Ça veut dire qu'en réalité, Eneo a 3, Eneo est disséqué en 3. Eneo a : Eneo qui vend l'électricité, il a SONATREL qui transporte l'électricité, et il a euh... comment je l'appelle, EDC qui produit l'électricité. C'est... c'est la foutaise ! ça fait trois directeurs généraux, ça trois gros budgets. On devrait affermir tout ça, et on en fait la seule et unique SONEL qui existait avant ; mais les coupures qu'on a aujourd'hui dépassent de loin les coupures qu'on a connues quand on avait euh... on était au collège en 90 ou 94, avec Eneo, avec l'ancienne SONEL. On a plutôt l'impression qu'on régresse, non, parce que Eneo va bien vouloir bien faire, tant que SONATREL dit qu'il ne donne pas l'électricité, vous n'aurez pas le courant, puisque c'est lui qui transporte, tant que EDC dit que SONATREL toi-même tu veux dire que tu transportes beaucoup, moi-même je ne produis pas, le courant n'arrive pas chez vous. Donc ça dépend de la volonté de leurs entités qui ne s'accordent pas toujours. Et je ne vous l'apprends pas, ils sont dans les conflits intergénérationnels, inter-ethniques, inter... je ne sais pas. [...]

### **Et les consommateurs pensent quoi ? Quelles sont leurs perceptions de l'électricité ?**

Leur perception est que le service a beaucoup évolué, notamment au niveau de la tarification. Je crois que depuis un certain nombre de temps, on est arrivé à la réduction du coût de consommation pour les ménages. Je crois qu'il y a une tarification spéciale pour les ménages, voilà, je crois que c'est après les 220 premiers KW que l'on vous taxe un peu plus haut ; donc voilà, tous les consommateurs sont contents, et Eneo travaille dans le sens de réduire, oui son plus grand combat c'est qu'il veut réduire le coût de... oui, oui, je vous assure dans toutes nos réunions c'est ça. Eneo veut réduire le coût de l'électricité par ménage. Il pense que en réduisant ça évitera le vol, parce qu'il y a beaucoup de vol. Aujourd'hui, si on a euh... chaque jour une consommation d'euh, de 100 mégawatts, il n'y a que peut-être 40 mégawatts qui sont payés ou maximum 60 mégawatts qui sont payés. Les 40 autres sont consommés, ne sont pas payés, parce que tout le monde vole l'électricité. Eneo veut baisser le coût, parce qu'il pense qu'en

baissant le coût ça va décourager les voleurs et tout le monde va se brancher obligatoirement sur le réseau et payer, même s'il paie un peu, au moins ça augmentera quelque chose dans les caisses. Déjà produit, il le vole déjà, s'ils commençaient à le payer aujourd'hui ce n'est pas mauvais. Donc, voilà un peu où est-ce qu'on en est.

**Je vous remercie pour cet échange. C'est vrai que je m'attendais plus à une prise de contact, mais...**

Non, non, il fallait le faire parce que quand je vais à Yaoundé la semaine prochaine... Moi quand j'entre à Yaoundé, c'est souvent compliqué de ressortir; parce que moi, j'ai envie de rencontrer tout le monde.

**Annexe 23:** Extraits interview C-U 09 K. H. réalisée le 13/11/2019

Date : 13 / Novembre / 2019    Heure : de 09 h30 à 09h38    Durée : 38 min    Jour : mercredi

Lieu : Bureau de l'interviewée à Bafoussam - Cameroun

[...]

**Et à propos d'électricité, quels sont vos besoins ?**

Si, j'ai un problème d'électricité. Voilà où j'ai des soucis. Même en eau ! Déjà au départ la quittance ne venait pas. Mais je comprends que je suis... la maison que j'ai intégrée, en fait était abandonnée pour un certain temps. Ça fait qu'il fallait donc remettre les... la machine en marche, pour faire comprendre aux autorités qu'il y a quelqu'un qui habite désormais ; donc il faut envoyer les... les factures de consommation.

**Et c'est où, c'est situé où ?**

Au niveau de Kankop... hôtel Palace.

Bon c'est avec la lumière que j'ai de véritables soucis hein. C'est ça que je disais tantôt. Parce que, euh... la facture est trop fluctuante.

**La facture est comment ?**

Fluctuante ! c'est-à-dire que je ne peux pas commencer avec un montant, deux mois, je me dis que bon c'est arrêté. Ça c'est le montant que je dois consommer sur tout ce que j'ai acheté comme appareils électriques. Mais je me retrouve subitement en train de doubler. Pourtant rien ne s'est ajouté à la maison pour que la facture double. Pendant que je demande encore pourquoi la facture est doublée, je vois tripler... (rires) ça c'est un souci pour lequel je n'ai pas encore de réponse.

[...]

### **Et pour l'électricité ?**

Parce qu'il y a... bon si je reviens à l'eau, je crois qu'il y a source Tangui et autres c'est les sociétés privées plutôt. Public, ou parapublic... c'est pourquoi je n'ai pas osé les citer.

Pour l'électricité bon, je crois bien qu'il n'y a que Eneo ! il y a une autre société qui gère l'électricité ?

[...]

### **Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli dans le service public d'eau ?**

Bon vraiment, à ce niveau, je suis... en fait très souvent embrouillée ; parce qu'une fois, euh... j'ai été froissée... j'ai été froissée ; parce que je suis arrivée, j'étais a... ça j'aurais aussi souhaité que les trucs d'eau puissent passer également par les mobiles money pour qu'on n'ait pas à aller là-bas, pour qu'on ne se sente pas froisser, je trouve. Parce que je suis allée là... Je suis restée avec un bébé, d'environ 6 mois entre les mains. Il y a eu un cas qui m'a empêché carrément d'aller payer ma facture. Quand j'ai pu donc rattraper les bureaux, on était... jusqu'à la fermeture. Je me suis exprimée fatiguer, mais on m'a pris comme... même une cultivatrice, on la respecte. La façon qu'on te demande de sortir, sans respect du tout ! Moi, j'ai trouvé que ce n'était pas normal. Quand je suis... comme la dame en question (celle qui nous a précédé dans son bureau) – elle n'était pas dans ses droits. Mais je l'amène à comprendre « Tu n'es pas dans tes droits. Voilà ce que je peux faire pour toi pour le moment ». Là elle part convaincu, elle peut revenir s'arrimer. Mais, là vraiment, on m'a envoyé balader. Je suis allée rester à l'extérieur pendant plus d'une heure. On me dit, il y a des gens, des sous-traitants qui peuvent m'aider à passer ma facture à l'intérieur, pendant qu'ils sont en train de fermer la machine. - J'ai fait près de 2 heures – 3 heures de temps-là, avec l'enfant entre les mains... -Personne ne se souciait de moi. Je me suis donc levée, j'ai pris mon taxi, je suis rentrée. J'étais obligée de chercher un autre recours pour pouvoir être là, le matin à 7h avant que la machine ne puisse enregistrer le fait que je suis en retard. S'ils peuvent me comprendre et recevoir mon argent. J'ai l'argent entre les mains. Je veux seulement qu'on me reçoive, qu'on me comprenne, comme tout le monde qui peut être empêché. Quand tu portes ton sac tu parts quelque part, tu peux être empêchée quand tu es en chemin, si on peut me comprendre. Ça a fait, je n'ai plus souhaité... donc !



**Et ça fait combien de temps que vous avez vécu cette expérience ?**

Je ne sais... ça fait plus de 5 ans. Donc désormais ce que je faisais, c'est allé dans les structures comme MC<sup>2</sup>, ou bien Express Exchange, Express Union, je paie là-bas ma facture et je rentre chez moi.

[...]

**Est-ce qu'il y a des informations particulières que vous désirez avoir du service public d'eau ?**

Non ! peut-être que j'ai ma facture régulièrement. Quand on saute là, on nous impute directement les pénalités. Ils ne reconnaissent pas que c'est eux qui n'ont pas envoyé la facture. Ou bien s'ils veulent qu'ils nous permettent de faire la même chose avec Eneo. Tu as la possibilité d'avoir ta facture par ton téléphone. Tu interrogues, on te donne ta facture, tu paies.

[...]

**Quels sont les échanges que vous avez avec le service public d'eau ?**

(Quelques secondes de silence) Hum, par le service d'eau ! bon s'il y a des échanges qui se passent, tout ce que je peux dire là, c'est à travers leurs agents qu'ils envoient sur le terrain. Bon là je n'ai pas de preuves que ça arrive aux destinataires, peut-être il a... celui-là, il s'en fou.

[...]

**En fait, on veut juste une perception, ce que les gens disent, comment ils s'expriment à propos...**

Bon, à propos des réseaux sociaux – actuellement à Bafoussam ce qu'ils publient sur les réseaux sociaux c'est le fait que tout est en chantier, ça se comprend. Maintenant la lenteur des chantiers fait que beaucoup de zones sont coupées par rapport à l'eau particulièrement, parce qu'on a cassé le tuyau ici et là. Depuis là, on n'a pas remédié à la situation à temps... l'eau n'est pas revenu et quelque part c'est comme si ceux qui travaillent là, ils s'en foutent éperdument du bien-être des familles qui sont tout autour... c'est tout ça ! ça fait que parfois vous retrouvez quelqu'un avec un bidon. C'est quoi ? « On m'a coupé l'eau depuis 3-4 semaines. Je ne sais pas ce que je deviens. Il faut que j'aille chercher un peu d'eau quand même ; je tire l'eau de puits pour me laver. » Vous savez tout ce que cela comporte, avec les problèmes de peau. Je pense que c'est ça... puis il faut aller chercher de l'eau à boire ailleurs. C'est tout ça !

Ils devraient avoir, je ne sais pas, une planification un peu plus améliorée par rapport à la façon de gérer ces choses. De l'autre côté aussi, je ne sais pas si c'est parce qu'il n'y a pas assez d'agents sur le terrain, parce que si un tuyau d'eau est cassé là et que les gens ont constaté en train de roder [...] La quantité qu'on met dans les pertes alors que ça pouvait bien aider les populations.

**Y-a-t-il des campagnes ou communications du service public d'eau qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ?**

Campagnes... qui m'ont marquée ? oui bon ! quand je vois des campagnes où je trouve les autorités en train de euh... davantage ravitailler nos mamans... parce que, par exemple chez moi, à Bans... à Penka Michel, quand je me retrouve avec une... quoi ? je ne sais si c'est la bonne fontaine dans sa cour, je trouve que c'est une grande première et avec ça euh les populations, les autres villageois peuvent avoir accès à l'eau potable. Ne plus boire seulement l'eau de source traitée n'importe comment. Ça fait éloigner davantage les maladies telles le choléra, et autres, les maladies des eaux sales en fait.

[...]

On devrait mettre une marge, au niveau de vie du camerounais moyen. Déjà, quand il peut payer sa facture d'eau, il est conscient qu'il vient payer sa facture d'eau ; nous, on devrait tenir compte du fait que l'économie-là n'est pas aussi évidente, pour qu'on lui ajoute, pour une facture de 1000 F, on lui ajoute 4600F. C'est vrai que c'est pour discipliner, mais... Je me dis que quand même, il faut qu'on revoie un peu.

[...]

**Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli dans le service public d'électricité.**

Pas personnellement, parce que je n'y vais pas... ce qui me dérange, c'est qu'un moment donné, peut-être c'est nous qui ne sommes pas informés. Quand nous arrivons, on vous accueille, c'est vrai ! peut-être l'affluence, si on pouvait multiplier davantage de poste Eneo, comme je vois déjà le faire... ça peut décongestionner davantage les agences qui sont là, où on attend à longueur de journée. Ça c'est première chose. Ça permettrait aussi que la personne qui confie sa facture parce qu'il ne peut pas s'aligner, s'il n'y aura pas trop d'affluence, la personne va s'aligner, et aura donc l'occasion de poser son problème. Parfois on veut juste payer- il faut que

les enfants aient la lumière à la maison ce soir. Alors que s'il était là, il pouvait poser son problème : quand même je paie, mais j'ai tel problème... Deuxième chose, nous voulons quand même, nous les consommateurs comprendre un peu, est-ce que... comment se passe la tarification ; parce qu'un moment, on dit qu'il y a un montant pour compteurs force, compteurs commerciaux ou compteurs de ménages. Mais à un moment donné, si c'est parce que, je prends le cas où je me trouve en train d'avoir une surconsommation, moi je ne maîtrise pas. Très souvent les agents qu'on envoie sur le terrain, ils ne nous disent... ils ne peuvent pas répondre à toutes nos situations. Donc, si parfois les descentes pouvaient permettre qu'on nous injecte quelqu'un qui est spécialiste, voilà ; ou bien même seulement, je ne sais pas, mettre les gens en confiance, je crois que les choses iraient mieux. [...]

[...]

### **Quels sont vos échanges avec le service public d'électricité ?**

Avec les agents, comme je dis, ce n'est pas trop évident ; mais je les comprends. Ils sont là juste comme des... courroies de transmission. Ils ne connaissent rien, ils ne peuvent rien nous dire. On a dit va couper, il vient, il coupe. Il ne cherche pas à comprendre. Il ne peut rien dire... Mais si... quand vous arrivez dans les bureaux, je n'ai pas été, curieusement froissée ou quoi que ce soit. C'est la file d'attente qui dérange. C'est facile, si je veux rencontrer le directeur d'une agence d'avoir accès au directeur, peu importe qui je suis, je peux rencontrer le directeur à Eneo.

[...]

### **Y-a-t-il des campagnes ou communications du service public d'électricité qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ?**

Ce qui m'a marqué, c'est qu'il y avait des spots publicitaires, je ne sais pas, quelle chaîne-là, juste en passant, j'ai vu, on lançait ça de temps en temps. Il ne faut pas faire ci, il ne faut pas faire ça. Si vous avez ce genre de situation, posez tel acte ou ne faites du tout rien ou bien appelez tel service pour... moi, ça m'a marqué par rapport à la sensibilisation.

[...]

### **Est-ce qu'il y a d'autres attentes d'information ou de communication que vous désirez du service public d'électricité ?**

Bon, ce qui font déjà c'est beaucoup. Ça peut... si on peut continuer comme ça, en multipliant les prospectus ; on peut surprendre de temps en temps les familles, collés aux factures. Ça permet de se rappeler, ce qu'on a oublié.

[...]

### **Pouvez-vous vous présenter librement et sommairement ?**

Me présenter ! (rires) bon qu'est-ce que je dois dire ? (quelques minutes de silence) Ok bon, moi c'est Mme K. H. bon, euh, infirmière diplômée d'état en service. Bon je suis entrée à la police en 2001 par voie de concours direct. Mon premier poste de service... mais j'étais déjà diplômée d'Etat, était Yaoundé, mais pour des raisons de regroupement familial, je me suis retrouvée ici. Bon, pour ne pas avoir trop de tracasserie, j'ai préféré rester à Bafoussam. Je suis là, je suis mère de 5 enfants, et par la grâce de Dieu, nous sommes debout... Je fais dans la médecine ; je m'y plais – prolonger la vie !

[...]

**Annexe 24:** Extraits interview C-U 10 M. D. réalisée le 13/11/2019.

Date : 13 / Novembre / 2019	Heure : de 10 h00 à 10h27	Durée : 27 min	Jour : mercredi
-----------------------------	---------------------------	----------------	-----------------

Lieu : Bureau du concerné à Bafoussam - Cameroun
--

[...]

### **Quels sont vos besoins en eau potable ?**

Pour consommation, on en a besoin, pour la lessive, pour les toilettes. En fait, dans tous les domaines de la vie on a besoin de l'eau. On ne peut pas vivre sans eau.

[...]

### **À quand remonte votre dernier passage dans un service public d'eau ?**

#### **Et dans celui d'électricité ?**

L'eau, la dernière fois que je suis allée chez eux, ça fait exactement un an, parce que ça devait être... c'était en novembre comme ça.

#### **Et l'électricité ?**

Pour l'électricité, ça fait sensiblement 6 mois.

**Quels sont les acteurs/prestataires des services publics d'eau, d'électricité que vous connaissez au Cameroun ?**

L'eau ?

**Oui !**

Moi je sais que je connais seulement la CDE qui nous donne de l'eau, ou c'est Camwater ou c'est la CDE, moi je ne sais même pas trop.

**Et pour l'électricité ?**

Moi je suis... je connais Eneo ; les autres hum je ne sais pas s'il y en d'autres. On va parler des énergies machin là. Mais l'autre-là c'est encore très loin. Moi je ne connais pas ça.

[...].

**Et vous avez été reçu comment ?**

Vous savez, comme l'affaire de l'unique fille du quartier, ils savent que tu montes, tu descends, tu vas revenir vers eux. Du coup, parfois, on n'a vraiment pas bien ton temps hein ! Ce n'est que ça !

**Et quand vous étiez là-bas est-ce qu'il y a des actions ou des supports de communication qui vous ont marqué ?**

Supports, supports ! moi je ne sais pas. Je sais que je suis arrivé, je me suis renseigné ; j'ai posé la question, on m'a dit vous pouvez voir tel, j'ai vu la personne et il m'a dit ce qu'il pouvait me dire. Bon, c'est tout !

[...]

[...] Je prends le cas d'ici. Ici chez nous, nous n'avons pas d'eau. Ça fait 10 ans, nous n'avons pas d'eau ici. On pouvait tout faire pour qu'on ait l'eau, ne ce serait-ce qu'une fois par semaine.

**Mais qu'est-ce qui explique que vous n'avez pas d'eau depuis ce temps ?**

Je ne peux pas expliquer ! ils disent peut-être que nous sommes en altitude ici. Donc vous n'avez pas... pourtant on a toutes les installations, le compteur. Il n'y a pas d'eau, mais on paie l'entretien tous les mois, la location ? ou c'est la location ou c'est l'entretien ? un peu comme si c'est nous qui faisons que l'eau ne coule pas !

[...]

**Est-ce qu'il vous arrive d'avoir des échanges avec le service public d'eau ?**

Des échanges ? Rarement, puisque, comme je sors là, si je rentre, je trouve ma facture, la seule chose que j'ai à faire c'est de payer non ? puisque je sais que si je ne paie pas, ils vont venir couper. Je les rencontre même où ? On discute même de quoi ?

Oui ! Mais, et de l'autre côté, il y a aussi cette histoire de facturation qu'ils nous avaient dit un temps qu'on devait machin, machin... mais apparemment, dans nos factures ils n'ont rien changé. Ils nous ont seulement berné avec leurs histoires de machin là. On avait dit qu'on augmentait la tranche sociale, mais en réalité, on n'a rien augmenté !

[...]

**Et autour de vous, que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'eau ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Le problème c'est que quand ils ont donné leur eau, ils ne sont plus derrière toi. Ça c'est vrai ! Parce que même si tu as une panne, tu vas les appeler, ils ne vont pas venir, ils viendront le jour qu'ils veulent.

**Et maintenant qu'est-ce que les gens en pensent...**

Les gens disent que s'il y avait quelqu'un d'autre, ce ne serait pas comme ça. En commençant je t'ai dit que c'est l'histoire de l'unique fille du quartier. Ils peuvent faire comme ils veulent parce qu'ils savent que personne ne va les déranger.

**Y a-t-il des campagnes ou communications des services publics d'eau qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ? Daignez les partager avec nous SVP.**

L'action, c'est qu'à certains moments, on a vu les canalisations d'eau là dehors, mais on attend depuis, comment... voir comment l'eau là va couler, mais ça ne coule pas encore. C'est des actions, mais on attend. Je ne sais pas si ça va donner aussi, ça ne va pas donner.

**Et c'est depuis combien de temps que vous avez vu ces canalisations ?**

Ça a déjà duré. Ça va déjà à... puisque ça fait déjà 2 ans, dans tous les cas, qu'ils font ces choses-là. Environ 2 ans.

[...]

**Est-ce que vous avez d'autres attentes en matière d'informations ou de communications du service public d'eau ?**

Euh... ce que j'attends de la CDE, c'est qu'ils puissent rendre l'eau accessible à tous. Que chacun puisse être à la hauteur d'avoir un branchement, parce que jusqu'à présent, même obtenir un branchement chez... ce n'est pas... ce n'est pas aussi facile. Oui, on ne peut pas vivre sans eau. Qu'ils fassent que le maximum de personnes puisse avoir accès à l'eau. Et qu'ils multiplient aussi, probablement même leur point d'euh... qu'est-ce que je veux dire ? parce que tu vois par exemple, dans tout Bafoussam, ce qui m'a fait ne plus aller là-bas chez eux, c'est qu'ils font pratiquement aller en un seul point tous les gens de Bafoussam pour payer l'eau, c'est quand même terrible. Au 21<sup>e</sup> siècle, on ne devrait plus faire ce genre de choses. On devait faire que tu puisses avoir la possibilité de payer facilement. A peu près, comme Eneo. Où que tu te trouves avec une facture, tu peux payer, c'est facile. Mais chez eux c'est compliqué, et quand tu as sauté un seul jour, ils vont seulement bondir sur les pénalités ou c'est 4000 combien qu'on paie là-dessus. Bon, c'est... qu'ils multiplient les points d'euh... où les guichets de paiement de factures ou quoi que ce soit ; qu'ils rendent un peu plus accessible l'eau à ... la majorité des euh... des personnes. Ça c'est ce que je peux dire pour eux. Et qu'ils répondent aussi souvent promptement au cas où on a des problèmes.

[...]

**Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli dans le service public d'électricité.**

Humm... bon, l'accueil n'est pas aussi mal que ça hein ! sauf que comme dans tous les services publics, il y a toujours quand même ceux qui sont courtois et ceux qui ne sont pas. Ce n'est pas tout le monde sur qui tu tombes que tu es bien reçu, mais à côté il y a aussi ceux qui peuvent bien recevoir.

**Est-ce qu'il y a les actions ou supports de communication avec lesquels vous avez été en contact dans le service public d'électricité ?**

Des supports, il y a quand même des supports. Tu vas trouver peut-être quelques affiches et autres : les trucs de prudence, faites ceci, faites cela. Il y a quand même plein de choses qu'ils mettent, qui affichent un peu de partout. Ça quand même il y en a.

[...]

**Quels sont vos échanges avec le service public d'électricité ?**

Non, mais l'échange c'est où ? ils me fournissent l'électricité et en contrepartie je leur paie les frais non ! ça c'est ce qu'on entretient en permanence. Quoi d'autre ?

### **Par quels moyens échangez-vous avec eux ?**

Même par téléphone, parfois c'est possible, bon ! Il y avait des moments où quand la facture n'arrive pas, tu... c'est que j'ai même seulement perdu ça de la tête. Il y a une possibilité d'avoir des informations concrètes sur ta consommation.

### **Et ça se passe comment ? vous procédez comment ?**

(Rires) Je ne me rappelle même pas très bien toutes ces choses-là. Du moins j'ai rallié... je leur ai donné mon numéro de téléphone. Je sais que la facture arrive ou pas, je suis informé de combien je dois payer.

[...]

### **Comment ça se passe ?**

(Rires, suivis d'un piaf, ensuite exclamation) Le problème c'est que moi j'ai comme impression que chacun est un peu libre de faire ce qu'il veut, ou du moins ils ne prennent vraiment pas en considération réelle leurs clients. Je vais prendre un cas. Moi je suis resté... avant que je n'aille faire qu'ils m'envoient les trucs-là tout le temps par mon compte ; je suis resté, j'attendais la facture qu'ils ne déposaient pas et après ils viennent me donner une facture énorme. Moi je me suis posé la question de savoir ce qui s'est passé. Quand je me suis rapproché d'eux, ils me disent non il faut absolument payer. Si je ne peux pas payer... si je n'ai pas consommé je ne paie pas. C'est vrai que j'avais eu une facturation dans tous les cas, il a fallu que je... à moins un on allait arriver même aux coups de poing ; parce que à certains moments, ça n'allait pas, parce que je dis je ne peux pas payer. Si je suis appelé à être dans la tranche sociale, et vous mettez peut-être... j'ai l'habitude de consommer peut-être 60, 70, voire 100 KW, vous venez me facturer 300 KW, ça ne tient pas. En plus que je n'ai pas consommé 300 KW, mais quand je viens me plaindre à qui de droit, il me dit que je dois d'abord payer avant de demander. Ça ne se fait pas. Moi j'ai dit... envoyez même les gens allez vérifier. Ce n'est pas facile. Mais pendant qu'on est en train de discuter, tu reviens, tu trouves qu'on a déjà coupé pour dire que tu n'as pas payé. Ça aussi ce n'est pas bon ! s'il y avait un autre fournisseur, dès que tu fais ça je te laisse avec.

### **Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'électricité ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Bon, du moins, je crois qu'il n'y a pas peut-être plus de plaintes qu'à machin. Certes, les gens se plaignent du délestage, ça c'est vrai ; mais tout compte fait, je crois qu'ils essaient aussi de



temps en temps de signaler avant de couper. Ça c'est ce qui peut être un peu bon de leur côté, mais ils doivent fournir d'efforts pour qu'il y en a... pour qu'on ait plus... parce que le Cameroun a suffisamment de euh... je veux dire quoi ? Est capable de procurer de l'électricité à tout le monde. Donc il faut qu'on essaie de voir ça comme ça.

[...]

### **Que pensez-vous des prestations du service public d'électricité ?**

Ah ! ils s'efforcent autant que faire se peut ; mais ils doivent essayer de couvrir les zones reculées. Il faut, comme je dis, que tout un chacun puisse aujourd'hui avoir accès à l'électricité. Oui ! ce qui n'est pas le cas. Certes de manière isolée tu peux trouver quelques zones, mais ils doivent faire que tout le monde puisse avoir accès ; parce qu'aujourd'hui, on ne peut pas vivre sans électricité. Si on vit sans électricité, on est un peu, c'est comme si on était loin en arrière par rapport à l'évolution du temps.

[...]

Hum ! (Ouf d'essoufflement). En tout cas, mon village est ici à Bandjoun, à zéro mètre là. Chez moi, le rayon urbain de Bandjoun passe chez moi ; mais dans mon coin la lumière est rare. Ce n'est pas n'importe qui qui a la lumière ! Nous on a l'eau, oui mais la lumière ce n'est pas tout le monde qui a la lumière, oui. Plus on étend, plus chacun peut déboursier... les branchements standard, ça ne coûte pas chers, certes. Peut-être 60 000, 59 – 60 000 tu peux avoir un branchement. Mais s'il y a...si le réseau ne passe pas tu vas faire quoi pour avoir ça ? Donc ils ont leur part de responsabilité ; il faut qu'il étende le réseau et attendre que le client puisse faire son branchement. Oui !

[...]

**Annexe 25:** Extraits interview C-U 11 A.D. réalisée le 13/11/2019

Date : 13 / Novembre / 2019    Heure : de 11 h00 à 11h20    Durée : 20 min    Jour : mercredi

Lieu : Bureau du concerné à Bafoussam - Cameroun

[...]

### **Comment les satisfaites-vous vos besoins en eau ?**

Il y a le branchement qui est là, qui alimente tout le monde, et les puits dans les environs. Les deux sources par alternance. Je suppose que si on est coupé, on est obligé d'aller de ce côté-là.

**Ça veut dire que vous avez régulièrement les problèmes de coupures là-bas ?**

Non ce n'est pas régulière. C'est depuis qu'il y a les travaux abondants dans la ville. Avant on n'en avait pas ; on n'en avait presque pas.

[...]

**Et la source pour satisfaire ces besoins ?**

C'est l'énergie... d'A... quoi ? d'AE-Sonel qu'on utilise. Parfois, on utilise les... les batteries rechargeables là. Quand il y a des coupures, on essaie de se battre avec cela, au besoin certaines lampes.

**À quand remonte votre dernier passage dans un service public d'eau ?**

Le mois passé.

**Et dans celui d'électricité ?**

Le mois passé également !

**Quels sont les acteurs/prestataires des services publics d'eau, d'électricité que vous connaissez au Cameroun ?**

Les prestataires des services publics d'eau : c'est la CDE... Je ne sais pas si c'est différent de la camerounaise des eaux ou c'est quoi. Dans tous les cas, nous on est à la CDE et on paie la facture là-bas. C'est tout !

**Et pour l'électricité ?**

L'AES-Sonel.

[...]

**C'est vrai que vous y étiez le mois passé, expliquez-nous comment vous êtes accueilli quand vous arrivez là-bas.**

L'accueil pour le moment ça va, mais très souvent c'est les files d'attente qui font le plein, puisque, il semble qu'on donne les factures pratiquement à la même période et tout le monde converge également à la même période. Je dirai pour un seul point de paiement direct, contrairement à d'autres structures, aujourd'hui qui ont multiplié les hum... les moyens de paiement. Les possibilités de paiement - à la CDE reste encore dans sa logique de payer directement à la caisse.

[...]

**Et quand vous étiez là-bas est-ce qu'il y a des actions ou des supports de communication avec lesquels vous avez été en contact ?**

Hum, sauf les supports qui indiquent où se trouvent les caisses. Je pense que c'est tout hein, très peu de communication.

**Est-ce qu'il y a des informations que vous désirez avoir du service public d'eau en particulier.**

Hum... des informations, oui, s'il y a d'autres possibilités de paiement, hormis celle qui doit obliger la présence physique devant les caisses. On voudrait également savoir à quel moment donné, euh... euh... comment est-ce qu'on possède pour trouver les montants ; parce que parfois on se rend compte que ce n'est pas très logique. Très peu en rapport avec ce que nous on a sur le terrain, et on se rend compte que le compteur est parfois illisible, mais les factures sortent toujours. Quels sont les indexes qu'eux ils utilisent pour sortir ces factures ?

**Vous avez un cas où le compteur est illisible ?**

Pratiquement ! je dirais même le mien. Je ne suis pas sûr que moi-même j'arrive à lire. Mais pour avoir déjà sollicité le service pour qu'une maintenance soit faite sans succès, je me suis résigné.

[...]

### **Est-ce qu'il vous arrive d'avoir des échanges avec le service public d'eau ?**

Avec qui ? on échange avec le caissier ? lorsqu'il faut payer ! d'abord que sur l'accueil là, non seulement il y a une grande table qui vous sépare même des usagers et ils ne défilent qu'à l'intérieur pour passer d'un bureau à l'autre. On n'a accès qu'au guichet pratiquement. Peut-être au vigile qui est à l'entrée qui ne maîtrise pas trop l'aspect technique qui est lié à l'eau. Voilà !

[...]

### **Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'eau ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

C'est un service qui n'est pas encore suffisant, accessible, c'est un service qui a encore besoin de beaucoup de communication et peut-être même ce qu'on appelle la proximité, l'approche vers le social, le public, ça reste encore restreint, dans un domaine un peu mystifié, parce qu'il ne suffit pas de payer ce qui a été défini comme devis et financement pour avoir de l'eau. Il faut encore recourir à d'autres sources pour se faire... et très souvent il faut encore payer une deuxième fois les autres pour qu'on vous dise que le matériel est disponible. Nous sommes bloqués et parfois même dépassés puisque ce n'est qu'une seule voie.

### **Y-a-t-il des campagnes ou communications du service public d'eau qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ? Daignez les partager avec nous SVP.**

Non !

### **Y a-t-il d'autres expériences ou informations du service public de l'eau que vous aimeriez partager avec nous ?**

Bon, peut-être partagé le fait que les activités sur le terrain semblent ne pas être bien contrôlées par la hiérarchie de la structure, puisque, pour avoir un compteur, vous payez la totalité qui vous est demandée. On vous envoie un technicien qui vous démontre sur le terrain que le matériel ne suffit pas et qui vous demande de payer. Vous donnez à celui-là de l'argent qui disparaît à son tour ; vous vous découragez. Vous attendez, vous avez encore un peu d'argent, on vous envoie dans un autre circuit qui vous envoie encore dans un réseau où vous vous perdez et il faut se battre comme ça pour arriver un jour à être connecté, au prix je dirais même 3 fois de ce que le gouvernement aurait recommandé. Ce sont des réalités vécues.

### **Si on parlait de la communication dans le service public d'électricité**

#### **Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli dans le service public d'électricité.**

Bon ! là au moins c'est un peu mieux que de l'autre côté. Je crois que l'accueil est quand même bon ; il est bon et puis il y a des possibilités quand même de communication. L'accès direct – le chargé de clientèle est là pour ça. C'est facile également d'avoir des informations de ce côté-là. Il y a plusieurs possibilités qu'on vous offre pour avoir les informations vous concernant.

#### **Et quels sont ces possibilités, par exemple ?**

A partir de ma connexion internet, je peux avoir ma facture en ligne. Ils me permettent de le payer également par voie électronique, sans avoir besoin de me déplacer vers l'agence.

**Est-ce qu'il y a les actions ou supports de communication avec lesquels vous avez été en contact dans le service public d'électricité ?**

Oui, ça il y a. On vous offre directement même les numéros qui vous permettent de signaler en cas d'incendie ou de détresse. Vous avez les supports qui vous permettent de pouvoir contrôler en ligne vos consommations, les supports qui vous permettent de savoir par quelles voies vous pouvez payer vos factures, et tout ça. Donc, je crois que c'est le minimum dont on a besoin.

[...]

**Par quels moyens échangez-vous avec eux ?**

C'est la communication directe : nous les rencontrons pour essayer d'échanger ou bien nous écrivons à la direction pour solliciter un service clientèle.

[...]

**Y a-t-il des campagnes ou communications du service public d'électricité qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ?**

Hum, campagnes – communications ! Bon, sauf les campagnes qui ont quand même donné aux usagers la possibilité de pouvoir payer sans être contraints à être présents. Il y a des campagnes également où certains de leurs prestataires sont descendus sur le terrain pour essayer même d'assurer les paiements en direct. C'est des campagnes qui se sont avérées intéressantes bien que parfois coûteux, hum, on comprend ; chaque mission a un coup ; chaque action a un coup.

**Comment vous avez ressenti que c'était coûteux ?**

Puisqu'on a déboursé plus que quand on paie en direct à la caisse.

[...]

**Y-a-t-il d'autres informations ou expériences avec le service public d'électricité que vous aimeriez partager avec nous ?**

D'électricité ! la notion de sous-traitance est un peu floue avec l'AES-Sonel. Vous faites un contrat avec AES-Sonel qui envoie vers des sous-traitants, qui sur le terrain, très souvent, n'exécutent pas sans faire d'autres choses. Pourtant le contrat avait été scellé avec l'AES-Sonel et tous les frais. Mais on se rend compte, que lorsqu'il faut le mettre en pratique, il y a des frais supplémentaires qui s'ajoutent ; je dirais certaines formes de chantage. Lorsqu'il faut régler l'ampérage, le prestataire, très souvent, demande ou exige de la part de l'utilisateur une certaine motivation, pour mettre un certain ampérage qu'eux-mêmes d'ailleurs connaissent. Nous ne nous y connaissons pas. Mais ce qui est sûr, je crois que le contrat devrait libeller dans les détails près en ce qui concerne le compteur pour lequel on a souscrit. On se demande bien, ces frais qu'on nous demande très souvent pour régler ces ampérages, qu'est-ce que la structure en a fait, qu'est-ce qu'on a pensé.

**Et si on parlait finalement de vous.**

**Pouvez-vous vous présenter librement et sommairement ?**

Hum... A., fonctionnaire, personnel de santé, spécialiste en ophtalmologie, et puis client AES-Sonel et de... (rires).

**Merci pour votre disponibilité**

Merci!

Date : 15 / Novembre / 2019    Heure : de 08 h 30 à 08h58    Durée : 28 min    Jour : vendredi

Lieu : Domicile de l'interviewé à Yaoundé - Cameroun

[...]

**Quels sont vos besoins en eau potable ?**

Disons que j'utilise l'eau. Mais, bon, j'ai constaté que l'eau même qui vient des robinets n'était pas bien ; parce que chaque fois qu'on puise l'eau, comme je mets souvent dans les seaux il y a toujours un fond, hum, hum. Donc j'utilise cette eau rien que pour les besoins. Cela veut dire laver les habits, les trucs, mais pas pour boire ; parce que cette eau, souvent quand on laisse dans les récipients, il y a toujours un fond. Je me suis donc dit que ce n'est pas très bien pour consommer, donc j'utilise seulement pour les commissions et tout.

[...]

**Et vous consommez quelle eau ?**

C'est l'eau minérale. J'achète 10 litres par semaine.

[...]

**Quels sont vos besoins en électricité ?**

Les besoins, cela veut dire pour l'éclairage, et pour... disons l'éclairage et pour euh les besoins, soit les appareils musicaux, frigo, et autres.

[...]

**À quand remonte votre dernier passage dans un service public d'eau ?**

Pour payer ? bon, j'étais là, il y a 2 jours. Je suis allé à Camwater. Bon j'attends la facture d'Eneo pour aussi...

**Et dans celui d'électricité ?**

Ça fait presque... ça va bientôt faire un mois.

**Quels sont les acteurs/prestataires des services publics d'eau que vous connaissez au Cameroun ?**

Ce n'est que les prestataires connus comme je vous ai dit précédemment, il y a Camwater, c'était soit service des eaux – SDE, ça doit... CDE, oui, et puis Camwater.

**Et pour l'électricité ?**

Bon, il y avait SONEL, et Eneo.

**Nous allons parler maintenant de la communication dans le service public d'eau.**

**Expliquez-nous comment vous êtes accueilli, quand vous arrivez là-bas.**

Disons que service de l'eau, c'est un peu plus difficile parce que euh... on a au moins une vingtaine de quartiers qui paient de l'eau là-bas. Ça fait donc que chaque fois il y a engorgement, et le... disons même comme on a mis un vigile. On donnait d'abord les numéros, ça n'a pas donné. C'était vraiment très difficile. Donc pour payer de l'eau là-bas, les gens partent même le matin ; parfois les gens partent même à 5 heures, 6 heures pour avoir des places dans les rangs ; donc c'est vraiment très difficile. C'était d'abord à CDE et tout. Bon les services n'ont même pas changé. Donc il faut bousculer pour pouvoir payer les factures, hum-hum.

**Comment ça se passe concrètement ?**

Bon, on vous demande... il y a un vigile qui a un Bic ; il prend un numéro, il met derrière la facture ; le numéro, hum-hum ; donc il échelonne les numéros selon l'arrivée des clients ; c'est comme ça, après vous vous mettez en rang, c'est comme ça que ça se passe.

[...]

**Qu'est-ce que vous pensez de cet accueil ?**

Disons, comme j'ai précédemment souligné, pour un... disons je ne suis pas satisfait de cette manière de faire. Il est vrai qu'ils ont mis une caisse à suggestions, mais je ne sais pas si elle fonctionne, parce que c'est toujours les mêmes difficultés qu'on retrouve chaque... disons chaque jour lorsqu'on va payer, les mêmes difficultés.

**Est-ce qu'il y a des actions ou des supports de communication avec lesquels vous êtes en contact quand vous y êtes ?**

A... A... Camwater on n'a aucune communication ? On a seulement le dépôt des factures. On vient, on dépose, soit on met à la porte, et tout. C'est la seule façon d'entrer en contact avec eux. C'est-à-dire les agents qui déposent les factures. Bon, s'ils ne vous trouvent pas, ils vont accrocher à la porte et tout. C'est la seule... je peux dire communication.

**Et là où vous allez ça s'appelle comment, l'agence où vous allez souvent payer ?**

Ça doit être Obili, c'est au quartier Obili.

**Est-ce qu'il y a d'autres informations que vous désirez avoir du service public d'eau en particulier.**

Euh... disons, j'aurais aimé qu'ils demandent l'avis des clients par rapport à leurs prestations ; ça veut dire que s'ils pouvaient mettre les gens pour voir comment les clients euh... sont euh... reçus hum-hum. J'aurais souhaité qu'ils mettent les gens pour savoir si la réception est bonne par rapport à la demande des clients. C'est ce que j'aurais souhaité.

[...]

**Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'eau ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Disons que j'ai suivi ; il y a une émission, je ne sais pas si c'est à la CRTV de Camwater. Bon, il y a... là-bas c'était plutôt eux qui expliquaient les choses aux clients. Bon, que s'ils constatent soit les fuites d'eau ou quoi que ce soit, bon ils donnent les numéros là où on peut les saisir, et tout, et tout.

Peut-être à peu près, les commentaires même pour leurs services, disons, je n'ai pas encore eu, je n'ai pas encore vu là où on demande l'avis des clients par rapport à leurs prestations. Mais c'est... disons que à la télé comme je dis là, c'est plutôt leurs préoccupations par rapport à la demande des clients, soit les branchements, soit l'eau qui n'est pas bonne, et tout, et tout. C'est une émission qui passe souvent à la télé.

[...]

**Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli dans le service public d'électricité.**

Disons que, pour la SONEL, bon il y a l'agence de Maison blanche c'est le même calvaire là-bas pour payer le truc. Alors, je me suis... comme moi ici je suis là, je préfère plutôt aller payer à l'agence centrale où il y a moins d'embouteillage et tout, et tout. C'est là, mais l'agence qui est au quartier, vraiment c'est la même chose pour le paiement des factures.

[...]

**Qu'est-ce que vous pensez de cet accueil ?**

Disons que là ça dépend, comme je vous ai dit. Euh... à la SONEL centrale on est quand même bien accueilli là par rapport au service de truc ; et puis là-bas aussi, euh... on a la ... disons que à Eneo comme on dit hum-hum, on nous envoie les messages ; hum-hum, on nous envoie les messages pour nous donner les montants ; ça permet que tu peux déjà savoir combien tu pourras payer avant que les factures n'arrivent ; donc on a cette communication à Eneo.

[...]

**Et les SMS là, vous les recevez depuis combien de temps ?**

Ça fait plus d'un an hein !

[...]

**Est-ce qu'il y a des informations particulières que vous attendez du service public d'électricité ?**

Oui ! par exemple les coupures de courant ; on a des coupures intempestives qui ne s'expliquent pas. Parfois ça vient, ça repart ; ça vient – ça repart, et tu vois que c'est vraiment emmerdant. Tu as les appareils qui sont branchés. Tout d'un coup, euh... on coupe et quelque temps après le courant revient, et on n'est pas informé, rien, rien du tout ; et c'est des... vraiment gênant.

[...]

**Y a-t-il des campagnes ou communications du service public d'électricité qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ?**

Disons comme campagne et tout, tout ; c'est seulement quand tu arrives dans les agences que tu trouves les affiches, par rapport soit aux abonnements, et tout, et tout. Mais des campagnes menées et tout, tout, moi particulièrement je n'ai pas encore vu. C'est quand je vais dans les agences que je trouve les affiches qui vous disent soit vous enseignent sur les abonnements quoi que ce soit ; mais étendre ces campagnes pour... bon, je n'ai pas encore vu.

**Et les affiches que vous voyez là-bas dans les agences, il y en a qui vous ont marqué particulièrement ?**

Oui, par exemple pour la sécurité, et tout, tout. C'est des affiches qui sont quand même bien, qu'on les lit, parce que ça permet que quelqu'un puisse prendre des dispositions par rapport à sa sécurité. Ce n'est que par rapport à ces affiches.

[...]

**Y-a-t-il d'autres informations ou expériences avec le service public d'électricité que vous aimeriez partager avec nous ?**

Euh... (quelques secondes de réflexion) disons que par exemple, je ne sais pas, disons que ça m'échappe un peu... Moi bon c'est beaucoup plus pour l'électrification rurale, hum ; parce que c'est ça. Nous autres qui sommes au village, on a vraiment beaucoup de problèmes d'énergie ; parce qu'au village quand on n'a pas d'énergie, c'est vraiment gênant. C'est pour ça que



j'aimerais s'ils peuvent densifier euh... disons l'électrification rurale. Disons pour que quand nous sommes au village qu'on soit aussi à l'aise.

**Quand vous êtes au village, l'électrification, ça se passe comment ?**

On emploie, c'est encore... (sourire) on emploie les lampes-torches, les lampes-tempête, et tout, tout. On n'a pas de... d'électricité là-bas.

**Et c'est où votre village ?**

C'est dans le Mbam, disons hum, dans le Mbam et Nougou, à Balamba, à l'« ambarcanaga », disons dans le secteur des yambassa, hum-hum, nous on n'a pas... Il y avait même le courant à Balamba, mais on a enlevé, parce que à partir de là-bas on pouvait intensifier ; mais jusqu'à présent un grand centre comme Balamba, il n'y a pas de courant alors qu'il y a des fils qu'on voit passer, et tout, et tout. Je ne sais pas trop pourquoi.

**[...] Pouvez-vous vous présenter librement et sommairement ?**

Hum... ok ! Bon, moi, comme je vous ai dit, suis du Mbam et Nougou, précisément Yambassa. Bon, j'ai travaillé aux chemins de fer et à Camrail, donc maintenant je suis retraité, hum-hum. Donc je ne sais pas, pour le moment je vis en ville, mais je fais des petits travaux aussi au village, donc des plantations, sinon je suis basé ici en ville, donc à Yaoundé. Le prénom c'est F.

**Annexe 27:** Extraits interview C-U 17 J.S. réalisée le 16/11/2019.

Date : 16 / Novembre / 2019    Heure : de 08 h 30 à 09 h 32    Durée : 1h 2min    Jour : samedi

Lieu : Domicile de l'interviewé à Yaoundé - Cameroun

[...]

**À quand remonte votre dernier passage dans un service public d'eau ?**

Il y a 2 mois !

**Et d'électricité ?**

L'électricité, je ne m'en souviens plus. Ça fait beaucoup, beaucoup de mois, parce que pour il y a 2 mois avec celui de l'eau, je partais régler une facture domestique mais qui n'était pas mienne. Mais pour ma part, j'utilise les canaux de sous-traitants pour les règlements de facture. Je ne sais pas comment on appelle ça, des gens qui ont des agréments, des franchisés, voilà des franchisés pour le règlement des factures d'eau et d'électricité. Donc c'est comme ça que je

fais. Ça existe ! On a des compagnies de transfert qui font déjà dans le règlement de ces services-là, et nous avons aussi les canaux du mobile money qui vous font déjà dans les propositions de règlement en ligne. Donc voilà un peu les options, mais pour le moment, je suis avec les services de transfert. Ils nous proposent les règlements au guichet pour essayer de décongestion ou de limiter les affluences des services de source, dont Camwater ou Eneo, c'est ça. Sans publicité, je le fais avec Emi money.

**Quels sont les acteurs/prestataires des services publics d'eau que vous connaissez au Cameroun ?**

Service public d'eau, prestataires des services publics d'eau. Je pense qu'il n'y a qu'un prestataire d'eau que je connaisse. C'est Camwater. On n'a pas parlé de privé. Service public d'eau, c'est Camwater.

**Et pour l'électricité ?**

Eneo !

**Vous nous avez dit que ça fait 2 mois, vous êtes allé dans un service public d'eau. Nous aimerions savoir comment est-ce que vous avez été accueilli là-bas.**

A la réalité, lorsqu'on va dans un service public, quand on est un usager, pour ma part et par expérience personnelle, je me conforme d'abord comme un usager normal. Je dois respecter la file d'attente, je dois être patient. Mais euh... je pense que la dernière fois que je suis parti c'était euh... euh... comment on appelle ça ? Camwater, la représentation de Biyemassi là où la file d'attente y était et ça se passait normalement hein. Les responsables se rassuraient que chacun payait à tour de rôle sa facture. Mais il s'est avéré à un moment donné qu'il y a eu un dysfonctionnement informatique et il fallait patienter ; ça fait que la longue file d'attente a commencé à faire surchauffer les usagers qui, d'aucuns allaient prendre place, donc sortaient des rangs pour... mais faisaient des réservations, mais quand ils revenaient ça créait d'autres embrouilles de préséances, qui était avant l'autre et tout ça.

Ça fait que j'ai quand même félicité la manière avec laquelle la responsable d'agence est venue décanter la situation, tout en exprimant d'abord son désagrément pour le dysfonctionnement qui était technique et plus en essayant de faire la part des choses entre les personnes qui étaient en bonne santé et les personnes à mobilité réduite – des personnes portant un handicap, des personnes du 3<sup>e</sup> âge où elle récupérait les factures pour que ce soient payées de manière spéciale. Et j'avais aussi observé qu'il y avait un guichet réservé à ces personnes-là. Mais maintenant ces personnes-là ayant été un peu bousculées par les personnes qui s'étaient déjà un peu impatientées et qui étaient encore... qui étaient aptes à attendre. Je pense qu'elle a juste su faire la part des choses en récupérant leurs documents, en venant régler ça de manière vraiment spéciale, pendant que nous suivons normalement le rang à chaque fois que l'information pratique venait. On poursuivait avec le paiement.

J'ai apprécié ! personnellement c'est des choses que nous n'observons pas beaucoup dans ces services-là. Mais je pense qu'en terme de management clients tout dépend du responsable en poste.

[...]

**Est-ce qu'il y a des actions ou des supports de communication avec lesquels vous êtes en contact quand vous y êtes ?**

Les supports de communication sur le produit, je dis non. Mais des communications en termes de diligence, oui ! ça veut dire qu'il y a quand même des informations saisies sur format qui sont affichées pour véhiculer, une, deux informations à l'utilisateur, pas sur l'entreprise en elle-

même, sur le service qui est rendu. Par exemple on peut vous dire pour qui cette caisse est réservée – pour les personnes du 3<sup>e</sup> âge, les personnes... voilà un peu les formes de communication. On peut aussi avoir une affiche où on dit tout paiement se fait exclusivement à la caisse, pour tout désagrément veuillez... bon c'est les formes de communication qui parfois n'amènent pas l'entreprise à se présenter de manière physique, par son représentant, à communiquer avec la clientèle. Mais si le client est un peu attentif, il peut balader l'œil et il verra qu'il a toutes les informations qu'il faut.

[...]

### **Est-ce qu'il vous arrive d'avoir des échanges avec le service public d'eau ?**

Ah le service public d'eau : bon le contact le plus frais c'est lorsque le... distributeur de facture arrive. On peut poser les problèmes liés aux désagréments observés. Ça peut-être la surfacturation, ça peut-être... ça c'est le premier contact. Lorsque tu reçois ta facture, tu regardes, tu exploites avec celui qui te remet, vous vérifiez au niveau du compteur. Si on constate qu'il y a des désagréments, peut-être une consommation anormale, on pose la question et il nous donne les orientations, et lorsqu'on arrive là-bas... personnellement, je veux dire que je n'ai pas encore eu une très grande difficulté avec le contact que j'ai avec les services publics d'eau.

Mais je me pose encore la question de savoir... il y a eu un moment donné, on a parlé du renouvellement des compteurs, oui. Je... à mon niveau euh... il n'y a pas eu renouvellement. Bon moi je suis en location ; mais puisque je gère les règlements, c'est moi qui gère tous les aspects. On n'a jamais renouvelé le compteur ; et chez moi, c'est-à-dire que là où j'ai... chez mes parents quand même, on a renouvelé le compteur, mais l'équipement n'a pas duré et on a eu l'impression que ça nous a lâché après. Et quand on est allé... on a contacté le service de... et ils n'ont pas été prompte à la réaction pour venir régler le problème qu'ils maîtrisent le mieux. Nous avons dû faire appel aux services d'un... privé pour venir régler ça, pour dire un technicien, un plombier pour venir régler le problème du compteur qui avait sauté des joints, les vannes qui avaient lâchées. Je pense que l'équipement qu'ils nous ont produit... et ils devaient aussi s'arranger à garantir le sui... le service après-vente, et ça je ne pense pas qu'ils le font et il faut encore payer pour cela. Mais c'est un service public ? c'est là toute ma question. Pourquoi déboursier pour le service après-vente quand on a déjà renouvelé un compteur, même si c'était gracieusement, apparemment. Mais en contrepartie d'euh... c'est le service public. On paie déjà les impôts pour... on paie les factures pour ça.

[...]

### **Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'eau ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Ce que j'en pense ! j'écoute beaucoup... j'ai l'habitude... ce que les gens disent est fonction des constats qu'ils font. Par exemple dans la distribution, on se dit qu'ils n'en font pas assez. Ils n'en font pas assez parce que nous savons tous, le Cameroun est un capital hydraulique. C'est-à-dire qu'en terme de production, on pouvait faire mieux ; on devrait faire mieux. Ça c'est ce qui est... bon qu'on connaît. Je ne veux pas rentrer dans le jeu politique, mais il y a beaucoup de promesses et d'échéanciers qui sont en cours, qui nous feraient croire que les questions de coupures d'eau seraient un lointain souvenir, mais nous restons sur notre soif ; parce que, quand dans un cas comme celui-là on réussit encore en plein cœur de Yaoundé à avoir des coupures qui s'étendent sur 5 jours, une semaine, c'est à se poser la question de savoir

si véritablement euh... ils sont soucieux de ce que le camerounais ou le consommateur est véritablement, a besoin de l'eau. C'est... moi je pense que les récriminations des consommateurs sont légitimes. Ils sont en droit de demander soit en termes de qualité, soit en termes de quantité l'amélioration du service produit. C'est très important, parce que moi je... je suis encore surpris : à Yaoundé, qu'on puisse avoir une coupure qui s'étende sur près d'une semaine, d'eau – c'est un scandale ! qu'est-ce qui n'a pas marché et lorsqu'on parle de travaux de maintenance, je pense que pour pouvoir parler des travaux de maintenance, il faut donner la possibilité aux populations de faire des réserves. On ne décrète pas une maintenance. On sait qu'il y a un problème. Il y aura travaux tel jour ; alors les travaux peuvent s'étendre... c'est technique. On doit connaître la durée des travaux. Qu'est-ce qu'il faut faire ? donner, faire une annonce qui précède le communiqué qui vous parle du jour des travaux et de rupture d'eau dans la ville, dans la zone en question. Je crois qu'euh... c'est légitime, et tant qu'on ne sera pas satisfait, moi consommateur, il faudrait qu'on essaie de dire ce qu'on pense euh... des règlements. Les campagnes des... que Camwater un moment a menées avec les franchisés qui communiquent énormément... [...]

Et il y a aussi une forte campagne sur la qualité de l'eau qu'ils avaient menée il y a quelques années et qui rassuraient les camerounais sur la disponibilité de l'eau potable dans la ville de Yaoundé, et ils ont aussi menée une forte action de communication sur leur système de distribution avec les centres, je ne sais pas quoi, d'Akom Nyada à Yaoundé, je ne sais pas. Donc ils avaient mené une forte campagne, un fort documentaire qui parlait de leur activité. C'est aussi ça qu'ils doivent faire. Ça veut dire qu'il faut qu'ils montrent, ils puissent montrer aux consommateurs ce qu'ils font, hum-hum, et ce qu'ils envisagent. Parce que lorsqu'ils communiquent sur tel ou tel aspect lié à l'extension du réseau de distribution, c'est important de savoir que les efforts sont fournis pour que euh... le camerounais, tous les camerounais aient accès à ce produit, à ce service.

[...]

### **Y-a-t-il d'autres expériences ou informations du service public de l'eau que vous aimeriez partager avec nous ?**

Bon, comme autre expérience, je voudrais simplement que... évoquer ici... Je vais toujours revenir, parce que moi je me mets dans la posture du consommateur. Je voudrais un peu parler de ces personnes qui descendent-là pour euh... pour la distribution. Je pense qu'ils font l'effort d'être suffisamment aussi humains. Il y en a, exceptionnellement, qui sont parfois même... c'est un peu de familiarité et d'assurance. Quand ils descendent ils déposent une facture, le fait de ne pas... de fidéliser celui qui distribue, qui est dans la chaîne de distribution fait qu'il connaît déjà certains ménages, peut-être plus attentif ; je pense que c'est un aspect qu'euh... qu'il faut encourager avec Camwater. Lorsqu'on a un employé qui couvre une zone et qui a la maîtrise de la zone, il y a déjà ce facteur social-là qui se crée, ça fait que même quand quelqu'un vient, il dépose la facture... Moi, par exemple à la maison, j'ai vu la maman à un moment donné offrir un verre d'eau à celui-là, pas parce qu'il a demandé, mais parce qu'il vient, il fait bien son travail. On a une petite causerie, même de 2-3 minutes sur la qualité du service, je pense que c'est des expériences qui sont bonnes en termes de qualité de personne et d'employé, et ça Camwater devrait s'y attarder, quand les distributeurs descendent-là, hein, qu'ils essaient de voir. Les meilleurs employés, comment est-ce que ça se passe : primer. Donc qu'ils essaient de faire une évaluation sur leurs employés parce qu'il y en a qui se démarquent.

### **Ils se démarquent comment ?**

Leur côté, leur sens du... leur capacité à, à... comment je vais dire, à créer le contact avec le consommateur. Lorsqu'ils viennent très courtois, ils... très courtois, ils saluent, ils créent... -

comment vous allez ? je suis là pour telle chose, ok ! bon, voilà – ils vous donnent peut-être la facture, après ils vous disent que... ils vous précisent même encore le délai de paiement qui est déjà marqué. Il dit que ... vraiment... et ça fait que s'il trouve le consommateur dans une attitude « recevable » vous allez voir que ça va créer une certaine ambiance chaleureuse qui amènera le consommateur à dire merci. Mais il y en a d'autres que quand ils arrivent chez vous, ils toquent. Comme ils ont toqué là, il vient, il regarde le compteur, il fait sa relève, il te donne la facture, il tourne son dos, ce n'est pas très courtois. Donc j'ai fait la différence entre ces 2 types d'employés : ceux qui communiquent, les employés qui sont communicants, et ceux qui viennent, ils sont comme les automates-là, ils sont très mécaniques. Ils font ce qu'ils ont à faire et ils repartent. Donc, voilà un peu... j'insiste dessus parce que c'est un peu le côté... il faut que l'employé soit en phase. Ce ne sont pas des adversaires, non, mais ce sont des personnes, ce sont des partenaires. L'autre est distributeur, l'autre est consommateur. A un moment donné ça doit faire le bon mariage.

[...]

**Est-ce qu'il y a les actions ou supports de communication avec lesquels vous avez été en contact dans le service public d'électricité ?**

Alors, là ils ne sont pas chiches ! Comme pour dire que ce soit sur le service, que ce soit sur l'entreprise, je pense que les supports de communication, avec Eneo, il y en a. Moi, j'ai toujours vu et lorsqu'il y avait un nouveau produit, les gars communiquaient, ils déposaient des supports, des flyers, donc comme ça. Ils communiquent assez et ils produisent assez de supports pour les usagers.

**Et vous vous souvenez de certaines de ces actions, de certaines de ces communications-là ?**

Bon, comme je dis ça va faire longtemps. Je ne peux véritablement pas me souvenir, mais je sais qu'à un moment donné, il y avait une forte campagne sur le changement des poteaux, lorsqu'on changeait les poteaux en bois-là, qu'ils avaient entrepris et il fallait juste... ils avaient même donné les modalités pour pouvoir solliciter un nouveau poteau et ils ont mené une forte campagne dessus et je me souviens encore que tout un travail était fait dans ma zone-là pour pouvoir changer les poteaux qui étaient défectueux. Je me souviens de cette campagne-là parce que par endroits on arrivait, on trouvait des poteaux électriques rongés qui devenaient même à un moment donné un danger pour les populations riveraines qui habitaient dans la zone, mais qui ont profité de cette campagne pour pouvoir changer les poteaux déjà usés avec de nouveaux poteaux. Les démarches, les procédures n'étaient pas compliquées. Il fallait solliciter avec l'appréciation d'un certain nombre de documents, signatures, et ils faisaient une descente, ils faisaient une évaluation et puis ils envoyaient une équipe technique pour venir renouveler, donc voilà une campagne forte dont je me souviens.

[...]

Mais euh... je pense que j'ai suivi l'actualité qui portait sur l'incident qu'il y a eu au niveau de Yaoundé, ici-là à, à... à la... dans un poste de distribution ici-là et qui a coupé beaucoup de ménages pendant longtemps de l'électricité. Euh... j'ai eu à entendre que c'était un problème de changer... des machines, des postes qui étaient déjà vétustes et qu'il fallait remplacer. Je voudrais simplement que, qu'ils essaient d'être proactifs. Ce sont eux qui doivent faire des travaux d'évaluation sur la capacité des outils de distribution, de production à être fonctionnels et qu'on n'a pas besoin d'attendre un incident pour nous faire une communication du genre, c'est un matériel qui n'était plus à même de supporter. Ils le savaient, mais ils ont laissé que l'incident arrive pour pouvoir résoudre le même problème à moins de 2 semaines. Ça veut dire

que... c'est comme pour dire qu'on aura beaucoup à leur demander, de faire très attention parce que en essayant pas d'être proactifs, c'est des ménages qu'ils exposent, des problèmes d'incendie, des problèmes qui sont réguliers dans des grandes surfaces. Je ne vais pas parler de Yaoundé parce qu'il y en pas eu récemment, mais je parlerais de Mboppi qui a pris feu récemment, nos marchés tout ça. L'électricité c'est quelque chose de capital, mais lorsqu'il y a un incendie à cause d'un problème technique, je pense que là... et ce qu'elle cause comme ravage, c'est parfois inexplicable. C'est des familles qui sont en détresse, c'est des... des activités, comme on peut dire des employés du secteur informel qui en pâtissent, voilà, et ça dévient très compliqué.

Je pense qu'ils devraient aussi communiquer sur des actions qui sont menées ; pas forcément sur les grands projets, mais d'abord on a tel qui va... mais là, là à l'instant qu'est-ce qu'on fait pour pallier aux difficultés ? Parce que les coupures de courant sont encore un souvenir, un souvenir proche alors qu'on nous disait que ce serait un lointain souvenir, ça va fait beaucoup d'années.

[...]

### **Mais qu'est-ce que vous pensez de ça parce que ça vous fait sourire apparemment ?**

Non, c'est une bonne chose. Ça me fait sourire parce que c'est des choses, il faut, parfois les faire ; parce qu'on peut avoir des dysfonctionnements. Il y a des moments qu'on ne réussit pas à avoir sa facture. Avant on n'arrivait pas à avoir sa facture et ça n'arrivait pas dans les délais prévus, d'un, et quand ça passe tu à l'impression que ce n'est pas arrivée. Toi, tu attends ; par contre l'opérateur, le service lui il a déjà mis ça dans sa base de données... et peut-être on te considère comme quelqu'un qui est insolvable ; pourtant la facture physique tu ne l'as pas reçue. Maintenant quand on t'envoie le SMS ça t'incite, c'est-à-dire que même si tu n'as reçu ta facture physique, tu te dis quand même que c'est déjà disponible et il y a eu toute une communication dessus pour demander aux clients de se rendre dans les agences Eneo même s'ils n'ont pas reçu leur facture, pour vérifier, régler la solde de consommation. Donc, c'est-à-dire que c'était une initiative astucieuse et qui est vraiment la bienvenue, parce qu'il y des gens qui ont beaucoup à faire. Du coup ça devient compliqué de penser à tout au même moment.

Par le même canal, on peut nous faire un short message qui nous informe d'une probable coupure ou bien des travaux de maintenance sur un quelconque réseau. Pour savoir comment faire ils peuvent avoir des partenariats avec des opérateurs de téléphonie pour cela. Je ne leur donnerai pas la formule. Ils savent comment le faire. Ils ont trouvé avec les factures.

[...]

### **Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'électricité ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Le service public d'électricité, le seul problème qu'on a c'est les coupures et la disponibilité du réseau électrique dans les ménages. On a aussi pensé qu'ils ne font pas assez. On a pensé qu'ils ne font pas assez, mais nous avons quand même espoir, parce que euh... dire que quand il y a un problème de coupure, c'est un problème qui a une explication technique et c'est véhiculé. On nous dit qu'il y a coupure parce que... voilà le problème qu'il y a. Au moins, on salue leur effort de mieux communiquer sur les actions qui sont menées ; de même, on leur demande de faire tout pour accélérer euh... les travaux qui sont en cours, avec les projets qu'eux-mêmes ont

pris sur eux de réaliser pour que la majorité au moins, pourquoi pas, près de 90% des camerounais aient accès à ce service-là.

[...]

Je pense que ce n'est pas suffisamment accessible, parce qu'il faut faire la part des choses. Aujourd'hui beaucoup de camerounais pour certaines choses n'ont pas un compteur. Il y a ce qu'on appelle la redistribution qui se fait de manière, j'oserai le dire, illégale. Oui, parce que quelqu'un peut tirer... il est peut-être un abonné. Mais quand il arrive quelque part, il prend sur lui de faire une redistribution à peut-être des personnes qui ont ce qu'on appelle les compteurs divisionnaires. Je ne sais pas si c'est légal ou c'est illégal ; mais la facturation se fait à l'abonné. Pourquoi est-ce que je pense qu'ils n'en font pas assez ? aujourd'hui, je pense qu'ils devraient peut-être lancer une opération – un camerounais, un compteur, pour avoir une réelle traçabilité en termes de consommation. Qui sait ? est-ce que ce n'est pas ces problèmes de surcharges qui se posent dans la redistribution illégale ou anarchique de l'électricité qui font qu'au niveau technique ça en pâtit.

[...] Je parlerai par exemple, je vais saluer l'initiative qui a été prise avec la création de la Sonatrel, la société nationale de la distribution de l'électricité, qui à un moment donné était inféodée à l'entreprise publique, mais qui était beaucoup plus technique, parce qu'il faut faire la part des choses. Il y a... il faut qu'on ait ce genre d'entreprise, celui qui distribue, celui qui produit. Aujourd'hui, on est plus sûr d'une chose : Eneo va continuer à nous produire de l'électricité et la Sonatrel vraiment aura pour rôle de la redistribuer. Maintenant si ça n'arrive pas, il faudrait qu'on établisse les responsabilités : c'est l'autre qui n'a pas distribué ou c'est l'autre qui n'a pas produit ? au moins ça donne la claire vision de comment ce service, ce produit est géré quoi, et nous les consommateurs nous avons besoin de ça.

[...]

### **Y-a-t-il d'autres informations ou expériences avec le service public d'électricité que vous aimeriez partager avec nous ?**

Non, c'est qu'une expérience... elle est permanente hein, ça veut dire que c'est au fur et à mesure que je consomme que j'apprécie, que c'est une entreprise, qui actuellement, qui fait beaucoup parce que je voudrais simplement prendre euh... le problème des agents de... je reviens sur les agents parce que ce sont eux qui seront en contact avec nous, euh... ils ont toujours donné l'impression qu'ils ne sont que l'interface entre nous et l'entreprise, non ! or que c'est faux ! lorsqu'ils viennent avec les attitudes... une mentalité froide, de répression, de ceci... puis beaucoup même viennent, ils font leur relevé, ils donnent la facture, ils... Mais je ne cesserais jamais de dire ; c'est-à-dire que les personnes qu'on envoie sur le terrain, parfois, il faut créer une sorte de proximité ; parce qu'ils sont plus prompts à réagir lorsqu'il y a une infraction, lorsqu'il y a une situation anormale, qu'à être aussi courtois lorsque tout est normal, hein. Ils devraient peut-être encourager, féliciter peut-être le consommateur réglo. Oui, dire un mot sympa, c'est très important.

[...]

C'est une expérience que je partage comme ça, pour dire ce côté de corruption et tout ça, qui colle à la peau des agents de terrain-là. Il faut que l'entreprise mette un regard dessus. Même s'il y a une pénalité à payer, je pense qu'on doit servir un document et que ça se règle en haut ; mais parfois ils feignent de servir le document, mais lorsque vous leur donnez un 10F – asseyez de voir... ils vont partir, mais ils vont toujours revenir et pour anecdote (rires) quand les moments de cotisation approchent (rires).

**Et si on parlait finalement de vous.**

**Pouvez-vous vous présenter librement et sommairement ?**

Hum ! ça c'est... parler de moi, je suis un camerounais, jeune camerounais et euh... travaillant dans le secteur privé, et actuellement qui nourrit les ambitions... puisque je n'ai pas construit... qui nourrit les ambitions de logement, et je crois qu'euh... qui à un moment donné ou un autre aura besoin de souscrire euh... de manière personnelle à un service public d'eau et d'électricité. Euh... je pense que je suis un peu de ceux qui pensent que dans les services publics, on peut bien faire. On peut bien faire son travail sans tenir compte des clichés qui collent beaucoup à la peau du secteur public et à la corruption, et tout ça. [...] Je me dis qu'à un moment ou à un autre il faut pouvoir euh... être des personnes qui... lorsqu'elles sont appelées à travailler, elles travaillent avec foi, dévouement, et dans l'intérêt de la communauté ; parce que euh... du peu, il ne faut pas s'enorgueillir dans le service public. Moi je suis dans le privé ; mais je vois déjà que dans le privé, l'intérêt commun c'est la satisfaction des objectifs à atteindre. Si c'était le cas dans le public, je pense qu'euh... ce serait véritablement quelque chose de bien. Donc à titre personnel, c'est un peu ça, ce que je peux dire de moi.

**Merci beaucoup pour votre disponibilité.**

Merci Madame !

**Annexe 28:** Extraits interview C-U 20 G. A. réalisée le 17/11/2019

Date : 17 / Novembre / 2019    Heure : de 16 h 30 à 16h54    Durée : 24 min    Jour : Dimanche

Lieu : Domicile de l'interviewé résidant tantôt à Yaoundé – tantôt à Ebolowa Cameroun

[...]

**Nous allons parler des Services publics d'eau et d'électricité ainsi que des usages**

**Quels sont vos besoins en eau potable ?**

On utilise l'eau d'abord, pour faire la lessive, la vaisselle, se laver, parfois même on boit cette eau-là

**Comment vous procédez pour satisfaire ces besoins en eau ?**

On a un abonnement avec la société Camwater.

**Quels sont vos besoins en électricité ?**

L'électricité, c'est tout d'abord pour s'éclairer dans la nuit, charger les téléphones, alimenter la télé, c'est pour plusieurs utilisations, pour tout ce qui consomme l'électricité.

**Et pour les satisfaire, ces besoins, vous procédez comment ?**

Nous faisons toujours recours à la société Eneo.

**À quand remonte votre dernier passage dans un service public d'eau?**

Service public d'eau ? le mois passé, au milieu du mois passé.

**Et pour l'électricité ?**

La même chose.



**Quels sont les acteurs/prestataires des services publics d'eau et d'électricité que vous connaissez au Cameroun ?**

Eau ! Non, eau je ne connais, parce que pour l'eau je m'en vais directement à l'agence de Camwater pour payer.

Avec l'électricité, soit je gère directement de mon téléphone avec Orange Money, soit avec MTN Money, soit dans les agences Express Union.

[...]

**Et qu'est-ce que vous pensez de l'accueil là-bas ?**

L'accueil ! c'est vrai que l'accueil, comme je vous l'ai dit hein, nous on n'a pas de contact direct avec les employés de la société, mais nous... une fois que nous sommes devant les employés, eux-mêmes déjà, parce qu'on leur a déjà posé la question à maintes reprises. Pourquoi eux, ils ne font pas comme Eneo ? pour avoir les prestataires... eux-mêmes sont perdus. Ils disent vraiment si vous pouvez nous aider à trouver les solutions, ça nous arrangerait tous. Bon, on s'en tient à ça. Et au niveau peut-être d'euh... on appelle ça quoi ? des pénalités, parce que là-bas à Camwater si ton... ta date limite c'est aujourd'hui et que tu viens demain, automatiquement tu trouves que tu as déjà les impayés ; tu as des pénalités à payer. Voilà pourquoi, généralement les factures de Camwater sont... il faut t'arranger à les payer le plus tôt possible pour ne pas avoir de soucis.

[...]

**Est-ce qu'il y a des actions ou des supports de communication avec lesquels vous êtes en contact dans le service public d'eau ?**

Non, pas vraiment !

**Est-ce qu'il y a des informations que vous désirez avoir du service public d'eau.**

Oui, bien sûr, on a toujours besoin d'informations ! on peut-être nous avertir quand est-ce qu'on va couper l'eau. Je pense que c'est une bonne information là-bas. Ça nous permet de faire des réserves d'eau. On peut par exemple, nous envoyer nos factures d'eau directement dans le téléphone, notre consommation. Avoir même la facture au téléphone, ça nous aiderait beaucoup.

**Et le meilleur moyen par exemple de vous avertir que l'eau va être coupée c'est comment ?**

Ça peut-être un message radiophonique, ça peut-être... un message téléphonique qui est directement destiné à l'utilisateur.

[...]

**Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'eau ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Je pense qu'euh... qu'est-ce qu'on dit ? Je pense que le service public d'eau au Cameroun doit encore beaucoup s'améliorer ; déjà par la qualité de l'eau qui est distribuée, et aussi pour cette couche de la population qui en plein centre-ville n'a même pas d'eau. Et voyez un quartier comme Mendong, qui fait pratiquement 2 semaines sans eau. Je pense que les populations de ce quartier-là ne peuvent pas être satisfaites de ce service, oui. Et quand bien même l'eau revient, ça revient à 4h du matin où quelqu'un est censé être endormi. Donc pas toujours évident de se lever à cette heure-là pour faire le plein des récipients. C'est un peu ça.

[...]

**Vous avez des exemples de quartiers ?**

Mais je vous ai dit Mendong. Mendong c'est la source ! les anciens quartiers de Yaoundé, l'un des premiers quartiers de Yaoundé, en plein cœur de la capitale où ils se retrouvent en train d'aller dans les sources, ce n'est pas normal. Bon, c'est vrai, qu'il y a parfois quand même, j'aperçois des citernes Camwater distribuées de l'eau aux gens.

[...]

**Y a-t-il d'autres expériences ou informations du service public de l'eau que vous aimeriez partager avec nous ?**

Puff, pas directement, pas personnellement ! mais c'est juste que, moi, particulièrement chez moi, tu as les installations de Camwater qui ont été faites... ce sont les installations qui ont été faites dans les années 90-95, dont les tuyaux que Camwater utilisaient à l'époque c'était les tuyaux en fer là, qui au fil... se sont rouillés. Ce qui fait qu'il y ait... parfois tu vois des factures tu ne comprends pas, et on s'est rendu compte que lorsque toutes les pompes étaient fermées, tous les trucs étaient fermés, il y avait quand même le compteur qui tournait. C'est-à-dire que quelque part, il y avait une fuite d'eau. On nous a fait comprendre que c'est le matériel de Camwater qui était utilisé qui est déjà vétuste. Il fallait le changer. Donc quand je vois maintenant les gens utilisent les nouvelles... les nouveaux tuyaux, le genre élastique, c'est plus les anciens anciens tuyaux en fer là ...

[...]

**Quand vous y étiez, comment ça se passait ?**

Ah... trop de monde, trop de monde ; mais quand même, ils ont une oreille attentive avec les usagers hein. Une oreille attentive : ils sont un peu, je veux dire quoi... Ils ne sont pas comme l'autre qui applique systématiquement des pénalités. Là-bas tu peux prendre des moratoires, et tu peux décider, tu peux dire comment tu vas payer ta facture de courant et tu n'es pas dérangé, tu n'es pas gêné.

[...]

**Est-ce qu'il y a les actions ou supports de communication avec lesquels vous avez été en contact dans le service public d'électricité ?**

Ah, oui ! Ils passent par des SMS, euh... ils font des campagnes même de sensibilisation sur les services Eneo. J'ai déjà vu...

**Lesquelles campagnes par exemples ?**

Euh je suis un enseignant ! Donc, constamment dans les écoles, Eneo passe pour faire des campagnes de sensibilisation. Ils passent dans les établissements sensibiliser les enfants sur les services Eneo et tout ça, sur les risques mêmes du courant électrique, et tout... donc Eneo quand même, sur le terrain je les vois.

[...]

**Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'électricité ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Euh, je peux juste dire, comme je vous ai dit tantôt que le service... je suis satisfait en quelque sorte n'est-ce pas du fait... au niveau de la communication. Mais Eneo, vous savez on fait beaucoup de choses avec le courant et lorsqu'une coupure... parce que ça dépend hein... Eneo, ils ont leur planning, ils ne savent pas quels sont plannings les autres, eux ils ont. Ils peuvent décider de couper le courant à tel endroit dimanche ; or à cet endroit se trouve une société, une entreprise qui est en train de payer les camerounais, qui par manque de courant n'est-ce pas les

pénalise, et pénalise déjà cette société et les employés qui y sont. Donc nous on peut juste dire comme l'a dit un camerounais « on souffre à cause de l'Eneo » parce que Eneo, ses coupures de courant et tout ça... et on ne comprend pas, dans un pays où on a cette ressource qui peut faire en sorte que chaque foyer ait l'électricité, on se retrouve à quémander l'électricité, à jongler, on ne connaît pas ce qui se passe.

Il y a les quartiers dans mon village où on fait pratiquement 2 mois, il n'y a pas de courant.

### **Dans votre village – votre village c'est où ?**

C'est à Zoétélé ! et tout près même il y a tout un barrage, barrage de Meking ! Mais nous sommes-là, on se retrouve en train de faire 2 mois sans courant. Avant on nous parlait des retenus d'eau, il y avait manque d'eau. Nous on vit même les inondations dans nos villages. C'est pour dire qu'il y a l'eau excessivement. Donc on ne sait pas qu'est-ce qui se passe ! bon, c'est peut-être au niveau de la distribution.

### **Y-a-t-il des campagnes ou communications du service public d'électricité qui vous ont particulièrement marquées ces dernières années ?**

Campagne de publicité, pas vraiment ! De communication, non, aucune campagne. Tout ce qu'on voudrait, puisque ce qu'on demande n'est vraiment pas fait... Actuellement, je ne sais pas si je dois parler d'Ebolowa. Actuellement je me retrouve à Ebolowa, mais je suis résidant de Yaoundé. Vous voyez notre congélateur-là qui a de la peine à fonctionner. Or que à quelques kilomètres, il y a un barrage, le barrage de « Nyabissam » de Me'Mvélé, oui ! bon, mais Ebolowa est sous... on a une faible tension de courant, hum-hum. On ne sait pas pourquoi, ça ne s'explique pas, alors qu'il y a un barrage à quelques kilomètres.

[...]

Oui, oui ! Ça c'est plus préoccupant. Un truc comme ça qui n'arrive pas à fonctionner 24h/24 ce n'est pas possible. La nourriture se gâte ; tu ne peux pas faire le marché d'un mois ; parce que tu as peur que bon, avec la baisse de tension, on... le courant ne fonctionne... pas qu'il n'y a pas le courant, mais il y a baisse de tension. Ça ne fait pas marcher... même la simple télévision a de la peine à fonctionner.

[...]

Bon, je vais juste demande à cette société, n'est-ce pas, d'élargir, faire plusieurs partenaires, oui. Il faut plus qu'on ait des soucis pour payer une facture ; c'est vrai qu'ils ont déjà amélioré, mais on en demande plus. Essayer aussi de baisser les tarifs d'électricité au Cameroun. Ça coûte trop chère l'électricité au Cameroun. Ça coûte trop cher l'électricité au Cameroun, pourtant nous avons le potentiel de tout ça. Nous avons ça. Donc c'est la doléance que nous demandons aux dirigeants de cette société, voire même au Chef de l'Etat.

[...]

### **Et si on parlait finalement de vous.**

#### **Pouvez-vous vous présenter librement et sommairement ?**

Ah oui, je m'appelle Monsieur G. A. Je suis enseignant résidant à Yaoundé, mais de passage à Ebolowa pour rendre visite à ma famille.

**Nous vous remercions pour ce temps que vous nous avez accordé !**

Ça fait toujours plaisir de partager.

Date : 18 / Novembre / 2019      Heure : de 08 h 15 à 08h43      Durée : 28 min      Jour : Lundi

Lieu : Bureau de l'interviewé à Ebolowa - Cameroun

[...]

**Quels sont vos besoins en eau potable ?**

Ça reste toujours permanent, c'est-à-dire que l'eau et les multiples coupures. Parfois, on reproche ; bon, constamment la qualité fait problème, malgré le fait qu'on peut aussi ajouter les multiples coupures.

**Et termes de qualité, elle est comment ? Vous la décrivez comment ?**

Elle n'est pas bonne ! parfois, je veux dire quoi, trop colorée du fait que, peut-être, on n'a pas suffisamment traité et on a balancé ça dans le tuyau, ou alors, parfois, elle dépose un fond dans le seau, assez considérable au fond du seau, peut-être quand vous allez stocker cette eau pour une ou, deux, ou trois journées, vous allez trouver un fond très considérable, oui. Bon à ça, il y a la couleur aussi, qui est parfois... bon c'est vrai qu'il y a des moments où c'est clair, d'autres que... surtout en saison des pluies, c'est très perturbé en termes de qualité.

[...]

**Quand vous dites pour l'eau à boire, l'eau que vous recevez de votre abonnement, est-ce que vous la buvez ?**

Non, non, non ! il faut la filtrer, et comme les filtres c'est un certain... il faut constamment les acheter. On va vers un forage où on puise de l'eau à boire. Donc ce qui coule du robinet va beaucoup plus dans le ménage, c'est à usage...

[...]

**À quand remonte votre dernier passage dans un service public d'eau et d'électricité ?**

Chaque mois, je vais régler les factures d'eau. Et la même chose pour l'électricité. Chaque mois, je règle les factures.

[...]

**Expliquez-nous comment vous êtes souvent accueilli quand vous arrivez dans le service public d'eau.**

Hum... l'eau particulièrement, on a eu, moi je ne parle que du cas que je connais. Ici à Ebolowa... à Yaoundé, moi je n'étais pas encore... c'est ici que j'ai vécu mon expérience en contact avec le service d'eau. Avant on avait un sérieux problème ici, au niveau des dates butoirs, et parfois le gars dépose les factures, pas à l'endroit où vous sollicitez. Elle vous parvient à travers la personne à qui il a donné comme ça, peut-être vous êtes à moins un jour ou peut-être le jour est déjà passé. Vous partez, vous expliquez que j'avais déjà signalé que... Je parle de mon cas : déposez à tel endroit n'importe comment... Là où vous me voyez je suis en train de prendre la route pour revenir dans la nuit et demain à la même je serais reparti, dont si vous ne déposez pas à un endroit où je verrai, ou bien l'endroit où on a sollicité que vous déposez, forcément la facture va chômer là et puis... donc, j'ai eu au moins, je ne sais pas combien de fois ce problème où je dénonçais à euh... leur... l'agent du terrain pour... à la

directrice que je lui ai déjà dit plus d'une fois où il doit déposer. Il va déposer ailleurs ; je suis en date butoir je fais comment ? la directrice, chef d'agence de l'époque était catégorique, méthodique : vous payez la pénalité, vous... Je dis même une journée passée, vous payez la pénalité.

Or, s'il fallait faire le rapprochement avec la qualité même de service qu'on nous offre, je crois qu'on devait être très indulgent par rapport au règlement de la facture. Il faut faire quand même parfois le ratio. Si vous savez quand-même que vous avez des manquements à ... il faut aussi assoupir le traitement, mais ce n'était pas ça. Our ! c'était l'un des services les plus drastiques là-bas ! une journée, c'est la pénalité. Ça vous suit ; or facilitez même au moins comme avec AE... Eneo ; vous pouvez même déjà le faire sur votre téléphone, et tout, et tout. C'est vrai, ils sont déjà rentrés dans ça, mais ce n'était pas ça avant. Mais on était plus dur ! donc le contact là-bas était très très amer, surtout quand vous aviez une revendication. Si vous partez payer normalement, non ça va ; pas de problème, on vous reçoit bien. Quand vous avez la moindre revendication, non, ça devient un serpent de mer.

**Etant là-bas, est-ce qu'il vous est arrivé d'être en contact avec des actions ou des supports de communication ?**

Non, non, ils n'ont même... ils n'ont pas. [...]  
[...]

**Que pensez-vous de ce qu'on dit du service public d'eau ? Dans les conversations ? Dans les médias (radio, TV, presse) ? Sur Internet et les réseaux sociaux ?**

Qu'est-ce que les gens disent ? non la qualité du service, à améliorer. Il faut améliorer, absolument améliorer, oui. S'ils peuvent se rapprocher au moins de la qualité Eneo ! parce que Eneo offre de plus en plus, que ce soit dans le paiement et tout ça... et si tout un service qui s'occupe effectivement des revendications pourrait intervenir et tout ça. Il faut qu'ils s'arriment un peu à... à la vitesse Eneo. C'est encore lent, c'est encore lent. On ne sent pas un déploiement sur la facilitation, et même, même si vous voulez un branchement maintenant, ah ! là encore c'est autre chose. Je n'aimerais même pas parler de ça. Bon, oui ! solliciter un branchement d'eau ? ache !

**C'est comment ?**

Chez eux... je ne veux pas trop dire certaines choses, mais bon. Il faut peut-être vous... allez là-bas, faites un peu comme si vous voulez un abonnement et vous voyez comment la suite... et tout ce qu'on va vous dire, le temps que ça mettra, beuh ! c'est une longue histoire.

[...]

**Si on parlait de la communication dans le service public d'électricité**

**Expliquez-nous comment l'accueil s'y passe.**

Oui, avant, il y avait... c'était constamment étouffé, oui. Bon, ils ont procédé à diverses manières de paiement et que j'ai sollicité aussi. Je paie à Express Exchange, oui là-bas c'est facile. C'est un peu comme si je venais ici. Oui, en une minute vous avez réglé votre facture. Donc, la qualité d'offre de service, non, s'est nettement améliorée avec AES, sur le paiement des factures...

**Mais quand vous arrivez quand même là-bas, comment se passe l'accueil ?**

Oui, il est bon. Bon, vous allez, vous vous renseignez ; il y a 2 vigiles là, oui qui vous orientent, vers la personne idéale, par rapport au problème que vous posez. Oui, on va vous dirigez, si la personne est sortie, on vous dit que la personne est sortie, attendez... bon, dès que la personne est là, on vous reçoit. Oui, là-bas, c'est un peu plus... c'est un peu plus facile.

[...]

**Est-ce qu'il y a d'autres informations que vous désirez avoir en plus ?**

Oui, maintenant nous sommes dans une phase où il fallait qu'on nous rassure effectivement que c'est Me 'Mvele, parce qu'on nous fait savoir qu'il va à Yaoundé avant de revenir, ou c'est Mbalmayo, je ne sais pas moi et que pourquoi encore... c'est vrai qu'on nous dit que c'est une phase expérimentale, mais bon, nous aurions voulu vivre, déjà une vie avec moins de coupures vraiment, ou pas du tout pourquoi pas ? puisqu'avant c'était un poteau qui est tombé, le câble s'est coupé, ceci à fait ça... maintenant que nous sommes au point de chute, je veux dire que le courant arrive, chute dans la maison, la maison ne devrait pas avoir ces multiples... ces coupures multiples, oui. Même si elle ne dure plus longtemps, il fallait qu'on sente qu'on est sorti de ça totalement. C'est vraiment ça !

**Donc vous aimeriez avoir davantage d'informations à ce sujet-là ?**

Oui, puisqu'il y a encore beaucoup d'inquiétude : pourquoi encore ? pourquoi encore ? donc on a ce... c'est général, c'est même partagé. Oui, hier en pleine réunion là, autour de 18h ou bien il y a eu une coupure qui a fait peut-être 30 minutes par-là, et puis, quand... tout le monde disait encore la même chose : il y a encore quoi ? pourquoi les coupures reviennent encore de manière... oui, on aimerait bien savoir. Qu'ils nous disent que, bon, on est en phase expérimentale et ça va durer peut-être 6 mois, on va supporter ; mais quand ça va... ça à l'air d'être quelque chose qu'on ne peut pas comprendre, on finit par dire du n'importe quoi, alors qu'on aurait pu se réserver, sachant que c'est pour une courte durée. Mais il faut qu'ils communiquent là-dessus. Ils ne communiquent pas dessus, ce n'est pas bon. Tantôt, on dit... d'autres mêmes disent que ce n'est pas Me'Mvele. D'autres le disent, juste parce quand il y a le vide, les gens... la spéculation c'est... le vide fait que toute information trouve un champ libre et puis elle circule. Or, s'il y avait une communication qui nous certifie que maintenant vous êtes sur tel, et nous voulons essayer ci, parce qu'il faut d'abord pouvoir vous donnez comme cela, parce que soit c'est une histoire de transformateur, il faut d'abord le ramener... soit de la puissance qui arrive très forte à une puissance domestique, et tout ça. Bon, il y a vraiment manque de communication à ce niveau, voilà. Voilà un véritable problème.

[...]

**Est-ce qu'il y a d'autres informations ou expériences avec ce service public que vous aimeriez partager avec nous ?**

Non, non, pas vraiment. Vraiment si... une des choses que je connais est que... pour moi, là où ils ont longtemps péché, c'est... la Sonel fonctionne avec la sous-traitance, et euh... quand, je dis ça parce que je suis très proche, quand vous regardez hein... comment les sous-traitants sont traités, les agents des sous-traitants sont traités, vous comprenez qu'ils ont beau concevoir en haut, mais, au moment de l'implémentation, c'est-à-dire que le destinataire c'est le consommateur que nous sommes ; et c'est eux ces sous-traitants qui doivent nous mettre en contact avec tout ce qu'on a conçu en haut. Mais, leur traitement faisait que les gars ne travaillaient pas à fond, à produire un résultat définitif, je précise bien le mot définitif ; parce qu'il fallait faire du provisoire pour pouvoir exister, parce que leur rémunération qui est « leur

salaires » n'était pas permanente, n'était pas de qualité ; donc il fallait se euh... le compléter sur le terrain.

Or, moi j'ai toujours dit, jusqu'aujourd'hui, je ne sais pas, c'est là où ils font faute ; c'est là où ils font faute. Ils devraient avoir un droit de regard sur... comment est-ce que le sous-traitant traite son employé ; parce que s'il est bien payé il va bien travailler ; et on peut même lui faire beaucoup de reproches si est bien payé, il a mal travaillé que si... pire lorsque vous savez que vous le payez mal, peut-être même de manière irrégulière et il a mal travaillé. Ils ont péché à ce niveau-là, longtemps, longtemps. Les gars vont, ils travaillent un peu ; ils savent que ça va... on reviendra, et c'est comme que peut-être les missions ou bien on sort quelque chose comme... on sait qu'on va, derrière la sortie là on va prendre ci... tout ça c'était justement pour compléter leur salaire, oui. Ils ont longtemps péché là-dessus, tant qu'ils ne regardent pas comment sont traités les employés des sous-traitants, ils auront toujours ce problème-là.

### **Donc leurs comportements se répercutent sur...**

Oui, sur la qualité d'offre de la Sonel ; et là c'est l'image d'euh - quand je dis Sonel, c'est la nostalgie hein- de Eneo. Euh, euh... l'image même de la maison, ce n'est pas le sous-traitant, c'est Eneo même que nous voyons, mais c'est celui qui implémente toute la conception d'Eneo sur le terrain, c'est le sous-traitant, l'agent sous-traitant, voilà et quand vous ne le traitez pas bien et qu'il aille faire un travail à vous insulter. On n'insulte pas le sous-traitant, ni même la société de sous-traitance, c'est Eneo qu'on indexe, voilà. Ils ont fait... il y a ce problème qui existe chez eux, je ne sais pas si ça leur parvient ; mais je suis qu'il y a des grands experts là-bas. Mais, ils devraient voir ça, prendre ça au sérieux, oui : payez bien vos gars, ils vont bien travailler et c'est l'image d'Eneo... quand le gars vient, il vient avec un truc et c'est écrit là Eneo. Ce n'est pas écrit le nom de sa société de sous-traitance. Ah, vous voyez un peu ? donc il a le nom ; cependant c'est un gars qui est là, il cherche de quoi manger ou bien depuis 2 mois, on ne l'a pas payé. Mais il salue qui ? c'est Eneo, le nom qui est sur la facture qu'il salue. Oui, quand il aura fait son travail comme il peut, à sa manière... il tourne autour de lui, il aura du mal pourquoi ?

Donc si un jour j'avais un agent Eneo ou bien un responsable ce serait ma préoccupation. Tant qu'ils ne mettent ... qu'ils ne se rassurent pas que les agents sous-traitants sont bien traités, ils auront toujours une mauvaise image ; et je crois qu'elle s'améliore, mais c'est un problème fondamental.

### **Et si on parlait finalement de vous.**

#### **Pouvez-vous vous présenter librement et sommairement ?**

Euh... bon je suis là, je suis un opérateur économique, oui ! j'exerce au marché, tout simplement... c'est toujours bien de savoir qu'on vous dit pour que vous transmettiez à qui de droit, peut-être ça peut nous... le retour peut être favorable, et la qualité change.

[...]

### **Annexe 30:** Extraits interview C-U 24 S.K. réalisée le 18/11/2019

Date : 18 / Novembre / 2019	Heure : de 09 h 00 à 09h32	Durée : 32 min	Jour : Lundi
-----------------------------	----------------------------	----------------	--------------

[...]

**Comment vous procédez pour satisfaire vos besoins en eau ?**

Pour avoir de l'eau ? comme par exemple ici, le ménage, je prends au puits, et l'eau potable que je dois consommer, je prends ça au forage. Bref, il y a les forages ici, aux environs, c'est là que je m'approvisionne d'eau.

**L'eau que vous avez ici, vous dites qu'elle n'est pas potable, elle est comment ?**

En fait, ça une couleur, donc l'eau est censée être incolore, oui et l'eau là est colorée. Je trouve ça comme ça !

[...]

**Vous procédez comment pour satisfaire vos besoins en l'électricité ?**

Hum... comment on appelle ? c'est... on a même changé ça... c'est Eneo pour... si on a coupure d'électricité, on utilise le groupe. Il y a le groupe avec l'essence qu'on approvisionne à Bocom, soit à la Total ici en bas.

**À quand remonte votre dernier passage dans un service public d'eau ?**

A 7 mois hein !

**Et d'électricité ?**

Pareil ! Parce qu'à Buea, j'effectuais mes transactions d'eau à... à la CDE et aussi à Eneo. Donc je partais là-bas payer mes factures d'eau et d'électricité. Et maintenant, comme je suis... Quand j'étais à Douala je payais à partir d'un prestataire. Ici [Ebolowa], avec mon bailleur ici, je lui donne directement. C'est inclus dans mon loyer.

[...]

**Est-ce qu'il y a des campagnes ou communications du service public d'eau qui vous ont marquées ces dernières années ?**

Hum, il y a une campagne d'eau... Bon en fait, ces gens venaient juste pour dire comment on peut utiliser l'eau, comment la rendre potable, comment...

[...]

C'était, il y a juste 2 mois. J'étais en week-end chez ma tante, et ils sont passés. C'est moi qu'ils ont trouvé à la maison. Mais après ils ont donné le nom de leurs produits qu'il faut utiliser en ce qui concerne le puits ; parce qu'il faut aussi... comment dire, stériliser l'eau du puits-là. Ils ont aussi parlé par rapport à ça, et oui... c'est le nom du produit-là qui m'était échappé.

**C'était une entreprise particulière ?**

Non, c'était des étudiants, c'était... je peux dire les ONG là.

**Qu'est-ce que vous pensez des prestations du service public d'eau ?**

Par exemple que l'eau qu'on nous fournit doit être peut-être propre, être agréable, parce que c'est d'abord notre santé qui est la priorité. Donc, en nous fournissant l'eau, ils doivent se rassurer aussi que ceux qui consomment ou ceux qui l'utilisent, peu importe ce que l'on veut faire avec, pourvu que ce soit agréable. Parce que, quand même, quelqu'un ne peut pas sortir son argent pour acheter de la saleté. C'est vrai que cette eau que nous appelons CDE, que ça vienne de la SNEC, que ça vienne de la CDE, ça vient de la Camwater, peu importe, pourvu qu'elle soit agréable ; que quand tu ouvres ton robinet tu as l'appétit de pouvoir boire cette eau.

[...]



## **Si on parlait de la communication dans le service public d'électricité**

### **Expliquez-nous comment l'accueil s'y passe.**

Hum... pas de problème ! relaxe, parce que ma dernière facture que je suis allée payer c'était à Buea, c'était bien... parce qu'à Douala, je payais au guichet de mon agence. Ah, je peux ouvrir même mon compte je paie ma facture ici. Mais à Buea c'était très accueillant, pas de soucis, pas de problème, très relaxe.

### **Est-ce qu'il y a des supports ou des actions de communication avec lesquels vous avez été en contact dans le service public d'électricité ?**

Non ! euh... il n'y en avait quand même !

### **Est-ce qu'il y a des messages qui vous ont marqué ?**

Madame, je vous ai déjà dit ça depuis le début que moi... (rires) je ne prenais pas la peine de lire tout ça.

[...]

### **Donc, si je comprends bien, quand vous échangez avec eux ce sont des contacts directs ?**

Oui, avec la caissière, avec celui qui va venir installer, oui c'est direct.

### **Est-ce qu'il y a d'autres moyens par lesquels vous échangez avec eux ?**

Appeler au téléphone ou écrire par WhatsApp, non, non, non. Directement je suis allée là-bas, j'ai fait recours à la dame qui était là ; je lui ai expliqué mon problème. Elle m'a donné tout un formulaire ; j'ai rempli le formulaire, je lui ai remis. Elle m'a donné la somme à verser, j'ai versé et on m'a envoyé celui... en fait l'installateur ; ça je peux dire ça comme ça, avec la somme à laquelle... son déplacement...

[...]

### **Pour résumer un peu, qu'est-ce que vous pensez des prestations du service public d'électricité ?**

Hum ! mon seul problème avec eux ce sont les coupures d'électricité. Hein, hein c'est ça son problème avec moi ; mais sinon je n'ai pas de problème ! Et aussi, euh... comment dire... je ne sais pas si ce sont eux qui sont le problème ou ce sont les installateurs qui sont le problème. Vous voyez un peu, le genre... comme la dernière fois, j'étais à Meyomessala. Ce sont eux qui disent que le courant qui traîne au sol... ça met les populations en danger, oui. Mais une fois que j'effectuais le voyage pour Meyomessala, bref le courant était tout au sol, tout au sol. Je ne sais pas si c'est la population qui met ça au sol ou si sont les installateurs qui installent mal et juste un coup de vent vient détruire ça. Donc, lors de fixation de tout ça, il faudrait qu'ils prennent en compte que ce soit bien installé pour ne pas mettre aussi la population en danger, oui, hum-hum. Parce que, si avec tous ces fils de courant qui traînent au sol, vous voyez comment les « benskineurs », ils courent sans... Comment dire ça ? Ils courent sans contrôle et si par mégarde, ils peuvent prendre une chute là. Si ça pouvait même être un... comment dire, il pouvait même échapper à ça, mais le courant, il ne peut pas échapper à ce courant, parce que c'est juste... ça traîne au sol.

### **Est-ce qu'il y a d'autres informations ou expériences avec ce service public que vous aimeriez partager avec nous ?**

[...]

Et aussi, quand euh... comment dire, qu'ils revoient aussi euh, s'ils peuvent aussi donner l'électricité, du genre favoriser tout le monde à la lumière. S'il y a peut-être tant de consommateurs à... peut-être pratiquement dans la ville de Douala par exemple, avec tous ces consommateurs qu'il y a là-bas, beuh ça fait que le partage soit multiple n'est-ce pas ; c'est un peu ça non ? Hum, lors de l'installation aussi qu'on essaie un peu de voir comment on peut discerner en ce que s'il y ait peut-être... frottement des courants, que ça ne crée pas... Comment dire ? Que ça ne crée pas un problème qui pourra peut-être nuire à la population, et qu'on puisse aussi installer le courant dans les villages reculés parce qu'ils en ont besoin, un peu comme sur la route de Kye-ossi. J'ai fait un voyage toute une nuit, c'était près de 22h à 02h, oui, sur la route de Kye-ossi, j'ai remarqué que la plupart de ces villages, c'est comme s'ils n'ont pas de lumière. Ça m'a un peu intriguée ; c'est vrai que je n'ai pas encore effectué le voyage en journée pour voir si les fils de courant passent d'abord, c'est ça !

### **Et si on parlait finalement de vous.**

#### **Pouvez-vous vous présenter librement et sommairement ?**

Ok ! moi je suis S. Je travaille à... depuis presque un an déjà. Et je suis célibataire, mère de 3 enfants. Je me réjouis de ma vie que Dieu m'a donnée parce qu'il me donne aussi chaque jour la force de pouvoir combattre le jour qu'il m'offre. C'est vrai que c'est dur, mais on s'accroche. [...]

#### **Ok, merci beaucoup S. pour le temps que vous nous avez accordé !**

Merci aussi ! C'est vrai que ça été très relaxe hein ! (rires) D'accord... merci !!! (rires)

### **Annexe 31: Protocole d'entretien - managers communication services publics**

Date : ..... / ..... / .....    Heure : de..... h ..... à ..... h ..... Jour : .....
Lieu & organisation : .....

Dans le cadre d'un travail de recherche de thèse de doctorat en communication des organisations, le présent protocole d'entretien vous est soumis. La recherche porte sur la gouvernance communicationnelle des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun. En prenant part à cet entretien, vous nous rendriez un grand service tout en contribuant à une meilleure connaissance de la communication des services publics. Si vous n'y voyez pas d'objection, je vais enregistrer vos propos pour mieux les retenir. Soyez rassuré de ce que les réponses recueillies seront conservées dans la stricte confidentialité et l'anonymat sera de mise.

#### **Q.1. Parlons de prime abord de votre organisation et ses prestations**

- Parlez-nous de votre organisation.

- Quelles sont vos principales prestations ?

## **Q.2. Existence et organisation de la communication**

- Avez-vous une direction, un département, un service ou une cellule de communication ?
- Quelles missions lui sont assignées ?
- Comment est organisé ou structuré votre direction, département, service ou cellule de communication ?
- Combien de personnes y travaillent et quels sont leurs responsabilités ?
- Quels sont les profils/ formations des personnes qui y travaillent ?

## **Q.3. Parlons des enjeux et de la politique de communication globale**

- Pouvez-vous nous parler de votre plan de communication, si vous en avez ?
- Quels sont les cibles de vos actions de communication ?
- Si vous avez des démarches particulières/stratégies que vous utilisez pour atteindre chacune des catégories de cibles, daignez-nous les présenter.
- Y-a-t-il un processus ou circuit de communication à respecter : dispositions administratives à respecter – autorisation de la hiérarchie pour toute prise de parole et d'information quelconque au nom de l'organisation ? Parlez-nous en.
- Quelles sont vos principales actions de communication ?
- Quels sont les supports que vous utilisez pour vos communications ? Pouvez-vous nous fournir des exemplaires ?
- Comment sont financées vos actions de communication ? Quel pourcentage représente le budget de communication dans votre organisation ?

## **Q.4. Focalisons-nous à présent sur la communication interne**

- Qui a la responsabilité de la communication interne dans votre organisation ?
- Quels sont les objectifs de la communication interne dans votre service public ?
- Quels sont les catégories de vos publics internes ainsi que leurs attentes en information ou communication ?
- Quels sont les moyens de communication que vous utilisez en interne ?
- Avez-vous une idée de la perception de la communication par vos publics internes ?

**Q.5. Parlons de la relation avec les citoyens-usagers**

- Quelle est la place que vous accordez aux citoyens-usagers dans votre organisation ?
- Comment communiquez-vous avec ces citoyens-usagers ?
- Avez-vous des procédés ou stratégies pour l'accueil des citoyens-usagers dans vos points de contact ?
- Parlez-nous de l'écoute, du traitement, de la remontée des informations venant de ces derniers ?
- Parlez-nous des situations, s'il y en a où vous avez modifié votre approche de communication selon les feedbacks des citoyens- usagers.

**Q.6. Envisageons la communication en temps de crise ou d'urgence**

- Y-a-t-il des risques que des crises surviennent dans l'accomplissement de vos prestations ?
- Partagez avec nous quelques situations de crise ou d'urgence qui vous ont marquées.
- Comment la communication est mobilisée à cet effet.

**Q.7. Partagez avec nous vos perceptions et suggestions**

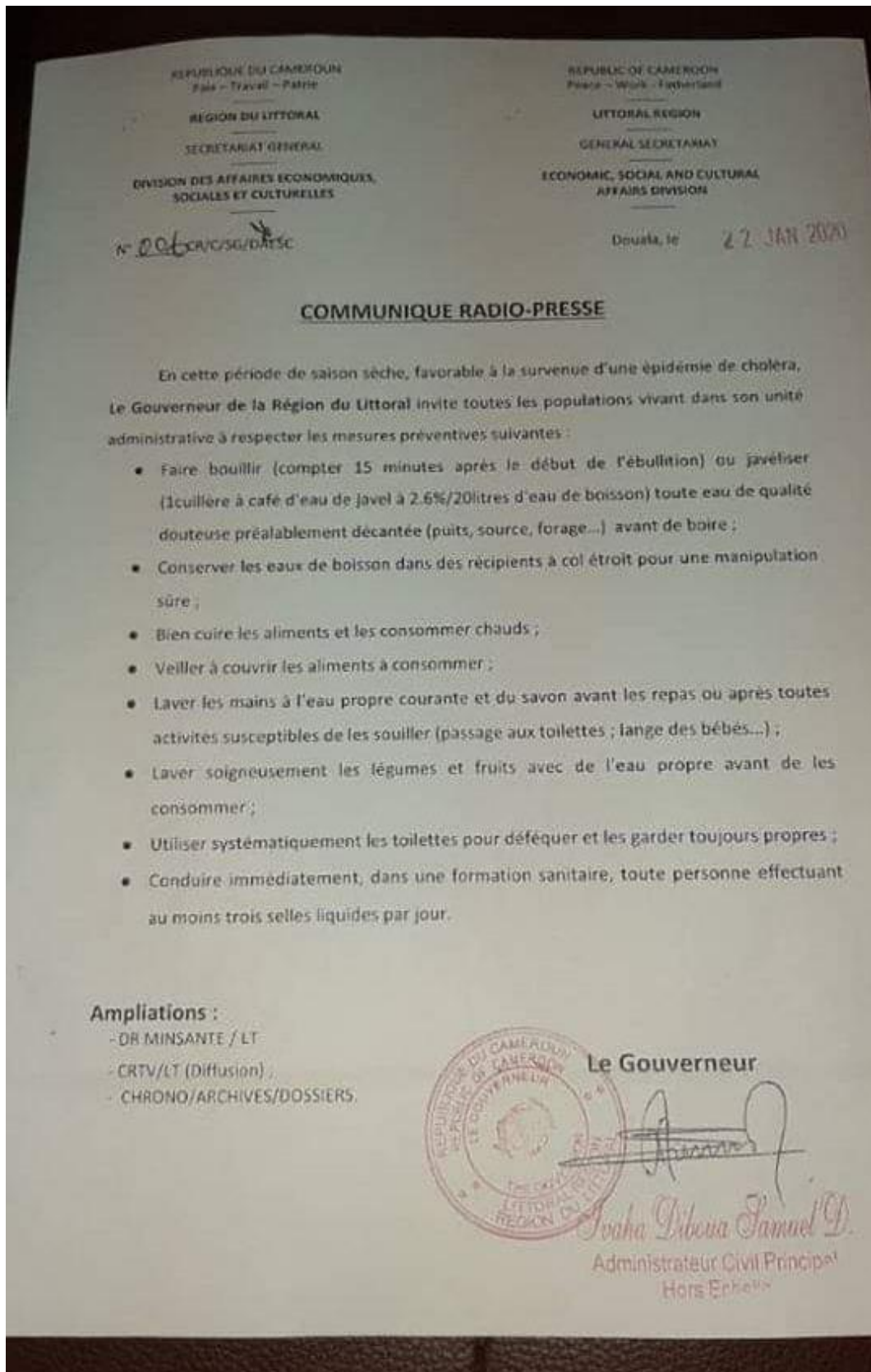
- Quelles sont les campagnes ou les actions de communication qui ont été les plus marquantes pour votre organisation ces dernières années ?
- Comment évaluez-vous vos actions de communication ?
- Parlez-nous, s'il y en a, des difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de votre fonction ?
- Si vous pensez qu'il existe des moyens pouvant améliorer la communication de votre service public, parlez-nous en.
- Y-a-t-il d'autres informations ou expériences que vous aimeriez partager avec nous ?

**Q.8. Et si on parlait finalement de vous.**

- Pouvez-vous vous présenter librement et sommairement ?

**Merci pour votre disponibilité !**

**Annexe 32:** Image communiqué de presse Gouverneur de la région du Littoral relevant les risques de survenue d'une épidémie de choléra et sensibilisant les populations sur les mesures préventives à respecter. (Source : réseaux sociaux)



## TABLES DES MATIERES

Dédicaces .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
RESUME.....	iii
ABSTRACT .....	iv
SOMMAIRE .....	v
LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES IMAGES .....	ix
LISTE DES ANNEXES.....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Intérêts de la recherche.....	3
Contexte .....	5
Position du problème.....	7
Questions de recherche.....	11
Hypothèses .....	12
Objectifs .....	13
Circonscription du champ heuristique.....	14
Délimitation spatio-temporelle et territoriale .....	22
Limites de la recherche .....	23
Annonce du plan de la recherche .....	25
PREMIERE PARTIE : CONSIDERATIONS THEORIQUES ET CONTEXTUELLES... 26	
Introduction .....	26
CHAPITRE 1 : DES PROBLEMATIQUES DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE EN RAPPORT AVEC LES SERVICES PUBLICS.....	27
Introduction .....	27
1. Un champ de référence : la communication publique.....	27
1.1. Qu'est-ce que la « communication publique » ?.....	28
1.2. Quelques particularités de la communication publique .....	30
1.3. Les acteurs : quand tout le monde s'en mêle !.....	32
1.4. Autour d'un concept flou : l'intérêt général.....	39

2. La communication au sein du service public : ses objectifs et enjeux .....	42
2.1. Vue de l'intérieur .....	42
2.2. Mobiliser les publics internes.....	43
2.3. La communication au cœur des problématiques organisationnelles .....	46
2.4. Des contributions concrètes de la communication .....	48
3. Fonctions principales de la communication publique .....	50
3.1. Informer les citoyens.....	50
3.2. L'explication et l'accompagnement des décisions.....	53
3.3. Assurer le dialogue entre les institutions et les citoyens .....	54
3.4. Mener des campagnes d'information et des actions de communication d'intérêt général .....	56
4. Des fonctions complémentaires, pourtant non négligeables .....	58
4.1. L'accueil.....	58
4.2. L'écoute.....	59
4.3. Promouvoir la légitimité des organisations et les actions publiques.....	60
4.4. Contribuer au maintien du lien social .....	62
5. Focus sur d'autres problématiques de la communication publique .....	62
5.1. La communication gouvernementale .....	63
5.2. Communications tous azimuts : de la nécessité de cohérence et coordination !.....	64
5.3. La communication sur le projet.....	65
5.4. La communication de crise .....	66
Conclusion.....	67
<b>CHAPITRE 2 : DES SERVICES PUBLICS ET LEURS PRINCIPES GENERAUX .....</b>	<b>68</b>
Introduction .....	68
1. Le service public – une activité d'intérêt général .....	69
1.1. L'intérêt général dans toute sa complexité.....	69
1.2. L'intérêt général, pour que la société soit gouvernable.....	70
1.3. L'intérêt général - la satisfaction des besoins collectifs.....	71
1.4. L'intérêt général comme moyen de réduire les inégalités sociales .....	71
2. De l'importance des services publics selon quelques prismes idéologiques .....	72
2.1. Des destinataires sans identités précises ?.....	73
2.2. Quelques perceptions idéologiques du service public.....	75
2.3. Entre services publics administratifs et services publics industriels et commerciaux ..	79
2.4. Entre services publics centralisés et services publics locaux .....	82

3. Des principes du service public.....	84
3.1. Le principe de continuité.....	85
3.2. Le principe d'égalité.....	86
3.3. Le principe de mutabilité ou d'adaptation.....	87
3.4. Le principe de gratuité.....	88
4. De la problématique de l'accessibilité des services publics.....	90
4.1. L'aménagement de l'accès au service .....	91
4.2. L'accessibilité géographique.....	91
4.3. L'accessibilité sociale.....	92
4.4. Accessibilité et politiques de discriminations positives des services publics .....	93
5. Des prestations des services publics.....	95
5.1. Pour assurer les fonctions régaliennes .....	95
5.2. Des prestations matérielles.....	97
5.3. Prestations financières.....	98
5.4. Prestations intellectuelles et culturelles.....	99
Conclusion.....	100
CHAPITRE 3 : PARTICULARITÉS DES SERVICES PUBLICS D'EAU ET D'ELECTRICITÉ .....	101
Introduction .....	101
1. Des enjeux généraux de l'eau dans la société .....	101
1.1. Entre indispensabilité et vulgarité à travers le temps .....	101
1.2. Entre droit universel et rareté de l'eau potable.....	104
1.3. Des spécificités de gestion du service public d'eau .....	107
1.4. Quelques enjeux contemporains.....	108
2. L'importance de l'électricité dans la société.....	112
2.1. Brève historicité .....	112
2.2. Des mutations au niveau de l'espace de vie .....	113
2.3. Comme une omniprésence de l'électricité .....	114
2.4. Des préoccupations contemporaines .....	115
3. Aux sources des services publics d'eau et d'électricité au Cameroun.....	117
3.1. Ramifications communes au départ (naissance) .....	117
3.2. Services publics d'eau et électricité entre exigences d'intérêt général et contraintes commerciales au Cameroun ?.....	121
3.3. Confrontés à la théorie du « moins d'Etat » ?.....	123



3.4. Perception mitigée des résultats des privatisations .....	125
4. Des particularités du service public d'eau au Cameroun .....	128
4.1. Du potentiel hydraulique du Cameroun .....	128
4.2. Des principales missions et activités .....	129
4.3. Des défis du service public d'eau au Cameroun .....	130
4.4. Quelques perspectives du service public d'eau .....	136
5. Des particularités du service public d'électricité .....	140
5.1. Le temps du monopole .....	140
5.2. Des activités du service public d'électricité .....	141
5.3. L'entrée en scène de la Sonatrel .....	143
5.4. Enjeux du service public d'électricité au Cameroun .....	144
Conclusion .....	146
Conclusion première partie .....	148
DEUXIEME PARTIE : ENJEUX DE LA GOUVERNANCE COMMUNICATIONNELLE DES SERVICES PUBLICS DANS UNE SOCIETE DE MEDIATISATION TOUS AZIMUTS .....	149
Introduction : .....	149
CHAPITRE 4 : DE LA PRAGMATIQUE DE LA COMMUNICATION DES SERVICES PUBLICS D'EAU ET D'ELECTRICITE AU CAMEROUN .....	150
Introduction .....	150
1. Des acteurs institués en jeu .....	150
1.1 Entre monopolistique et multiplicité d'acteurs .....	151
1.2. Le Ministère de Tutelle : Ministère de l'Eau et de l'Energie .....	152
1.3. Au niveau du service public d'eau .....	154
1.4. Des acteurs du service public d'électricité .....	155
2. De la mobilisation de la communication en interne .....	156
2.1. De la nécessité de commencer par l'interne ? .....	156
2.2. Faire comprendre les enjeux aux publics internes .....	157
2.3. Quand les actes trahissent des discours .....	159
2.4. Des canaux de communication internes usités .....	162
3. Des actions de communication avec les citoyens-usagers .....	164
3.1. De la communication interpersonnelle .....	164
3.2. Dans les espaces de contact : parfois entre indifférence et discrimination .....	165
3.3. Orientation sur les plates-formes digitales .....	166

3.4. Trouver les usagers-citoyens dans leurs espaces de prédilection.....	172
4. Expériences et perceptions des citoyens des actions de communications des services publics .....	175
4. 1. Perception négative de l'accueil dans les points de contact.....	175
4.2. Inattention ou incompréhension des supports de communication dans les sites.....	176
4.3. Un sentiment de résignation.....	177
4.4. Un désir de célérité, de vivre une meilleure expérience avec son service public .....	178
5. Des actions de communication dans l'espace public .....	181
5.1. A travers les médias traditionnels .....	181
5.2. Des relations publiques .....	184
5.3. Des relations presse.....	186
5.4. De la communication événementielle. ....	187
Conclusion.....	188
CHAPITRE 5 : QUELS ENJEUX DE LA GOUVERNANCE COMMUNICATIONNELLE ?.....	189
Introduction .....	189
1. Gouvernance, les fondements d'un concept polysémique .....	190
1.1. Complexité de son origine.....	190
1.2. Des origines africaines de la gouvernance ? .....	191
1.3. Complexité de l'usage de gouvernance : une pluralité de sens.....	193
1.4. Entre gouvernance démocratique et bonne gouvernance .....	194
2. Des indicateurs de la gouvernance .....	196
2. 1. Les six indicateurs de la gouvernance d'après la Banque Mondiale.....	196
2.2. Selon le Programme des Nations Unies pour le Développement.....	198
2.3. Selon l'Organisation de Coopération et Développement Economique.....	198
2.4. Des paramètres inéluctables pour la gouvernance ?.....	199
3. Du modèle bureaucratique à la gouvernance .....	200
3.1. Le modèle bureaucratique .....	200
3.2. La nouvelle gestion publique .....	203
3.3. La gouvernance démocratique .....	207
3.4. Et à propos de la bonne gouvernance ? .....	212
4. Interactions entre la gouvernance et la communication : Gouverner c'est communiquer .....	214
4.1. Primauté du droit implique aussi le droit d'accès à l'information .....	214

4.2. La transparence .....	215
4. 3. La responsabilité .....	217
4. 4. La participation des citoyens.....	218
5. De la gouvernance communicationnelle ?.....	219
5.1. Bien comprendre les enjeux .....	219
5.2. Question de stratégie !.....	220
5.3. Mobiliser toutes les ressources.....	222
5.4. La communication est-elle un luxe pour les services publics ? .....	223
Conclusion.....	224
<b>CHAPITRE 6 : DES SERVICES PUBLICS COMMUNICANTS POUR LE MAINTIEN DU LIEN SOCIAL .....</b>	<b>227</b>
Introduction .....	225
1. La société de plus en plus médiatisée.....	225
1.1. De la société de l’information .....	226
1.2. De l’ouverture communicationnelle.....	228
1.3. Comme une révolution avec les médias numériques .....	229
1.4. Un clic jubilatoire ou le sacre du citoyen-usager? .....	233
2. Mise en scène des services publics dans l’espace public .....	234
2.1. Autour des sujets d’actualité .....	234
2.2 La réplique ou la défensive permanente ? .....	235
2.3. Osez l’initiative ou la proactivité .....	236
2.4. Face à la crise ? .....	237
3. Les enjeux de maintien du lien social .....	240
3.1. Une contrainte du service public .....	240
3.2. Citoyens de plus en plus exigeants.....	241
3.3. Quand le benchmarking s’en mêle : Pourquoi pas chez nous aussi ?.....	242
3.4. Pour une cohésion sociale durable .....	243
4. L’impérieuse nécessité de communiquer des services publics .....	245
4.1. Ecouter véritablement le citoyen-usager .....	245
4.2. Développer le sens de la relation.....	245
4.3. Rétroaction : osez répondre ! .....	247
4.4. Prendre de l’avance pour assurer la continuité?.....	248
5. Prendre véritablement en compte les enjeux et les parties prenantes.....	249

5.1. Identifier les enjeux des services publics d'eau et d'électricité ?.....	250
5.2. Travailler le système d'offre ? .....	252
5.3 Un protocole d'accueil ? .....	253
5.4. Communiquer en toute sincérité ! .....	255
Conclusion.....	259
Conclusion deuxième partie .....	260
CONCLUSION GENERALE .....	261
BIBLIOGRAPHIE .....	265
WEBOGRAPHIE.....	276
INDEX DES AUTEURS ET DES NOTIONS .....	279
ANNEXES .....	xii