

ISCAE

ESSEC

Mastère en Management des Services Publics

**PARTENARIAT OFFICE NATIONAL DE
L'EAU POTABLE/SECTEUR PRIVE**

Cas des Micro-Entreprises

Thèse professionnelle

**Présentée et soutenue par :
M. Mohammed WARD**

**Directeur de recherche :
Lahcen EL HANNAOUI**

Octobre 2005

SOMMAIRE

PREAMBULE	5
<u>PARTIE I : LE CONCEPT DU PARTENARIAT PUBLIC/PRIVE</u>	
CHAPITRE I- Contexte global	
<i>Préambule</i>	8
<i>Paragraphe 1 : Motivation de l'émergence des formes de partenariat Public/ Privé</i>	9
<i>Paragraphe 2 : Définition et modes de gestion déléguée</i>	10
<i>Paragraphe 3 : Contexte institutionnel</i>	14
CHAPITRE II- Secteur de l'eau potable au Maroc	
<i>Paragraphe 1 : Contexte général.....</i>	15
<i>Paragraphe 2- Organisation du Secteur de l'eau potable</i>	15
<i>Paragraphe 3- Législation relative à l'eau.....</i>	16
<i>Paragraphe 4- Intervenants au niveau des services de production/distribution de l'eau potable</i>	17
CHAPITRE III- Partenariat ONEP/PME (Sous-traitance)	
<i>Paragraphe 1 : Les contraintes du choix</i>	19
<i>Paragraphe 2 : Les considérations du choix</i>	21
<i>Paragraphe 3 : La concrétisation</i>	22
<u>PARTIE II : PARTENARIAT ONEP/MICRO-ENTREPRISES</u>	
<i>Introduction.....</i>	26
CHAPITRE I : Création	
<i>Paragraphe 1 : Qu'est ce qu'une micro-entreprise ?</i>	28
<i>Paragraphe 2 : Aspect fiscal</i>	28
<i>Paragraphe 3 : Aspect procédural (Administratif)</i>	29
3-1 Sélection des candidats	
3-2 Formation	
3-3 Assistance au démarrage et reconduction pour une 2 ^{ème} année	
<i>Paragraphe 4 : Cadre juridique</i>	33
4.1- Prérogatives de l'ONEP	
4.1.a- Objet de la charte	
4.1.b- Objectifs de l'opération	
4.1.c- Durée de l'assistance de l'ONEP	
4.1.d Nature de l'assistance	
4.1.e- Suivi des travaux	
4.1.f- Evaluation de la prestation de la micro-entreprise	

4.1.g- Disqualification du micro-entrepreneur	
4.2- Droits et obligations du micro-entrepreneur	
4.2.a- Droits du micro-entrepreneur	
4.2.b- Obligations du micro-entrepreneur	
4.2.c- Outillage de la micro-entreprise	
Paragraphe 5 : Cadre financier	36
Paragraphe 6 : Evaluation	38
6.1 : Détail des micro-entreprises	
6.2 : Bilan de l'expérience micro-entreprises	
6.3 : Résultats de l'activité	
1- Sur le plan du service rendu	
2- Sur le plan de la promotion de l'emploi	
3- Sur le plan de la rationalisation des moyens humains	
4- Sur le plan de la rentabilité	
CHAPITRE II : Analyse des indicateurs de performances (sur sites)	
Introduction	41
Paragraphe 1 : Constat et commentaire au sujet des micro-entreprises	42
1- Identification de la micro-entreprise	
2- Processus de la création de la micro-entreprise	
3- Moyens financiers	
4- Développement de la micro-entreprise	
5- Autres soutiens	
Paragraphe 2 : Analyse des indicateurs de performance	45
1- Prestations/ Coût	
1.1- Gestion des stations	
1.2- Travaux et entretien Réseau Eau Potable	
1.3- Travaux et entretien Réseau Assainissement	
2- Délai, qualité de service et performances	
2.1- Indicateur Coût des prestations	
2.2- Indicateur Délai d'exécution	
2.3- Indicateur Qualité	
2.4- Indicateur Performance	
Paragraphe 3 : Bilan de l'opération micro-entreprises	50
1- Les avantages	
2- Analyse des avantages	
3- Les risques de l'opération	

PARTIE III : PLAN D'ACTION

CHAPITRE I : Implémentation d'une action à cours terme de redressement

<i>Introduction</i>	56
<i>Paragraphe 1 : Problèmes rencontrés</i>	57
<i>Paragraphe 2 : Etat des dispositions à prendre</i>	59
<i>Paragraphe 3 : Volet administratif de création</i>	59
<i>Paragraphe 4 : Aspect juridique</i>	62
<i>Paragraphe 5 : Aspect financier</i>	62
<i>Paragraphe 6 : Aspect moyens humains</i>	63

CHAPITRE II : Introduction d'un nouveau mode de création des micro-entreprises (Essaimage)

<i>Définition</i>	65
<i>Paragraphe 1 : Les objectifs de la mise en place du dispositif d'essaimage</i>	65
<i>Paragraphe 2 : Le cadre juridique pour sous-traiter une activité par essaimage</i>	67
<i>Paragraphe 3 : La forme juridique de la politique d'essaimage</i>	68
<i>Paragraphe 4 : L'étude financière</i>	71
<i>Paragraphe 5 : Analyse de rentabilité de projet</i>	73

CONCLUSION GENERALE	76
----------------------------------	-----------

ANNEXES	78
----------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE	115
----------------------------	------------

REMERCIEMENT

Il m'est agréable de m'acquitter d'une dette de reconnaissance envers l'ONEP, entreprise apprenante, pour m'avoir ouvert la possibilité de préparer ce Mastère.

Ma reconnaissance va aux équipes pédagogiques de l'ISCAE et l'ESSEC en les personnes, respectivement, de Monsieur Lahcen EL HANNAOUI (Directeur de recherche) et Monsieur Frank VALLURIGO, pour leur précieux soutien.

Mes remerciements vont également à tous les collègues de l'ONEP qui ont contribué à enrichir ce travail de recherche.

PREAMBULE

L'ONEP (Office National de l'Eau Potable), étant producteur d'eau et distributeur uniquement aux gros Clients, assurait son autosuffisance même en des tâches ponctuelles par le biais de recrutements d'agents qualifiés.

Au début des années 80, ayant été mandaté par des communes pour assurer la distribution aux usagers (par le biais de conventions de gérance) et devant l'expansion de son intervention pour l'alimentation en eau potable des populations à travers tout le Royaume, l'ONEP a entamé la phase de sous-traitance progressive de ses tâches ne faisant pas partie de ses métiers de base, dont notamment le gardiennage, le jardinage...etc.

Parallèlement, les grands travaux que nécessitaient cette expansion étaient assurés par des entreprises structurées à même de réaliser des projets de grande envergure.

Ainsi, l'ONEP devenait un Client autour duquel sillonnaient des entreprises. Toutefois, compte tenu de l'éparpillement géographique des centres de l'ONEP, de la multiplication des unités à gérer, des engagements de l'Office pour l'atteinte d'un taux de desserte de plus de 90% en milieu rural à l'horizon 2007 et dans le cadre de la décentralisation, il fallait inciter les partenaires des services centraux (en l'occurrence les prestataires de services) à s'intéresser aux prestations nécessaires à la continuité de service tant au niveau provincial que local. Ils se devaient, donc, de contribuer localement au soulagement de l'ONEP d'opérations sans intérêt stratégique pour lui. Malheureusement, l'enjeu financier n'étant pas attrayant, les offres présentées par les entreprises restent supérieures aux estimations faites par l'ONEP.

Ces contraintes associées à celles de l'inexistence d'entreprises au niveau local ayant les compétences requises, du désintéressement des entreprises de taille moyenne, ont amené l'ONEP à entamer cette phase par l'adoption d'une expérience de contrat de sous-traitance pour opter finalement pour la création de micro-entreprises.

En effet, l'efficacité du service de l'eau dans lesdites localités ne peut se concevoir sans la présence de structures légères capables d'intervenir avec la célérité voulue sur des opérations mineures de maintenance et de petits travaux d'extension ou de réparation, l'objectif étant d'assurer le service d'eau potable dans les meilleures conditions possibles et au moindre coût sous le contrôle permanent de l'Office.

L'intérêt du thème tant national qu'international n'est pas à démontrer. Il suffit de rappeler que c'est en 1998, que l'Assemblée Générale des Nations Unies a proclamé 2005 année internationale du micro crédit, et partant, des micro-entreprises, eu égard à l'importance de la contribution de ces dernières à l'allègement du chômage.

La problématique à laquelle nous essayons d'apporter quelques éclaircissements consiste à répondre aux questionnements suivants :

- Est-ce que les objectifs assignés aux micro-entreprise ont été atteints ? et de quelle manière ? Sinon quel est le différentiel entre les objectifs et les réalisations ?*
- Quels sont les insuffisances, le déficit et le manque à gagner ?*
- Comment mettre en place des actions d'amélioration efficaces ?*

Les objectifs de cette recherche est de :

- Dresser un bilan général de l'expérience des micro-entreprises ;*
- Mener des recherches sur le terrain : cette étape va permettre d'aller vérifier sur le terrain, en procédant à un audit approfondi sur 03 sites d'expérimentation, à l'aide d'indicateurs de performances et, in fine, détecter les éventuels écarts ;*
- Analyser les résultats et les confronter avec le référentiel de mesure ;*
- Implémenter un plan d'action de redressement pour corriger les dysfonctionnements.*

De ce fait, l'analyse adoptée dans la présente recherche est celle des écarts (démarche en contrôle de gestion) qui consiste en la comparaison entre ce qui était visé (objectif) et ce qui est réellement atteint (résultat).

Les décalages (écarts) défavorables entre prévisions et réalisations sont mesurés, analysés à l'aide d'indicateurs pertinents, et donnent lieu aux décisions adaptatives qui s'imposent.

Pour broser ces étapes avec plus de célérité, nous traiterons en premier abord les contextes ayant présidé toutes ces étapes pour aboutir à l'expérience de création (exclusivité ONEP) puis son évaluation. Cette phase sera enrichie par une étude de sites afin d'en tirer les éventuels moyens de redressement et la stratégie proposée pour l'atteinte des objectifs escomptés, consistant en l'implémentation d'une action à cours terme de redressement et l'introduction d'un nouveau mode de création des micro-entreprises, en l'occurrence, celui de l'Essaimage.

PARTIE I :

***LE CONCEPT DU PARTENARIAT
PUBLIC / PRIVE***

CHAPITRE I

CONTEXTE GLOBAL

PREAMBULE :

La fin de ce millénaire est certainement caractérisée par des changements au niveau de tous les domaines d'activités humaines, qu'ils soient politiques, scientifiques, sociologiques ou économiques.

Le Maroc n'est pas en reste par rapport à ce contexte global en ce sens que l'adaptation du principe de la libéralisation de l'économie a été consacrée de manière claire et qu'un ensemble de mesures tant sur le plan législatif qu'économique ont été prises pour encourager les investissements étrangers et œuvrer pour la mise à niveau de l'économie.

A ce titre, la stratégie déclarée du Gouvernement en matière de privatisation s'articule autour de quatre axes fondamentaux :

- 1- Le désengagement de l'Etat et la libéralisation de l'économie;*
- 2- La transformation de l'ensemble des EPIC (Etablissement Public à Caractère industriel et commercial) en des sociétés anonymes en vue de les doter d'organes de gestion à même de les aider à atteindre l'objectif de rationalisation (Conseil d'administration, Directoire, Organes de gestion, ...). Cette transformation visera également à créer un cadre concurrentiel propice au développement.*
- 3- L'adoption d'une nouvelle stratégie en matière d'investissement visant à soulager l'Etat du financement des infrastructures, et ce, à travers la participation des opérateurs privés aussi bien marocains qu'étrangers à l'effort de développement. Cette stratégie permettra, outre cet aspect, d'assurer une meilleure qualité du service Public.*
- 4- L'accélération et l'élargissement des processus de privatisation.*

C'est dans cette large perspective que s'inscrit notre sujet à travers lequel un essai d'éclairage sur les options liées au désengagement de l'ONEP en matière de Gestion de sites sera tenté.

J'ai choisi le secteur de l'Eau Potable et de l'Assainissement, en tant que domaine d'intervention stratégique de l'Etat (produit vital et service à forte connotation socio-économique), comme un terrain de recherche propice à une réflexion sur la participation du secteur privé quant à la mobilisation et à la

gestion des investissements au niveau de la production de l'eau potable et de la gestion des services de distribution et de l'assainissement.

Ce choix a été largement motivé par les récents changements qui se sont profilés dans ce domaine d'activités et ayant abouti, jusqu'à présent, à la prise en charge par des opérateurs privés de la distribution de l'électricité, de l'Eau Potable et du service de l'assainissement dans les trois plus importantes villes du royaume à savoir Casablanca, Rabat et Tanger.

A ce titre, il est tout à fait clair que le processus induit par la participation du secteur privé a été définitivement enclenché et qu'il sera question à travers cette recherche de mener une réflexion globale sur la stratégie à adopter au niveau du secteur de l'eau potable à la lumière d'une consolidation de la relation de partenariat Public/Privé (notamment avec les ME).

Bien plus, l'expérience d'une opération pilote à l'ONEP m'a interpellé ; d'autant plus qu'elle se démarque de tous les modes adoptés jusqu'à ce jour et qui consiste en l'assistance à la création de l'opérateur privé avec lequel l'office est lié par une charte d'assistance à même de lui permettre un démarrage sûr.

C'est sur cette forme de partenariat que se focalisera mon étude .Toutefois, je tiens à faire un éclairage sur l'environnement de la micro-entreprise avant d'aborder sa mise en forme et son démarrage.

Paragraphe 1 : Motivations de l'émergence des formes de partenariat Public / Privé

Plusieurs facteurs concourent au désengagement de l'Etat quant à son intervention directe au niveau des services publics, notamment les services marchands tels l'eau, l'électricité, les déchets solides, le transport. Ces facteurs sont répertoriés principalement comme suit :

- L'insuffisance des financements publics ;*
- Le ralentissement de la productivité ;*
- L'évolution rapide de l'environnement ;*
- L'expansion des marchés financiers ;*

Aussi, est-il à souligner que l'Etat, soucieux du service Public rendu et eu égard à ses contraintes citées ci-dessus, tire également des avantages de la participation du privé, qui se résument dans trois volets principaux :

- *Sur le plan de la rentabilité*, notamment les économies de coûts grâce à une meilleure compression des charges, notamment celles relatives aux frais du personnel ;
- *Sur le plan technologique*, en ayant accès à des techniques de pointe qui permettent de concrétiser des avancées notables ayant des répercussions positives sur la collectivité ;
- *Sur le plan fiscal* en élargissant l'assiette fiscale grâce à l'implication des opérateurs privés au niveau de l'investissement des infrastructures ;
- *Sur le plan du développement* des marchés financiers qui s'en trouvent dynamisés par l'injection de capitaux ayant un effet d'entraînement sur l'ensemble de la balance économique.

Paragraphe 2 : Définition et modes de gestion déléguée

La distribution et le traitement de l'eau appartiennent à la catégorie du «service Public» local. Dans la plupart des cas, il s'agit de services et de prestations qui sont directement gérés et produits par des organismes municipaux. C'est la collectivité locale qui investit et qui est propriétaire des réseaux et des équipements, les fait fonctionner, les répare, les entretient, relève les compteurs, édite les factures et perçoit les règlements.

Mais, cette formule de gestion directe est de moins en moins la règle générale. Elle est en effet, de plus en plus concurrencée par des formules de privatisation de la gestion des réseaux dans le cadre des contrats dits de gestion déléguée.

Avant de présenter les différents modes de gestion déléguée, il convient d'abord de définir la notion de «GESTION DELEGUEE»

Les modes de gestion du service public d'assainissement liquide adoptés par les collectivités locales au Maroc, depuis le début des années 80, ont pris comme référence, dans leurs structures et dans leurs formes, les modes en vigueur en France.

Il est à rappeler que, dans le cadre de la réforme de ses organisations administratives et judiciaires, le Maroc s'est largement inspiré et s'inspire toujours des institutions et structures en vigueur (dans ce pays).

Les définitions des institutions du droit administratif et des modes de gestion déléguée des services publics au Maroc ainsi que l'application qui en est faite par les tribunaux, ont tous comme référence le système français.

A- La définition de la notion de gestion déléguée

La notion de «gestion déléguée» est le produit d'abord de la doctrine (écrits de spécialistes) administrative française, qui a été reprise et consacrée par les tribunaux administratifs français, elle n'est de ce fait réglementée par aucun texte spécifique.

Elle consiste en un «transfert de compétence ou de gestion au délégataire», qui est la condition d'une authentique délégation.

La gestion déléguée, doit être distinguée d'un certain nombre de contrats administratifs, comme les marchés de travaux. Elle peut être identifiée grâce à divers indices, non cumulatifs, au nombre de six, résumés comme suit :

- 1- Le cocontractant doit être véritablement chargé de l'exploitation du service public et pas seulement être «associé» à l'un de ses éléments ou «participe» à l'exécution d'une mission de service public.*
- 2- La convention de délégation doit laisser au délégataire le soin de fixer le règlement du service en ce qui concerne, notamment, les modalités de fourniture de la prestation à l'usager.*
- 3- Le délégataire doit employer et salarier les agents chargés de faire fonctionner le service public, ce qui n'empêche pas d'éventuelles mises à disposition d'agents publics de la collectivité délégante auprès du délégataire.*
- 4- Les usagers du service ne doivent avoir de relations juridiques (contractuelles) qu'avec le délégataire ; ces relations relevant alors le plus souvent du droit privé.*
- 5- Si le délégataire est chargé d'assumer les frais de premier établissement, il doit être le maître de l'ouvrage des installations, ce qui ne veut pas dire qu'il en sera, après leur réception, le propriétaire.*
- 6- Enfin, le délégataire, pour remplir sa mission de service public au lieu et place de l'administration, doit pouvoir bénéficier de certaines prérogatives de puissance publique : exproprier, ..., bénéficier de servitudes, occuper le domaine public ... etc.*

Les définitions doctrinales et jurisprudentielles reproduites dans cette étude, sont conformes à la pratique administrative marocaine et aux solutions jurisprudentielles dégagées par les tribunaux marocains.

B – Les modes de gestion déléguée

Les modes de gestion déléguée sont au nombre de cinq à savoir : la concession, l'affermage, la régie intéressée, la gérance et la régie autonome.

La CONCESSION : elle est définie comme un contrat administratif par lequel la puissance publique charge une entreprise de la réalisation des travaux publics ou de l'exploitation d'un service public, ou simultanément de l'une et de l'autre. L'autorité concédante choisit librement le concessionnaire, celui-ci apporte les capitaux nécessaires à l'investissement initial et exploite l'ouvrage ou le service à ses risques et périls.

Le concessionnaire amortit l'investissement initial et se rémunère sur les recettes de l'exploitation provenant, en principe, du prix que lui paie l'usager de l'ouvrage ou du service.

Le concessionnaire est lié par la définition de l'ouvrage ou du service que lui impose l'autorité concédante, mais il bénéficie d'une protection particulière de ses intérêts établie par le traité de concession, en raison de la lourdeur des investissements initiaux et de la longue durée d'amortissement qui est nécessaire, et en raison de l'importance qui s'attache, pour la collectivité, à la satisfaction d'un intérêt public.

L'AFFERMAGE : c'est le mode de gestion par lequel une personne publique confie par contrat, à un fermier, la gestion d'un service public à ses risques et profits, des ouvrages qu'elle lui remet moyennant le versement d'une contrepartie, prélevée sur les ressources tirées de l'exploitation du service.

Ce mode de gestion présente de grandes analogies avec la concession. Toutefois, la redevance versée par l'usager (la surtaxe) revient, pour une part, à la collectivité qui a financé les investissements et assure une partie de leur renouvellement et, pour l'autre part, au fermier qui assure le fonctionnement courant du service et réalise un certain nombre de travaux.

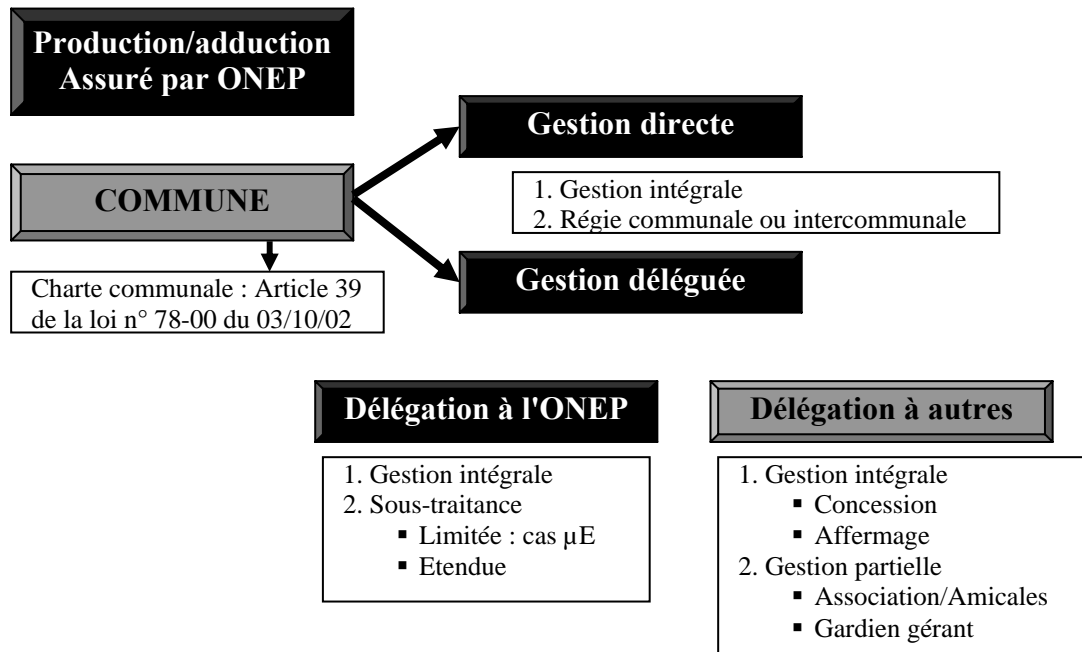
LA REGIE INTERESSEE : est définie comme le mode de gestion par lequel la collectivité va confier à une personne, le régisseur, la gestion d'un service public qui assure le contact avec les usagers, exécute les travaux courants mais qui agit pour le compte de la collectivité moyennant une rémunération forfaitaire, versée par la personne publique au régisseur et indexée sur le chiffre d'affaires réalisé. Ainsi, le régisseur est-il intéressé au résultat de l'exploitation : primes de gestion, ristournes

LA GERANCE : est un mode de gestion par lequel la collectivité publique confie à un gérant le soin de gérer un service public pour le compte de la collectivité moyennant une rémunération forfaitaire sans intéressement au résultat. Proche de la régie intéressée (action pour le compte de la collectivité, sommes perçues par elle), le gérant apparaît comme un prestataire de services de la collectivité.

LA REGIE AUTONOME : est un Etablissement public local à caractère industriel et commercial, doté d'une personnalité civile et de l'autonomie financière. Il est administré par un conseil d'administration et d'un directeur. Les organes de gestion de la régie administrent la régie sous l'autorité de l'exécutif et de l'assemblée locale (gouverneur au Maroc et préfet en France).

Remarque : nous n'avons pas inclus dans cette liste les privatisations de services publics par vente d'actifs telles qu'elles ont été pratiquées par exemple en Angleterre. Il existe une différence considérable entre cette technique et celle de la concession sur les plans juridiques (l'opérateur privé est alors propriétaire des installations, ce qui n'est pas le cas du concessionnaire, et il n'y a ni limite dans le temps ni transfert de biens) et économique (les installations existantes doivent être achetées et amorties) et on ne peut guère assimiler ces opérations à des activités purement privées. La nature des services fournis et l'obligation de régulation qui en découle, font que, même si l'on ne peut plus parler véritablement de partenariat, l'implication de la puissance publique reste forte.

Paragraphe 3 : Contexte institutionnel



Le contexte juridique actuel de l'ONEP est qu'il est délégataire vis-à-vis des communes, et par conséquent, ne peut, en aucun cas, redéléguer aux opérateurs privés.

CHAPITRE II

LE SECTEUR DE L'EAU POTABLE AU MAROC

Paragraphe 1 : Contexte général

L'eau est une ressource naturelle vitale. Son processus obéit à une logique industrielle, qui met en œuvre des principes économiques et techniques particuliers nécessitant souvent la mobilisation de ressources humaines et financières importantes à la mesure de ce produit vital qui impulse lui-même un effet d'entraînement sur d'autres secteurs d'activités.

Paragraphe 2 : Organisation du secteur de l'eau potable

Les orientations générales de la politique nationale en matière d'eau et du climat sont fixées par le Conseil Supérieur de l'Eau et du Climat (CSEC), organe placé sous la Haute Présidence de Sa Majesté le Roi et regroupant les intervenants dans le secteur, les experts nationaux et internationaux ainsi que les élus.

Les thèmes abordés par ce Conseil et les recommandations émises ont confirmé en particulier la priorité de l'eau potable au niveau de l'allocation des ressources en eau, la nécessité de promouvoir les sous-secteurs de l'eau potable rurale et de l'assainissement.

Les principaux intervenants dans ces secteurs sont :

- *Le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement*
- *Le secrétariat d'Etat chargé de l'Eau*
- *L'Office National de l'Eau Potable*
- *Les Agences de Bassin*
- *Le Ministère de l'Intérieur*
- *Le Ministère de l'Agriculture et du Développement*
- *Le Ministère de la Santé*
- *Le Secrétariat d'Etat chargé de l'Environnement*
- *Le Ministère délégué chargé des Affaires Economiques et Générales et de la mise à niveau de l'économie*
- *Autres intervenants*

☞ ***Le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement-
Le secrétariat d'Etat chargé de l'Eau :***

Il est chargé de :

- *Renforcer le cadre institutionnel et juridique ;*
- *Elaborer et mettre en œuvre la politique en matière de planification, de mobilisation, de gestion et de préservation des eaux ;*
- *Aménagement des grands ouvrages hydrauliques, leur entretien et leur gestion.*

☞ ***L'Office National de l'Eau Potable (ONEP)***

Placé sous la tutelle technique du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement, l'ONEP (Organisme Public à caractère industriel et commercial est doté de l'autonomie financière) est chargé de :

- *La planification du secteur de l'Eau Potable à l'échelle nationale, à savoir :*
 - *La détermination des besoins en eau et la réservation des ressources en eau correspondantes dans le temps et dans l'espace ;*
 - *La coordination de tous les programmes d'investissements relatifs aux adductions d'eau potable ;*
 - *L'étude, la réalisation et la gestion de la production en milieu urbain ;*
 - *La distribution dans les centres que les communes lui confient sous forme de concession ou de gérance;*
 - *Le contrôle de la qualité des eaux produites et de la pollution des ressources en eau susceptibles d'être utilisées pour l'alimentation humaine ;*
 - *L'assainissement.*

Paragraphe 3 : Législation relative à l'eau

La Loi sur l'eau n° 10-95 est venue pour compléter et unifier toutes les lois sur l'eau en une seule loi. Cette loi vise à mettre en place une politique nationale de l'eau basée sur une vision prospective, qui tient compte d'une part de l'évolution des ressources et d'autre part des besoins nationaux en eau. Elle prévoit des dispositions légales visant la rationalisation de l'utilisation de l'eau, la généralisation de l'accès à l'eau, la solidarité inter-régionale et la réduction des disparités entre la ville et la campagne dans le cadre de programmes dont

l'objectif est d'assurer la sécurité hydraulique sur l'ensemble du territoire du Royaume.

Cette loi sur l'eau repose sur un certain nombre de principes de base qui découlent des objectifs ci-dessous :

- La domanialité publique des eaux ;*
- La mise au point d'une planification de l'aménagement et la répartition des ressources en eau basée sur une large concertation entre les usagers et les pouvoirs publics ;*
- La protection de la santé de l'homme par la réglementation de l'exploitation, de la distribution et de la vente des eaux à usage alimentaire ;*
- La réglementation des activités susceptibles de polluer les ressources en eau ;*
- La répartition rationnelle des ressources en eau en période de sécheresse pour atténuer les effets de la pénurie ;*
- La contribution à l'amélioration de la situation environnementale des ressources en eau ;*
- Une plus grande revalorisation agricole grâce à l'amélioration des conditions d'aménagement et d'utilisation des eaux à usage agricole ;*
- La prévision des sanctions et la création d'une police des eaux pour réprimer toute exploitation illicite de l'eau ou tout acte susceptible d'altérer sa qualité.*

Paragraphe 4 : Intervenants au niveau des services de production/distribution de l'eau potable

Au Maroc, en vertu de la charte communale de 1976, la distribution de l'eau potable est une attribution communale. Toutefois, les communes peuvent assurer cette gestion soit en régie directe soit la confier à une régie intercommunale ou à l'ONEP ou enfin à un opérateur privé.

Actuellement, la distribution est assurée, en milieu urbain, essentiellement par le privé (au nombre de trois : LYDEC : Casablanca (1997), REDAL : Rabat-Salé (1999) et AMENDIS : Tanger-Tétouan (2002) ; treize régies communales / intercommunales pour les autres grandes villes et l'ONEP pour les petites et moyennes ; les communes continuent d'intervenir sur le reste du territoire.

Par contre l'eau est restée, avant la promulgation de la charte communale en 2003, du domaine public : c'est donc l'Etat qui décide des affectations des allocations et de l'opérateur chargé de réaliser et de gérer les adductions et les

productions de l'eau potable. Toutefois, cette appropriation est passée dans les prérogatives des communes suite à la promulgation de la charte communale en 2003. Ceci permettrait certes d'imaginer ou de monter d'autres mécanismes de production de l'eau potable à l'instar des services de distribution d'eau et d'assainissement. La situation actuelle est reflétée par le tableau suivant :

<i>Milieu urbain</i>		
<i>Entité</i>	<i>Production (en volume)</i>	<i>Distribution (en abonnés)</i>
<i>ONEP</i>	80 %	28 %
<i>Régies & Privé</i>	14 %	70 %
<i>Communes et autres</i>	6 %	2 %

CHAPITRE III

PARTENARIAT ONEP/PME (SOUS-TRAITANCE)

La sous-traitance a été définie de la façon suivante par le Conseil Economiques et Social dans un rapport paru au Journal Officiel du 26 Avril 1973 : «La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale». Par conséquent, la distinction principale entre la sous-traitance et l'externalisation nous semble résider dans les obligations qui sont fixées au prestataire :

- *La sous-traitance implique une obligation de moyens. Le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous-traitée ;*
- *L'externalisation implique une obligation de résultat. Le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée ;*

Paragraphe 1 : Les contraintes du choix :

En application des Directives Royales, les pouvoirs publics ont insufflé un nouvel élan au secteur de l'alimentation en Eau Potable en milieu rural notamment par :

- ☞ *La désignation de l'ONEP, à partir de janvier 2004, comme seul interlocuteur pour l'alimentation en Eau Potable en milieu rural ;*
- ☞ *L'assignation d'un nouvel objectif visant l'atteinte d'un taux d'accès à l'eau potable en 2007 de plus de 90%;*

La stratégie ainsi adoptée par l'ONEP vise, en plus de l'atteinte du nouvel objectif en matière du taux d'accès (plus de 90%), la pérennisation du service de l'eau potable existant ou nouvellement créé.

Ainsi, en matière de développement des projets d'alimentation en eau potable (AEP) en milieu rural, l'ONEP est appelé à œuvrer pour :

- ☞ *L'alimentation en eau potable des localités rurales non encore desservies,*
- ☞ *La mise à niveau des systèmes d'AEP (alimentation en eau potable) existants.*

Il aura, de ce fait, à jouer le rôle du principal développeur à l'échelle nationale, l'interlocuteur et le coordinateur des différentes actions de développement initiées par d'autres acteurs (Autorités locales, communes, ONG de développement rural, associations d'usagers, ...), ou qui les impliqueraient dans le financement de la préparation des projets.

Malgré l'importance du programme de généralisation de l'accès à l'eau potable et des investissements à consentir, sa réalisation physique ne constitue pas vraiment un obstacle. Par contre, il est primordial que cet effort soit associé aux différentes actions nécessaires visant à assurer la pérennité du service de l'eau potable.

L'action ONEP dans ce sens a porté un intérêt particulier à la fois :

- A l'adoption d'une gestion efficace de tout le cycle de vie d'un projet d'AEP en milieu rural à travers ses différentes étapes, de l'identification du projet (validation du besoin), jusqu'à la gestion du service, en passant par la préparation du projet (programmation, animation sociale), sa conception et la réalisation des travaux.*
- Et surtout, à la mise en place d'une gestion adaptée, durable et rentable.*

Toutefois, et en plus des exigences qu'impose la réalisation des objectifs précités, l'action ONEP est confrontée à plusieurs contraintes liées principalement au contexte actuel caractérisé par :

- Une limitation des nouveaux moyens humains et matériels pouvant être mis en place par rapport à l'importance des installations prévues d'être prises en charge.*
- Une demande de plus en plus forte de la population rurale pour bénéficier de l'eau potable à domicile. La satisfaction de cette demande nécessite pour l'ONEP l'extension de ses installations afin de pouvoir adopter une desserte par branchements individuels (BI) au lieu d'une desserte groupée par Bornes Fontaines (BF).*

Devant ce contexte, l'ONEP se trouve amené à réfléchir à des solutions permettant à la fois de rationaliser son intervention pour la gestion de l'AEP en milieu rural, de réduire les coûts d'exploitation afin d'atténuer l'impact sur son équilibre financier, mais aussi de garantir une gestion durable et rentable des installations d'AEP.

Ainsi, l'action actuelle de l'ONEP s'articule autour des axes suivants :

- *L'optimisation des moyens à mettre en place pour les installations dont l'ONEP prendra en charge la gestion (installations importantes ou stratégiques) moyennant le recours à la sous-traitance et l'adoption des nouvelles solutions technologiques.*
- *Mais surtout, l'adoption de nouvelles formules de gestion qui tiennent compte à la fois du contexte institutionnel actuel, du cadre juridique en vigueur, et du contexte local, tout en assurant la supervision de la gestion du service et de la qualité de l'eau.*

Toutefois, ces actions se trouvent confrontée à des contraintes dont notamment :

- A- L'éparpillement géographique des centres de l'ONEP.*
- B- La difficulté d'associer les moyennes et grandes entreprises à des opérations à faible coût ;*
- C- L'inexistante de qualifications locales capables de satisfaire les besoins de l'ONEP;*

Pour parer à ces entraves, l'ONEP a opté en premier abord pour une action d'assistance à la création de micro-entreprises et ce après avoir déterminé les domaines d'activité à leur confier.

Paragraphe 2 : Les considérations du choix

Enfin et étant donné les contraintes précitées concernant la gestion du service de l'eau potable en milieu rural, l'ONEP a décidé de retenir le recours au secteur privé comme l'une des solutions qu'il a décidé de promouvoir.

Le choix de l'option à adopter par l'ONEP a été dicté par deux considérations principales que sont :

- *Le respect du contexte juridique actuel en ce sens que la responsabilité de l'ONEP, en sa qualité de gestionnaire délégué (sous forme d'une gérance) vis-à-vis de la commune, reste totale.*
- *La volonté de procéder par étape en impliquant progressivement le secteur privé dans un domaine d'activité qui lui est nouveau.*

L'option ainsi adoptée consiste à sous-traiter la gestion du service de l'eau potable dans le cadre d'un contrat type «contrat de gestion, lié à la performance». Ce type de contrat prévoit le transfert au privé de la gestion quotidienne du service y compris l'exploitation et la maintenance des installations, alors que les pouvoirs publics conservent la propriété des infrastructures, la responsabilité

légale sur le service et la majeure partie du risque commercial et des risques d'investissement.

Cette option présente un double avantage :

- Pour l'ONEP, elle permettra de maintenir sa responsabilité sur le service vis-à-vis des communes (respect de la convention de gérance) tout en limitant les moyens humains et matériels à mettre en place vu les restrictions en la matière.*
- Pour le privé, elle lui permettra de s'impliquer progressivement dans la gestion tout en se préparant aux options de gestion les plus engageantes.*

L'option de base ainsi prévoit la sous-traitance au privé, mais sous l'entière responsabilité de l'ONEP, de :

- La gestion des installations d'eau potable (production, transport et distribution),*
- La gestion des abonnés qui resteront des clients ONEP*
- Le suivi quotidien de la qualité*

Le rôle de l'ONEP consistera notamment à assurer :

- La gestion administrative ;*
- Certaines prestations de gestion des abonnés tels l'instruction des demandes de branchement, l'édition des factures d'eau et le recouvrement de la facturation ;*
- Le contrôle de la qualité de l'eau par la prise en charge des principales analyses de la qualité ;*
- Le suivi et contrôle des prestations réalisées par le sous-traitant.*

Paragraphe 3 : La concrétisation

La mise en application de l'option choisie a fait l'objet de deux opérations pilotes, il s'agit de :

- 1- La sous-traitance de la gestion du service de l'eau potable pour un système alimentant par branchements individuels une population rurale de plus de 14.000 habitants au niveau de la région de M'haya.*
- 2- La sous-traitance de la production pour une quinzaine de localités rurales et ce, dans le cadre d'un partenariat public/privé pour le*

financement et la gestion des installations d'alimentation en eau potable moyennant des systèmes de pompage photovoltaïque.

Par ailleurs, quelques difficultés de démarrage ont été constatées dues essentiellement au retard dans l'installation complète du sous-traitant et au niveau jugé très élevé de la gestion exigée dans le cadre du cahier des charges adopté. Les dispositions nécessaires ont été prises et l'opération avance à présent normalement.

Pour l'exercice 2005, la formule précitée de participation du secteur privé à la gestion du service de l'eau potable est prévue d'être adoptée pour des systèmes d'AEP plus importants (au moins 5000 abonnés), tout en adoptant un cahier des charges révisé dans le sens de l'élargissement de la nature des installations concernées et des prestations à confier au privé y compris en matière de performance.

Localités rurales

La réalisation de cette opération s'intègre dans le cadre d'un partenariat Public/Privé pour le financement et la gestion des installations d'alimentation en eau potable.

Elle vise, entre autres, le développement d'une approche fondée sur le service et non plus sur la fourniture d'équipements uniquement.

Elle concerne une quinzaine de petites localités rurales relevant des provinces de Khouribga, Khénifra, Khémisset, Settat et Marrakech qui sont prévues d'être alimentées à partir de points d'eau aménagés à travers des systèmes de pompage photovoltaïque.

La concrétisation de cette opération est en cours pour quatre localités rurales.

Aussi, et malgré la taille réduite du lot des localités concernées (15 au maximum), cette opération est jugée être importante à cause du nouveau montage de gestion adopté. En effet, dans le cadre de ce montage de gestion, l'ONEP assure la responsabilité sur la production à partir de points d'eau aménagés en faisant recours à des opérateurs privés qui se chargeront de la gestion sous la supervision et le contrôle de l'ONEP.

Ce montage de gestion peut constituer une opportunité pour les localités rurales alimentées déjà à partir des points d'eau aménagés mais pour lesquelles des difficultés de gestion dans la production sont rencontrées notamment en cas de gestion par les associations, où les localités dispersées ne pouvant être alimentées qu'à partir des points d'eau aménagés.

Afin de mieux évaluer la faisabilité et l'efficacité de ce montage de gestion, des opérations de plus grande échelle sont en cours d'examen dans la région de Taroudant, pour lesquelles ce montage de gestion est proposé pour être adopté.

PARTIE II :

PARTENARIAT ONEP/MICRO-ENTREPRISES

INTRODUCTION

Le rôle de l'ONEP consiste, entre autres, à l'exploitation, la maintenance et la gestion de ses installations, cette mission est devenue au fil des années, du fait de l'augmentation du nombre d'installations et de leur éparpillement, très difficile à accomplir dans de bonnes conditions.

En se penchant sur le problème, l'Office a commencé à doter ces installations d'équipements d'automatisme et de système de télégestion pour assurer leur gestion et leur exploitation. D'autre part, il a fait appel à la sous-traitance par le biais d'entreprises spécialisées et expérimentées dans le domaine de la maintenance et de la réparation des équipements des installations. Cette sous-traitance de la maintenance a surtout concerné des équipements d'usage courant dans l'industrie en général.

Toutefois, les entreprises sous-traitantes dans certains créneaux spécifiques à l'activité de cette organisation étaient peu nombreuses voire inexistantes soit par désintéressement soit par manque de compétences locales dans le domaine. Pour remédier à ce problème, l'ONEP et dans le cadre de la coopération PFDSM (Programme Fonds de Développement du Secteur Privé au Maroc) a initié une opération qui a consisté à former et à se doter d'appareils de mesure et outillage dans de nouveaux domaines tels que : Recherche de fuites, entretien des équipements, etc ...) Les résultats de cette opération ont été encourageants, sa généralisation à toutes les Directions Régionales (DR) de l'ONEP ainsi que son application à d'autres domaines est en cours de réalisation.

Tout ceci ne pouvait répondre aux nouvelles exigences de cet organisme surtout depuis qu'il a entamé son ambitieux programme d'AEP du monde rural (desservir 90 % de la population rurale à l'horizon 2007). Cette action d'envergure conjuguée au manque de moyens humains imposé par la rationalisation des charges ne pouvait donc se réaliser sans une démarche visant le recours à la sous-traitance de certaines activités par le biais d'entreprises de très petite taille installées à proximité des installations dans des zones parfois très éloignées.

Cette démarche s'est soldée par la mise en place d'un programme de création des micro-entreprises dans l'objectif de constituer des pôles de développement au niveau des localités où les besoins sont ressentis en matière de gestion et de maintenance du premier niveau des infrastructures de production et de distribution d'eau potable.

Par ailleurs, La création d'une micro-entreprise, dans un domaine d'activité donné ne peut donc être envisagée que dans le cadre :

- *D'une analyse des moyens humains (déficit, excès en agents, nombre d'agents à récupérer ou à redéployer) ;*
- *De l'amélioration des performances des installations (Evolution escomptée des principaux indicateurs et estimation des gains) ;*
- *De la couverture de nouvelles tâches et amélioration du niveau de gestion (liste de nouvelles tâches et impact prévisionnel)*
- *De l'analyse de la rentabilité financière de la solution micro-entreprise par rapport aux agents de l'ONEP et aux entreprises privées.*

CHAPITRE I : **CREATION**

Paragraphe 1 : Qu'est ce qu'une micro-entreprise ?

Le terme "micro-entreprise" désigne une entreprise de petite dimension.

Juridiquement, elle ne diffère en rien de la création d'une autre entreprise.

Cependant, les pouvoirs publics et les professionnels de la création d'entreprises ont été conduits à reconnaître la spécificité "des micro-entreprises". Ce sont celles dont toutes les compétences commerciale, comptables, techniques, juridiques, informatiques sont rassemblées autour d'une, voire de deux personnes.

Paragraphe 2 : Aspect fiscal

La micro-entreprise est caractérisée par un dispositif "ultra simplifié" dont le principal objectif est de réduire au minimum les obligations comptables et fiscales des entrepreneurs individuels, afin qu'ils puissent se consacrer plus largement à leur production et à leur clientèle.

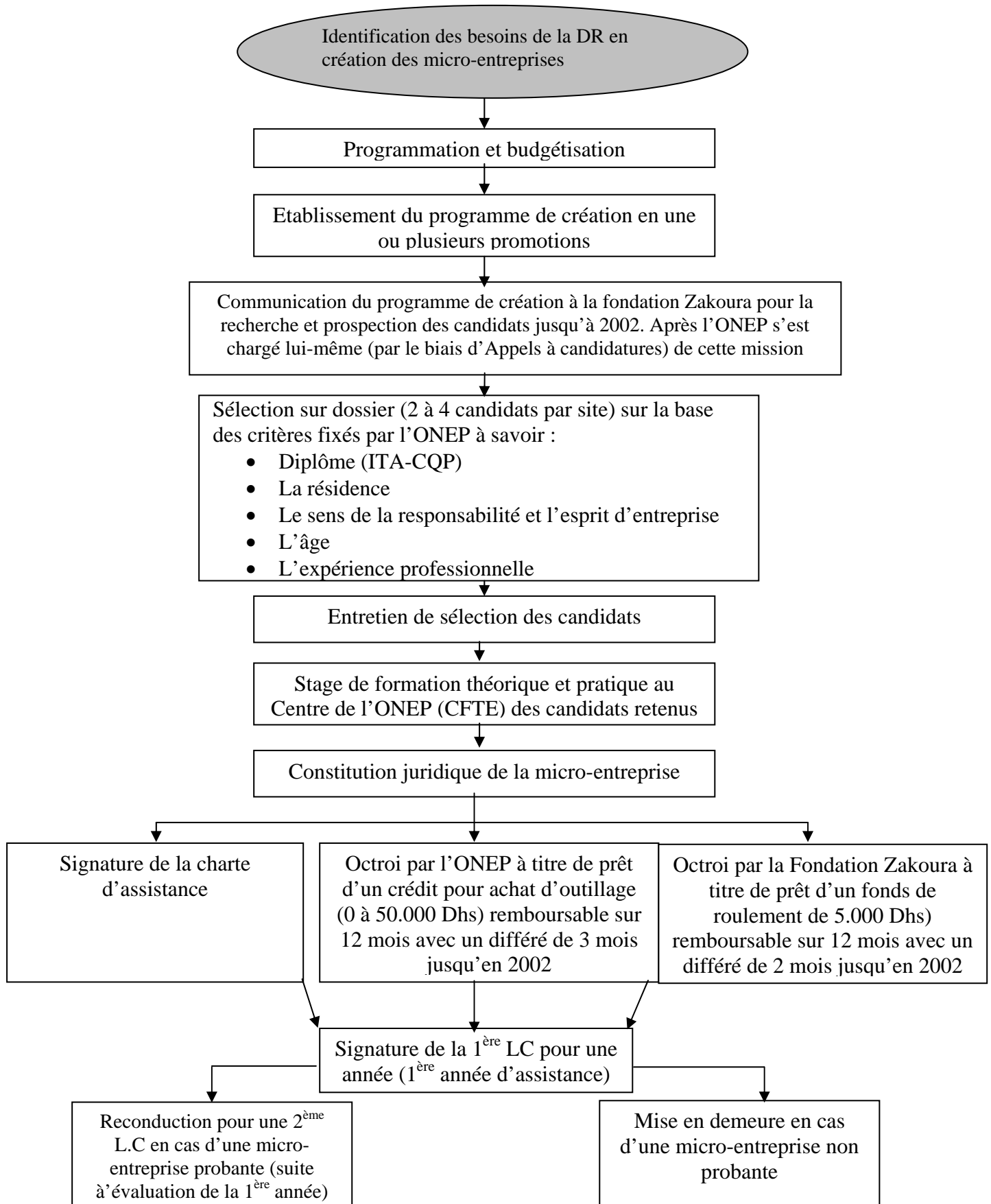
Ainsi, les obligations comptables et fiscales sont réduites à :

- La tenue d'un livre-journal détaillant les recettes;*
- La tenue d'un registre récapitulatif par année présentant le détail des achats;*
- La conservation de l'ensemble des factures et pièces justificatives relatives aux achats, ventes et prestations de services qu'elles ont réalisés;*

Pour ce qui est des charges sociales, le micro-entrepreneur est considéré comme un entrepreneur à part entière, il sera immatriculé auprès de la caisse nationale de sécurité sociale (CNSS).

Paragraphe 3 : Aspect procédural (Administratif) :

Le logigramme ci-dessous décrit toutes les phases de création de la micro-entreprise :



3.1- Sélection des candidats :

Compte tenu de l'inexistence de micro-entreprises spécialisées dans les domaines d'intervention de l'ONEP, ce dernier s'est tracé l'objectif d'aider certains jeunes promoteurs à créer leur micro-entreprise. Pour ce faire les candidats doivent au préalable satisfaire aux conditions suivantes :

a) Le profil :

PROFIL DES CANDIDATS A LA CREATION DES MICRO-ENTREPRISES

Groupes	Activités	Profils demandés
Activités Techniques	Travaux de branchements et entretien du réseau de distribution d'eau potable	- CQP ¹ Plomberie sanitaire - Hydraulique urbaine - Génie civil et bâtiment ou équivalent
	Surveillance et gestion des stations de pompage d'eau potable	- ITA ² électricité générale, électromécanique - CQP + expérience ou équivalent
	Entretien et surveillance des adductions d'eau potables	- ITA électromécanique-mécanique
	Recherche et réparation des fuites au niveau des réseaux de distribution d'eau potable	- CQP ou ITA selon spécificité
	Maintenance des équipements électromécaniques	- ITA électricité générale électromécanique- mécanique industrielle ou équivalent
	Gestion des installations rurales sans pompage Avec pompage	- CQP + expérience - ITA électromécanique électricité ou équivalent
Activités Mixtes	Entretien des bâtiments	- CQP en maçonnerie
	Jardinage et entretien des espaces verts	- CQP
Contrôle de la qualité d'eau	Prélèvement des échantillons d'eau	- Niveau bac sciences - Diplôme EST (école scientifique de technologie) - licence es sciences ou équivalent

b) La résidence :

Le candidat doit être résident de la localité concernée par la création ; le cas échéant, des localités limitrophes.

1- CQP : Certificat de Qualification Professionnelle

2- ITA : Institut de Technologie Appliquée

c) L'expérience

L'expérience professionnelle dans l'activité retenue pour la création ou dans d'autres domaines liés à cette activité et justifiant d'un niveau d'instruction minimum par activité tel que décrit ci-dessus.

d) L'âge

L'âge doit être limité à 40 ans maximum à la date limite de dépôt des demandes de candidature. Une dérogation exceptionnelle est accordée aux ex agents ONEP.

Après sélection basée sur :

a) Un test d'évaluation du niveau d'instruction du candidat par le biais d'une épreuve écrite.

b) Un entretien portant sur :

- Les connaissances techniques générales des candidats dans leur formation de base ;*
- Personnalité et sens de responsabilité*
- Esprit d'entreprise, d'initiation et de créativité.*

3.2- Formation

Le ou les candidats retenus subissent une formation au centre de formation des techniciens de l'eau de l'ONEP (CFTE¹) pour faciliter leur insertion.

La durée de la formation varie, à titre indicatif, de deux à quatre semaines en fonction des activités retenues dans le programme de création. Pour des activités à caractères spécifiques (ex : contrôle de la qualité de l'eau) la durée de formation peut varier entre 6 et 8 semaines.

La formation des candidats est scindée en deux volets :

- Un volet théorique comportant des modules techniques de base liés à chaque domaine d'activité et les modules de gestion et de comptabilité ;*
- Un volet pratique axé sur un programme d'application sur sites ;*

Eventuellement, pour des activités pointues, d'autres programmes de formation sont développés.

CFTE : Centre de Formation aux Techniques de l'Eau

A l'issue de la formation, les candidats retenus reçoivent une habilitation pour création d'une micro-entreprise agréée auprès de l'ONEP.

Parallèlement, il leur est demandé de constituer l'outillage minimum par domaine d'activité (conformément à la liste en annexe).

3.3- Assistance lors du démarrage et reconduction pour une 2^{ème} année

a- Pour une intégration rapide et efficace lors du démarrage de l'activité des micro-entreprises, un accompagnement en matière d'assistance et d'encadrement est assuré au profit des micro-entreprises par les représentants locaux de l'ONEP, et ce durant les premiers mois de l'exécution de la lettre de commande (LC).

b- En ce concerne le suivi des travaux réalisés par les micro-entreprises et pour permettre l'évaluation de l'état d'avancement et l'établissement des bilans partiels, un canevas type de rapport d'évaluation et de suivi selon modèle en annexe est renseigné et signé par l'agent chargé du suivi..

c- Des visites sur les sites où sont affectés les micro-entreprises (visites programmées ou inopinées) sont à réaliser au moins une fois par trimestre et chaque visite doit faire l'objet d'un PV faisant ressortir l'état d'avancement de réalisation du programme, les différents problèmes rencontrés ainsi que les actions d'accompagnement nécessaires à l'amélioration de la qualité des travaux et du savoir faire des jeunes promoteurs lorsque ceci est jugé nécessaire à la réussite du parcours de la micro-entreprise, d'une part, et à la garantie de la qualité des prestations d'autre part.

d- Deux mois avant l'achèvement de la durée de la lettre de commande, un rapport d'évaluation globale est établi couvrant au minimum 6 mois d'activité de la micro-entreprise.

Sur la base des résultats obtenus du rapport d'évaluation, il est procédé à la reconduction pour une deuxième année lorsqu'il s'agit d'une micro-entreprise probante.

Paragraphe 4 : Cadre juridique

La charte d'assistance constitue le lien juridique et contractuel entre l'ONEP et la micro-entreprise. Elle détermine les droits et obligations des deux parties et définit le processus de la création de la micro-entreprise à travers la participation de l'ONEP à son montage.

4.1- Prérogatives de l'ONEP

4.1.a- Objet de la charte

Dans le cadre de la recherche de moyens ad hoc pour assurer la bonne gestion et maintenance de ses installations, l'ONEP a lancé depuis 1996 une opération pour la promotion de la création des micro-entreprises locales dans les domaines ayant un lien avec ses activités. Cette opération s'inscrit par ailleurs dans le cadre de la politique nationale favorisant l'emploi et le développement rural.

La charte vise principalement à :

- Rappeler les objectifs escomptés de cette action,*
- Définir la nature et la portée de la relation ONEP/Micro-entrepreneur y compris les conditions et les dispositions arrêtées pour atteindre les objectifs fixés dans les meilleures conditions.*
- Délimiter les droits et les obligations de chaque partie.*

4.1.b- Objectifs de l'opération

A travers sa participation dans la réalisation de cette action, l'ONEP vise :

- La mise en place de micro-entreprises locales structurées afin de satisfaire les besoins de l'ONEP et les autres administrations locales ainsi que le privé.*
- Assurer la continuité et la qualité du service d'eau potable tout en améliorant les performances des installations et le service rendu aux usagers.*
- La création d'opportunités d'emplois en faveur de la main d'œuvre locale et la participation à la stabilisation de la population rurale.*

4.1.c- Durée de l'assistance de l'ONEP

L'assistance de l'ONEP, s'étend sur une période d'une année, extensible si l'ONEP le juge opportun à 2 ans au maximum.

4.1.d Nature de l'assistance

L'ONEP assiste et aide l'entrepreneur à créer sa micro-entreprise à travers :

- Une formation théorique et pratique dans le domaine où il exercera son activité.*
- La garantie d'un minimum de travaux sous forme d'une lettre de commande d'un délai de 12 mois.*
- L'encadrement et l'orientation du micro-entrepreneur en phase de démarrage.*
- Assistance au jeune promoteur à l'accès aux micros crédits auprès d'organismes bailleurs de ces micros crédits pour se doter d'un fond de roulement et d'outillage nécessaire et obligatoire pour le démarrage de son activité.*

4.1.e- Suivi des travaux

L'ONEP assure d'une manière continue le suivi et le contrôle des travaux réalisés ou en cours de réalisation par le micro-entrepreneur. Les contrôles effectués par l'ONEP portent, principalement, sur la qualité des travaux réalisés par le micro-entrepreneur, de sa disponibilité et le respect des délais impartis.

4.1.f- Evaluation de la prestation de la micro-entreprise

L'ONEP effectuera une évaluation globale de la prestation du micro-entrepreneur. Un rapport d'évaluation couvrant au minimum 6 mois de l'activité de la micro-entreprise doit être établi au plus tard le 10^{ème} mois de la durée de la lettre de commande avec la demande de passation de la nouvelle lettre de commande à condition que le besoin en prestations se justifie et que la micro-entreprise ait donné pleine satisfaction au cours de l'exécution de la première lettre de commande. Cette évaluation portera sur tous les aspects afférents à l'activité de la micro-entreprise ainsi que sur les compétences du micro-entrepreneur.

4.1.g- Disqualification du micro-entrepreneur

L'ONEP se réserve le droit d'arrêter définitivement son assistance et disqualifier le micro-entrepreneur de ce programme s'il manque à l'une de ses obligations.

4.2- Droits et obligations du micro-entrepreneur

4.2.a- Droits du micro-entrepreneur

- *Le micro-entrepreneur jouit de toute liberté d'action eu égard à la nature privée de sa micro-entreprise et ce, selon la législation en vigueur en la matière.*
- *Après achèvement de la 1ère année et si les résultats de l'évaluation sont probants, le micro-entrepreneur pourra participer aux appels d'offres et aux consultations lancés par l'ONEP, dans le cadre de la réglementation en vigueur concernant les lettres de commandes.*

4.2.b- Obligations du micro-entrepreneur

Le micro-entrepreneur a pour obligation de :

- *Constituer une entreprise individuelle structurée remplissant toutes les conditions imposées par la loi. (R.C ; Patente, Assurances, CNSS...).*
- *Préserver la nature susmentionnée de l'entreprise durant la période d'assistance par l'ONEP.*
- *Mettre à la disposition de l'ONEP des moyens de communication sûrs.*
- *Ouvrir pour l'emploi d'un maximum de main d'œuvre locale.*
- *Donner la priorité aux travaux de l'ONEP.*
- *La création de la micro-entreprise ne doit avoir aucun lien avec des agents ONEP en activité.*
- *Garantir la qualité des travaux réalisés et respecter les délais impartis.*
- *Préserver l'image de marque de l'ONEP et entretenir de bonnes relations avec les agents et les clients de l'ONEP.*

4.2.c- Outillage de la micro-entreprise

Avant le démarrage de l'activité, le micro-entrepreneur doit présenter l'outillage et le matériel qui lui a été demandé suivant la liste standard du

minimum d'outillage nécessaire conformément à la liste qui lui a été communiquée.

Paragraphe 5 : Cadre Financier

Les besoins de financement des micro-entreprises concernent soit les investissements lors de la création ou l'extension, soit le fonds de roulement en cours d'activité.

Durant la première phase, il s'agit de besoins à long terme pour financer les équipements. Ensuite les besoins en fonds de roulement sont les plus pressants. Si la ME se maintient, des besoins de financement à moyen et long terme vont se faire à nouveau sentir, pour permettre une extension des capacités de production.

On observe ainsi que plus la ME donne une image de pérennité, plus l'accès au financement par des tiers devient possible : les crédits fournisseurs d'abord, les banques ensuite, quand l'entité devient une « petite entreprise ».

Généralement les ME financent la création de leur activité à partir de fonds propres. Ces fonds incluent, aussi, l'apport des associés et le patrimoine du conjoint. Cet état de fait donne une première idée sur les difficultés pour les ME d'accéder aux emprunts bancaires.

La première raison qui dissuade les ME d'aller solliciter un crédit est l'absence de garanties à présenter aux banques. Le taux d'intérêt élevé est mentionné aussi comme raison par les micro-entreprises.

Ces difficultés d'accès aux prêts bancaires expliquent les réflexes développés par les gestionnaires. Ainsi, même une fois leur activité entamée, en cas de besoin de financement, ils s'adressent en premier lieu à la famille et aux amis.

LES DOMAINES D'ACTIVITES CONCERNEES
PAR LA CREATION DES MICRO-ENTREPRISES

Les prestations suivant le domaine d'activité qu'elles exercent sont :

<i>Domaine d'activité</i>	<i>Descriptif sommaire des prestations à réaliser par les micro-entreprises</i>
<i>Travaux de réseau</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation et/ou renouvellement des branchements - Réparation des fuites sur conduites de différentes natures et sur branchements - Entretien préventif et curatif des équipements du réseau
<i>Gestion des stations de pompage</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien préventif de la station (équipement et génie civil) - Gardiennage et entretien des espaces verts - Suivi du fonctionnement de la station et renseignement des rapports d'exploitation - Interventions simples pour la remise en état de fonctionnement de la station
<i>Entretien et surveillance des adductions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien des équipements existants sur l'adduction - Surveillance des ouvrages de production (adduction et équipements hydromécaniques, réservoirs, bâches, regards, ...)
<i>Recherche et réparation des fuites</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sectorisation du réseau et réalisation des mesures des débits de nuits - Recherche des fuites par écoute sur conduites et branchements - Réparation des fuites détectées et remise en état des lieux - Repérage et remise à niveau des bouches à clé et regards
<i>Maintenance électromécanique</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien préventif et curatif des équipements électromécaniques (groupes de pompage, armoire de commande, etc ...) - Réalisation de quelques mesures simples.
<i>Entretien et réparation des équipements hydromécaniques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic de la situation des équipements (identification, vérification et contrôle de l'état physique et fonctionnel) - Entretien des équipements (manœuvre, graissage, lubrification, peinture,...) - Changement et/ou réparation des équipements défectueux
<i>Gestion des installations rurales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des réseaux réalisés dans le cadre des projets d'AEP des douars - Réparation des fuites et casses sur réseau - Suivi, entretien et réhabilitation des bornes fontaines - Renseignement des rapports d'exploitation
<i>Entretien bâtiments</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien préventif des bâtiments (peinture, génie civil, menuiserie, vitrerie, carrelage, ...) - Travaux simples d'agencement du génie civil des bâtiments techniques et administratifs
<i>Gardiennage et entretien des espaces verts</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gardiennage des grandes stations (station de traitement et complexe) - Nettoyage des locaux techniques et administratifs - Entretien des espaces verts
<i>Entretien réseau assainissement</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic et contrôle du réseau et de ses équipements - Exécution des branchements neufs

	- Travaux d'entretien préventif et curatif sur réseau d'assainissement
Prélèvement des échantillons d'eau * Projet réalisé avec la contribution du PNUD dans le cadre de la promotion de création des micro-entreprises en milieu rural au profit de la femme	- Prélèvements des échantillons d'eau - Détermination des paramètres sur place - Transport et remise des échantillons au laboratoire des entités de l'ONEP le plus proche. - Réalisation en cas de besoin au laboratoire de l'ONEP de certaines analyses de contrôle et de surveillance

Paragraphe 6 : Evaluation

6.1 Détail des micro-entreprises

Depuis le démarrage de cette opération en 1996 et au 31/12/2004, 393 micro-entreprises ont été créées dans 12 domaines d'activités répartis suivant le tableau ci-après :

Activités	µE Créées	
	Activités	Nbre
Travaux de réseau	156	40%
Gestion des stations de pompage	85	22%
Gestion et entretien des installations d'assainissement	33	8%
Surveillance et entretien adductions	29	7%
Activité mixte (travaux de réseau + gestion stations de pompage)	23	6%
Recherche et réparation des fuites	20	5%
Maintenance électromécanique	17	4%
Entretien bâtiments	11	2,7%
Prélèvements des échantillons d'eau	5 + *5	2,5%
Entretien hydromécanique	4	1%
Gestion des installations rurales	4	1%
Entretien des espaces verts	1	0,2%
Total	393	100%

6.2 Bilan de l'expérience micro-entreprises

L'analyse du bilan des créations des micro-entreprises, montre que l'activité des travaux et entretien des réseaux d'eau potable est la plus sollicitée et qui représente 40% du total des créations, ceci s'explique par :

- Les besoins progressifs exprimés dans ce domaine, occasionnés par les extensions des réseaux de distribution et la prise en charge de la gestion de nouveaux centres ;

- La rentabilité des micro-entreprises, pour s'intégrer dans le marché et continuer à réaliser des prestations pour le compte de l'ONEP (ou autres) après achèvement de la période d'assistance.

En ce qui concerne l'activité relative à la gestion des stations de pompage qui représente environ **22%** des créations, celle-ci vient en deuxième lieu et ne cesse de se développer au fil des programmes de création, ceci est dû essentiellement aux avantages qu'offre cette activité en matière de récupération et de redéploiement du personnel exerçant au niveau des installations de production (3 pompistes par station).

Pour les autres activités, leur part dans le total des créations est faible, ceci est généralement dû au fait que ces activités n'ont commencé à être sous-traitées que récemment. Le développement de leur sous-traitance reste tributaire des résultats qui seront obtenus.

6.3 Résultats de l'activité

1- Sur le plan du service rendu

Allègement du plan de charge des centres concernés par la création	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution des réclamations des abonnés de 50% - Amélioration de la desserte en eau <ul style="list-style-type: none"> • Réparation des fuites et travaux d'entretien : 159.600 opérations • Réalisation et renouvellement des branchements : 34.000 opérations - Réalisation des opérations de maintenance et d'entretien <ul style="list-style-type: none"> • Travaux d'entretien sur réseaux (conduites, regards, niches, bouches à clé ...) : 137.000 opérations
Réduction des délais d'interventions	<ul style="list-style-type: none"> - Délai d'intervention pour réalisation et entretien des branchements a passé de 8 à 2 jours soit une réduction de 75% - Délai d'intervention pour réparation des fuites et entretien réseau passé de 4 à 2heures soit une réduction de 50%
Réduction du nombre des pannes des équipements au niveau des installations de production	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien des équipements électriques et hydromécaniques : 9384 opérations - Travaux d'entretien sur adductions : 975 interventions
Amélioration de l'état des installations et des ouvrages	<ul style="list-style-type: none"> - Remise en état des équipements et pièces spéciales : 2743 interventions - Travaux d'entretien des bâtiments : 38.550 m²
Contrôle de la qualité des eaux	<ul style="list-style-type: none"> - Prélèvements pour divers analyses Bactériologiques et physico-chimiques : 3800 - Missions de contrôle : 750

2- Sur le plan de la promotion de l'emploi

L'opération micro-entreprise a contribué à la promotion de l'emploi au niveau des localités concernées. En effet, la mise en place de 393 micro-entreprises au niveau de ces localités a permis la création de plus de 1200 emplois.

3- Sur le plan de la rationalisation des moyens humains

A l'exception des nouvelles activités confiées aux micro-entreprises (entretien bâtiment, assainissement et prélèvement des échantillons d'eau), l'opération a permis :

- De récupérer environ 68 agents qui sont redéployés dans de nouvelles tâches et donc l'épargne des nouveaux recrutements nécessaires ;*
- De combler un déficit en moyens humains d'environ 385 agents ;*

4- Sur le plan de la rentabilité

Comparaison faite, par rapport aux agents de l'ONEP ou aux entreprises privées, l'opération micro-entreprises s'avère plus rentable et moins chère par rapport aux agents ONEP et aux entreprises privées.

La réussite de cette opération et les résultats positifs qu'elle génère en matière de développement socio-économique des compétences locales, de création d'emplois ainsi que la rentabilité qu'elle offre par rapport aux autres alternatives (recrutements, sous-traitance aux grandes entreprises etc....) incite l'office à renforcer les points forts de cette activité et à mener des mesures d'accompagnement pour remédier aux différents problèmes qui entravent son bon déroulement.

CHAPITRE II
ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCES
(Sur Sites)

INTRODUCTION :

Tout au long de ce travail, nous avons abordé tous les aspects ayant trait à la sous-traitance marquée par l'opération de création des micro-entreprises. Toutefois, nous avons tenu à visiter, sur sites, trois entrepreneurs dans les domaines les plus représentatifs et ceux ayant été abordés récemment et ce afin d'évaluer cette opération et en déceler les éventuelles mesures de redressement.

Il est évident que cette opération de création a touché plusieurs domaines d'activité de l'ONEP. Toutefois, les plus fréquents ont trait :

- ✓ A la gestion des stations ;*
- ✓ Aux travaux d'entretien du réseau eau potable ;*
- ✓ Et dernièrement au volet travaux d'entretien du réseau assainissement ;*

Ainsi et avant d'entamer l'évaluation des résultats de l'activité des dites micro-entreprises, nous avons brossé quelques aspects globaux extraits d'un questionnaire renseigné en collaboration avec les entrepreneurs et ayant trait à l'identification de la micro-entreprise, le processus de sa création, les fonds au démarrage ainsi que les problèmes bloquant l'épanouissement de la micro-entreprise illustrés dans le tableau ci-après.

Paragraphe 1 : Constat et commentaires au sujet des micro-entreprises

<i>Libellé</i>			
<i>Sexe micro-entrepreneurs</i>	<i>Masculin</i>	<i>Masculin</i>	<i>Masculin</i>
<i>Expérience dans le domaine</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>
<i>Durée de vie (au 30/06/05)</i>	<i>2 ans et demi</i>	<i>2 ans et demi</i>	<i>2 ans et demi</i>
<i>Lieu de l'exercice</i>	<i>Localité du centre où il exerce</i>	<i>Localité du centre où il exerce</i>	<i>Localité du centre où il exerce</i>
<i>Durée pour création de la micro-entreprise</i>	<i>4 mois</i>	<i>Procédure assurée par Association Zakoura</i>	<i>1 mois</i>
<i>Assistance</i>	<i>Association Zakoura</i>	<i>Association Zakoura</i>	<i>Le Centre Régional d'Investissement (CRI)</i>
<i>Fonds de roulement au démarrage</i>	<i>Emprunt de la famille</i>	<i>Apport personnel + famille</i>	<i>Fonds personnel + famille</i>
<i>Problèmes bloquants</i>	<i>Retard paiement et prix des prestations</i>	<i>Retard paiement et prix des prestations</i>	<i>Retard paiement et prix des prestations</i>

L'analyse de ces éléments nous a permis de dégager les remarques suivantes :

1- Identification de la micro-entreprise :

- ✓ **Le sexe** : *Il a été constaté que l'élément féminin n'a pas encore abordé ces domaines soit du fait qu'il ne s'oriente pas aux spécialités requises soit par la nature des travaux (gardiennage , entretien, exécution de branchements...).*
- ✓ **L'expérience** : *Les entrepreneurs contactés ont une expérience dans leur domaine du seul fait du décalage entre la date de l'opportunité offerte par l'ONEP et celle de la fin de leur formation. Ceci dénote de l'importance de cette opération dans la mesure où elle a permis aux intéressés de se replacer à leur propre compte et d'aborder d'autres horizons.*
- ✓ **Durée de vie de la micro-entreprise** : *Cet indicateur nous a permis de constater la réussite de la création dans la mesure où les trois entrepreneurs entament leur troisième année d'existence en tant que micro-entreprise et tendent déjà sur la voie de l'évolution en petite entreprise voire moyenne.*
- ✓ **Le lieu de l'exercice de l'activité** : *est local et permet donc une disponibilité certaine et l'emploi de la main d'œuvre locale.*

2- Processus de création de la micro-entreprise :

- ✓ *La durée : celle-ci a été estimée, par les intéressés, d'un à quatre mois et ce tenant compte des difficultés rencontrées au cours de cette phase ;*
- ✓ *L'assistance : elle a été assurée soit par l'Association Zakoura soit par le Centre Régional d'Investissements ;*

3- Moyens financiers :

Les micro-entreprises en question n'ont pu bénéficier de prêts des banques du fait que ces dernières exigent des garanties que les entrepreneurs ne peuvent fournir. Leur fond de roulement a été constitué d'un prêt modique de 5000 DH de l'Association sus citée et de l'apport personnel (emprunts auprès de membres de leur famille).

4- Développement de la micro-entreprise :

A ce titre, les entrepreneurs ont évoqué les problèmes qui freinent le développement de leur micro-entreprise dont le fond de roulement reste le plus frappant. En effet, vu les charges de l'entrepreneur (salaires, frais de transport....), le retard de paiement affecte énormément et les délais de réalisation des prestations et la qualité. Nous avons pu constater l'effort considérable déployé par les intéressés en l'absence de fonds. Nous avons l'impression qu'ils s'attachent à l'opportunité qui leur est offerte et veillent à en soigner sa continuité.

5- Autres soutiens :

A part l'ONEP qui les assiste sur le plan formation et encadrement, les intéressés n'ont pu bénéficier d'aucune assistance.

Paragraphe 2 : Analyse des indicateurs de performance :

1- Prestations/coût :

1.1-Gestion Stations :

<i>Sommaire des prestations</i>	<i>ONEP</i>	<i>Micro-entreprise</i>	<i>Ecart</i>	<i>Observation</i>	
<i>Travaux de gardiennage des stations 24/24h y compris entretien courant et nettoyage des locaux</i>	<i>Estimation de 4 gardiens par station 576.000,00 DH/An</i>	}		<i>(*) prestation non assurée par agents ONEP</i>	
<i>Suivi du fonctionnement des stations</i>	<i>(4000,00Dh x 4 agents/Station) x 3 stations = 576.000,00 DH/An</i>		<i>236.731,00 DH/An</i>	<i>-925.769 DH/an</i>	<i>prestation assurée mais en partie par les agents ONEP</i>
<i>Entretien des espaces verts</i>	<i>(3.500,00 Dh x 3 stations) = 10.500,00 Dh/An</i>			<i>(**)</i>	<i>prestation non assurée par les agents ONEP</i>
		<i>Gain annuel global sur frais du personnel seulement</i>	<i>-925.769 DH/An</i>		

() Estimation si la prestation était assurée par des agents ONEP*

*(**) Estimation des bons de commande réalisés pour le désherbage seulement et ce 01 fois par an (en moyenne).*

1.2- Travaux et entretien Réseau Eau Potable

<i>Sommaire des prestations</i>	<i>ONEP</i>	<i>Micro-entreprise</i>	<i>Ecart</i>	<i>Observation</i>
<i>Travaux d'exécution de branchements et entretien</i>	241.547,00Dh/An	159.625,00 DH/An		
<i>Travaux d'entretien du réseau de distribution Eau potable</i>				
		<i>Gain annuel global sur frais du personnel seulement</i>	-81.922,00 DH/An	

1.3- Travaux et entretiens réseau Assainissement

<i>Sommaire des prestations</i>	<i>ONEP</i>	<i>Micro-entreprise</i>	<i>Ecart</i>	<i>Observation</i>
<i>Travaux d'inspection de contrôle et de diagnostic</i>	} 454.000,00Dh/An	} 199.878,00 DH/An		
<i>Travaux d'entretien préventif</i>				
<i>Travaux d'entretien curatif</i>				
<i>Travaux des réparations et réhabilitations</i>				
<i>Travaux d'exécution des branchements neufs</i>				
		<i>Gain annuel global sur frais du personnel seulement</i>	-254.122,00 DH/An	

2- Délai, qualité de service et performances :

M.E/ONEP	Gestion Stations		Entretien Réseau Eau Potable		Entretien Réseau Assainissement	
	ME	ONEP	ME	ONEP	ME	ONEP
<i>Libellé</i>						
<i>Délai</i>	<i>Tous les travaux sont effectués parallèlement notamment le gardiennage, l'entretien des installations et des espaces verts</i>	<i>seul le gardiennage est assuré</i>	<i>- 2 jours pour la réalisation d'un nouveau branchement - 4 heures pour la réparation d'une fuite</i>	<i>- 8 jours pour la réalisation d'un nouveau branchement - 8 heures pour la réparation d'une fuite</i>	<i>- Intervention rapide - Disponibilité et mobilisation - Intervention dans plusieurs points en même temps - Rapidité dans l'exécution des travaux</i>	<i>- Discontinuité de service (congs, accidents de travail, jours fériés ...) - Difficulté de mobilisation - Intervention au cas par cas</i>
<i>Qualité de service</i>	<i>tenant à bénéficier d'une reconduction de la lettre de commande, le micro-entrepreneur essaie d'améliorer la qualité de service.</i>	<i>personnel stable ne fournissant aucun effort supplémentaire et tâches limitées.</i>	<i>Nette amélioration de la prestation</i>	<i>prestation normale</i>	<i>Satisfaisante</i>	<i>Normale</i>
<i>Performances</i>	<i>Une nette amélioration de l'état des stations et ouvrages</i>	<i>pas de valeur ajoutée</i>	<i>Impact positif tendant vers l'amélioration des performances des installations techniques et hydrauliques</i>	<i>plusieurs intervenants d'où perte de temps (agent de réseau, d'entretien et détection de fuites)</i>	<i>Meilleures</i>	<i>Normales</i>

De l'analyse des indicateurs sus cités, nous pouvons avancer les avantages de la mise en place de la micro-entreprise sans, toutefois, faire allusion aux risques que cette opération engendre. Nous résumons, donc, ces avantages pour les étayer un peu plus au chapitre suivant.

2.1 Indicateur Coût des prestations

Il convient de noter qu'en matière de comparaison des prix des marchés et bon de commande avec ceux des LC confiées aux micro-entreprises notamment pour certaines prestations telles que la réparation de fuites sur branchements et sur conduites, réalisation des nouveaux branchements, surélévation des niches,...etc., l'ONEP enregistre un bénéfice important de cette formule.

2.2 Indicateur Délai d'exécution

Il constitue l'un des critères majeurs de la mise en place d'une micro-entreprise. Le bilan de suivi relatif à l'impact sur le temps de réponse aux réclamations des clients et au respect du planning d'action a montré que :

- Le délai moyen de réalisation des branchements est passé de 8 à 2 jours.*
- Le temps moyen de réparation de fuites est passé de 8 à 4 heures*
- L'entretien préventif des installations de réseau se fait avec une rapidité plus élevée.*

2.3 Indicateur Qualité

Le suivi et le contrôle des prestations réalisées permettent d'avancer que la micro-entreprise est consciente de l'option qualité. Cette dernière constitue, pour elle, le facteur primordial qui lui permet de préserver l'image de marque de l'ONEP, laquelle est constatée dans la présentation des niches (abri bien fini, porte numérotée, accessoires installés, compteur plombé nettoyage des regards, peinture et numérotage des portes de niches...etc). Sur ce plan, il a été constaté une initiative personnelle de la part des micro-entreprises pour présenter aux clients des services et ce dans le souci de bénéficier d'une reconduction pour une autre période.

2.4 Indicateur Performance

Les résultats des analyses découlant des travaux réalisés par la micro-entreprise ont révélé l'impact positif dans l'amélioration des performances des installations techniques et hydrauliques. Cette formule permet aussi la réorganisation de la structure au niveau moyen humains des entités centres en sus de la création des emplois.

Paragraphe 3 : Bilan de l'opération micro-entreprises :

Ainsi des trois sites visités, l'on peut constater pour l'ONEP les bénéfices et risques de l'opération entamée.

1- Les avantages

1.1- L'amélioration de la focalisation :

En effet, les prestations secondaires sous-traitées aux micro-entreprises ont permis aux Chefs de centre de se concentrer sur des aspects plus importants en laissant le soin au prestataire d'assumer les détails opérationnels.

1.2- L'accès à des compétences spécialisées :

Grâce à leur spécialisation dans un seul domaine d'activité, les entrepreneurs peuvent offrir des services de meilleurs niveaux que les compétences internes.

1.3- Les possibilités de libérer les ressources pour d'autres utilisations (Redéploiement) :

Les contraintes de l'ONEP étant de taille, la sous-traitance d'activités non stratégiques permet de libérer les ressources et les réaffecter à d'autres activités.

1.4- La variabilisation des coûts :

Cette opération permet de réduire l'investissement dans des activités non stratégiques. En plus du fait que seule la prestation réellement consommée est facturée.

2- Analyse des avantages

Comme l'on peut le constater, la liste des avantages est longue. Il nous semble, toutefois, qu'elle peut être résumée ou ramenée à quatre avantages principaux :

- 1- la réduction des coûts de l'activité ;*
- 2- l'éventuelle amélioration de la performance de l'activité ;*
- 3- le recentrage sur le «cœur du métier» ;*
- 4- l'amélioration de l'activité ;*

Nous étudierons, donc, chacun de ces quatre avantages :

2.1- La réduction des coûts :

a- les économies d'investissement

Celles-ci sont souvent présentées comme le principal bénéfice de cette opération (micro-entreprise) ; les exemples cités (sites audités) illustrent cette constatation.

De ce fait, au lieu d'investir dans des hommes et des équipements -frais fixes- l'ONEP verse à son prestataire une rémunération correspondante :

La prestation réellement consommée -frais variables-

b- des conditions moins avantageuses pour les employés

En effet, le redéploiement issu de cette opération de sous-traitance engendre souvent une diminution des salaires des agents concernés ; les primes qui leurs étaient accordées baissent du fait du changement de fonction.

2.2- L'amélioration de la performance :

Le second avantage tient du fait que le prestataire de service est tenu d'illustrer ses performances afin de continuer à bénéficier de l'apport financier de l'ONEP pour asseoir sa micro-entreprise et la développer.

Ainsi, il a recours à un personnel jeune à la place du personnel expérimenté qui travaille pour l'ONEP (souvent d'un niveau scolaire très bas et dont la tranche d'âge dépasse la quarantaine). Il insuffle, donc, une nouvelle dynamique à l'activité.

Par ailleurs, l'entrepreneur peut agir sur différentes tâches parallèlement d'où une efficacité certaine et un gain de temps.

Par conséquent, ces performances agissent sur la relation avec les clients du fait de la satisfaction certaine de ces derniers, de la durée d'intervention et de son éventuelle qualité.

2.3- Le recentrage sur le «cœur du métier» de l'ONEP :

Le cœur du métier peut être défini comme les activités qui contribuent le plus fortement à la création de valeur dans l'entreprise qualifiées parfois d'activité stratégiques pour les opposer aux activités périphériques. On constate alors que de nombreuses activités périphériques (Gardiennage, branchement, réparation de fuites ...) sont sous-traitées. Cette sous-traitance permet de libérer des ressources financières et, éventuellement, managériales à investir exclusivement dans le cœur du métier.

Par ailleurs, l'ONEP a opté pour une chaîne de valeur courte dans la mesure où il s'est focalisé sur certaines étapes tout en sous-traitant certains maillons non compétitifs.

2.4- L'amélioration de l'activité :

Les fonctions de support peuvent être peu efficaces. Les dysfonctionnements résultent, en grande partie, d'un fonctionnement bureaucratique et de l'inexistence de mise en concurrence avec le marché. Comme certaines fonctions prennent la forme de tâches difficiles à bien gérer et inefficaces, les confier à un prestataire peut donner l'occasion de «reprenre le pouvoir». En d'autres termes, faire gérer une activité par une entité extérieure à l'entreprise peut permettre un meilleur contrôle que la gestion interne. Un prestataire extérieur prouve moins de difficultés qu'un service interne pour imposer des mesures impopulaires comme la centralisation ou la standardisation des équipements par exemple. La sous-traitance permet, également, de transformer des coûts internes en «véritables coûts» ce qui a pour conséquence la réduction de la consommation.

3 -Les risques de l'opération

Si cette forme de sous-traitance peut être bénéfique, elle comporte également des risques non négligeables du fait que :

- Les avantages réels ne peuvent pas être évalués au démarrage et seuls ceux attendus sont mis en avant ;*
- Les cas d'échec sont sous-représentés sinon sous estimés ;*

Ainsi, en ce qui nous concerne nous pouvons dresser les risques suivants :

- 1- Mauvais management de l'activité lorsque nous sous-traitons une activité que nous n'arrivons pas à bien gérer en interne, rien ne garantit qu'elle le peut en externe ;*
- 2- Le manque d'expérience des prestataires, un argument souvent avancé en faveur de la sous-traitance est l'accès à l'expertise du prestataire ;*
- 3- Lorsqu'une activité est sous-traitée pour des raisons de coût et de recentrage, rien ne garantit qu'elle n'appartiendra plus à son «cœur de métier» ;*
- 4- Lorsque nous sous-traitons, il faut s'assurer que le prestataire aura les compétences nécessaires pour la maintenir au niveau de l'état de l'art technologique (cas des stations, réseau ...) ;*
- 5- Les coûts cachés : il en existe deux types : les coûts de la mise en place (lancement de l'appel à candidature, sélection, formation ...) et les coûts de gestion de la relation avec l'entrepreneur ;*
- 6- Absence d'apprentissage organisationnel : pour la plupart des activités l'apprentissage est issu de l'expérience. Or, en ne réalisant par cette tâche, nous perdons peu à peu les compétences.*

Comme les avantages de cette opération, il nous semble que la liste des risques peut être plus longue, en ramenant ceux cités ci dessus, nous en étudierons les quatre risques jugés principaux :

- 1- La sous performance*
- 2- La dépendance*
- 3- La perte du savoir faire*
- 4- Le risque social*

Nous essayerons, donc, de détailler un peu plus ces risques :

- 1- **La sous performance** : l'audit mené, nous a permis de constater que tous les chargés du suivi du prestataire de service sont unanimes dans l'affirmation que les performances du premier sont plus ou moins égales à celles des agents de l'Office sinon inférieures. Toutefois, ne s'agissant pas d'un recueil d'impressions, il serait opportun de signaler que les entrepreneurs ont été sélectionnés sur la base de leurs*

connaissances théoriques, expérimentales et ont été jugés capables de mener, dans de bonnes conditions, leurs micro-entreprises.

Ce bilan doit être dressé alors tenant compte :

- c- Des objectifs contractuels de performances ;*
- d- De la situation financière de la micro-entreprise (délai de paiement)*

2- La dépendance : *En effet, après l'intervention de l'entrepreneur suite à la première lettre de commande et redéploiement du personnel de l'ONEP vers d'autre tâche sinon d'autres horizons, le prestataire reste le seul à répondre au besoin de l'Office, ou du centre du moins, pour les travaux qui lui ont été confiés. Ainsi, l'on assiste parfois à l'arrêt provisoire de cette prestation en attendant la deuxième lettre de commande. Certains ont recours à des bons de commandes pour palier les retards de redressement de la situation.*

3- La perte du savoir faire et des compétences *qui provient du redéploiement du personnel comme sus cité. Ainsi, tout le savoir cumulé en interne peut être perdu. Ce savoir est souvent tacite. Fondé sur l'observation d'un ensemble de règles non explicites, il est difficile à reconstituer en interne.*

4- Le risque social : *comme nous l'avons souligné, cette opération implique fréquemment le redéploiement du personnel. Par conséquent, il n'est pas étonnant qu'elle suscite des réactions de rejet de la part des employés. Ces réactions peuvent prendre deux formes :*

a- L'opposition ouverte : dans le cas duquel les syndicats font entendre leur hostilité ;

b- Une opposition larvée : qui consiste en la contribution à l'échec du prestataire de service (acte de sabotage ...) ;

Enfin, il n'est pas surprenant que les conflits interviennent dans la mesure où les primes des agents concernés diminuent et le problème de réaffectation leur est posé.

PARTIE III :

PLAN D'ACTION

CHAPITRE I

IMPLEMENTATION D'UNE ACTION A COURS TERME DE REDRESSEMENT

INTRODUCTION

Tout au long de ce travail, nous avons insisté sur «Entrepreneur et micro-entreprise » sachant que le partenariat avec cette entité ne peut être confondu avec la relation avec la PME. Aussi est-il judicieux de percevoir le volet administratif, juridique et financier dans ce cadre et, par conséquent, alléger le contractant tout en faisant de l'assistance un moyen d'encadrement et de contrôle.

Dans ce chapitre, nous essayerons, donc, de proposer les moyens de redressement des éléments pouvant freiner l'atteinte des objectifs.

Paragraphe 1 : Problèmes rencontrés :

Les problèmes recensés auprès de l'ensemble des entités concernées et qui entravent le bon déroulement de cette opération sont récapitulés dans la matrice suivante :

STADE	PROBLEMES POSES
<i>A la programmation</i>	<ul style="list-style-type: none">- Difficulté d'arrêter les besoins réels en création des micro-entreprises en particulier au niveau des nouvelles gérances et ce à cause de la non maîtrise des dates effectives d'intervention de l'ONEP dans ces centres qui engendre :<ul style="list-style-type: none">• Des modifications au niveau du programme et toutes les difficultés qui en résultent.• Création des micro-entreprises qui restent en attente pour être opérationnelles, (<u>cas des trois micro-entreprises créées en 2001 pour l'activité assainissement et qui n'ont été opérationnelles au niveau des centres de TAOURIRT –BERKANE et MRIRT que beaucoup plus tard</u>).• Frais inutilement engagés pour la création (prospection, sélection et formation).
<i>A la sélection des candidats</i>	<i>Niveau bas de l'expérience des candidats à la création des micro-entreprises.</i>
<i>A la formation</i>	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de candidats pouvant simultanément suivre la formation limitée par la capacité réservée par le Centre de l'ONEP (CFTE) pour chaque domaine d'activité ;- Difficulté d'insérer la formation des micro-entreprises dans le programme général du CFTE.
<i>Au démarrage des activités des micro-entreprises</i>	<i>- Insuffisance du Fond de roulement accordé par la Fondation Zakoura (5000,00dh)</i>
	<i>- Manque de moyens de mobilité pour certaines micro-entreprises telles que celles de gestion des stations.</i>
	<i>- Retard dans l'acquisition et la livraison d'outillage destiné aux micro-entreprises.</i>

<p><i>Gestion du dossier micro-entreprise</i></p>	<p>- <i>Retard dans le paiement des décomptes ce qui induit :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Un retard dans la réalisation des prestations (Non respect des délais contractuels).</i> • <i>Une mauvaise qualité des prestations.</i> <p>- <i>Un risque de désistement des micro-entreprises.</i></p>
	<p>- <i>Retard de la reconduction (causé par le délai très important séparant la demande de reconduction et l'accord des entités centrales) des micro-entreprises déclarées probantes après évaluation de la 1^{ère} année d'assistance ce qui engendre la rupture du service rendu par les micro-entreprises et une discontinuité en matière de gestion principalement lorsqu'il s'agit de la gestion des stations de pompage et des adductions.</i></p>
<p><i>Procédures</i></p>	<p>- <i>Procédures non actualisées en fonction des expériences vécues.</i></p>
<p><i>Contrôle des prestations réalisées par les micro-entreprises</i></p>	<p>- <i>Peu ou pas de contrôle de la part des entités locales des prestations réalisées par les micro-entreprises.</i></p>
<p><i>Evaluation de l'activité</i></p>	<p>- <i>Informations peu précises de la part des Directions concernées.</i></p>

Paragraphe 2 : Etat des dispositions à prendre :

STADE	DISPOSITIONS PROPOSEES
<i>A la formation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Une fois les besoins réels définis et arrêtés, un programme de création détaillé (nombre des micro-entreprises à créer, activités retenues etc....) doit être transmis suffisamment à l'avance à la direction du Centre de Formation aux Techniques de l'Eau (CFTE) pour l'inclure dans son programme de formation. - Etudier la possibilité de réduire la période de formation au CFTE. - Dans le futur, examiner dans le cadre d'un partenariat avec les centres de formation et de qualification professionnelle la possibilité d'insérer dans leurs programmes des modules de formation suivant les besoins ONEP.
<i>Au démarrage des activités des micro-entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner avec la Fondation Zakoura la possibilité d'augmenter le montant du prêt et rechercher un partenariat avec d'autres organismes offrant l'accès aux micro crédits pour les jeunes promoteurs.
	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner la possibilité de doter ces micro-entreprises par des moyens de mobilité légers sous forme de prêt remboursable.
	<ul style="list-style-type: none"> - Décentralisation de l'acquisition et l'achat d'outillage pour les micro-entreprises
<i>Gestion du dossier micro-entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour la situation actuelle, l'établissement des dossiers de reconduction, notamment les projets des L.C et le rapport d'évaluation doivent être finalisés à partir du 10^{ème} mois de la période de la 1^{ère} lettre de commande ;
<i>Procédures</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Réactualisation des procédures définissant l'organisation et le traitement du dossier micro-entreprises
<i>Contrôle des prestations réalisées par les micro-entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Les entités locales devront effectuer plus de contrôles programmés ou inopinés ; - <u>Dans le but de garantir un suivi rigoureux de cette activité et un contrôle permanent des prestations réalisées par les micro-entreprises, des missions inopinées de contrôle et de suivi de l'état d'avancement des opérations devront être effectuées par le central.</u>
<i>Evaluation de l'activité</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Les Directions Régionales devront fournir périodiquement l'ensemble des éléments nécessaires à l'évaluation de cette activité suivant un canevas type de suivi et d'évaluation en concertation avec tous les intervenants.

Paragraphe 3 : Volet administratif de création :

En résumé, nous avons constaté que le processus de création de la micro-entreprise n'est pas à même de faciliter la tâche des entités concernées. En effet, l'entité concernée par la création est tenue de déclencher le processus (demande de mise en place de la micro-entreprise), d'en suivre le résultat avant de procéder à la phase logistique de la sélection. A cet effet et dans le souci d'allègement des procédures, il serait judicieux de prévoir :

3.1 La décentralisation de l'opération dans sa totalité et sa prise en charge par l'entité régionale concernée qui déclencherait le processus après l'approbation de la loi cadre (pour les nouvelles installations et/ou gérances) où la nécessité de sa mise en place est dûment justifiée par l'amélioration du service, le gain sur de nouveaux investissements et la réorientation de l'effectif existant pour combler les déficits dans les métiers de base. Celle-ci sera alors tenue de procéder aux améliorations ci-après :

- L'appel d'offre pour le recueil des candidatures doit être précis tant en ce qui concerne la spécialité requise pour exercer dans le domaine, l'expérience que la disponibilité tout en relevant les niveaux de qualification pour tous les domaines sachant qu'aucun d'eux n'est moins important que l'autre ;
- Le mode de sélection des candidats doit reposer sur des critères à réadapter tant aux besoins qu'aux nouvelles techniques de leur pourvoi. Les épreuves écrites nécessitent une logistique qui alourdit le processus. Il serait judicieux de renforcer le volet communication directe avec le candidat ;
- La formation sur site pour permettre au futur entrepreneur d'être en contact direct avec le ou les métiers qu'il prendra en charge. Cette formation englobera les aspects théoriques et pratiques prodigués par un cadre de la Province ou Région d'implantation de l'entrepreneur. A l'issue de la formation, l'entrepreneur signera la charte qui serait approuvée par le Directeur Régional.

3.2 La création d'une cellule de suivi, assistance et confirmation qui serait chargée de la gestion de la relation avec la micro-entreprise. En effet, à ce jour, rares sont les actes de suivi opérés quant aux travaux réalisés. Au cours de l'audit, les collaborateurs cités par les micro-entrepreneurs ne l'ont été que timidement alors que la relation doit être dynamique, claire et fréquente surtout au démarrage.

Dans les centres où certains domaines sont réalisés par les entrepreneurs et où ces tâches étaient assumées par les agents de l'Office, il y'a lieu de ne pas redéployer la totalité des agents et en choisir le mieux qualifié pour gérer la relation Centre/micro-entreprise et en faire un levier de suivi des travaux confiés aux tiers. Ainsi, nous atteindrons deux objectifs :

- Le suivi, l'assistance et le redressement en cas d'erreur du micro-entrepreneur en usant des moyens administratifs

existants (état des situations quotidiennes, planning...) et les améliorer éventuellement ;

- *Garder le lien avec le domaine pour éviter la dépendance vis à vis du micro-entrepreneur dans la mesure où nous avons constaté au cours de l'audit des interruptions de la prestation de la micro-entreprise qui gèlent, parfois, la continuité de service. Cette situation, due à des facteurs internes, ne saurait être expliquée ou du moins justifiée tant aux Clients de l'Office qu'à qui de droit.*

3.3 L'implication du chef du centre dans la formulation de la lettre de commande dans la mesure où il a été constaté que certaines prestations sont confuses, parfois non appropriées au centre et souvent ne respectant pas l'ordre de priorité.

En effet, la standardisation des termes des lettres de commande, par domaine, ne tient pas compte des spécificités de chaque centre si ce n'est que sur le plan géologique. Dans le cas d'un centre, nous avons relevé des prestations inutiles et d'autres mal estimées. Cette situation engendre des faux en écriture dans la mesure où pour rectifier le tir, certains micro-entrepreneurs effectuent les travaux nécessaires et les imputent à d'autres soit inutiles soit dont l'estimation est large. Ceci est aussi valable pour les prestations sous estimées. A priori, cette pratique est à prohiber. Toutefois, nous estimons, comme déjà proposé, de laisser aux responsables locaux le soin de formuler leurs besoins tout en détaillant chaque prestation pour éviter tout risque de mauvaises interprétations.

3.4 La réorganisation du Centre en le dotant de structures motivantes pour faire face aux exigences de qualité dans toutes les prestations dont il a la charge. En effet, les différents domaines liés à l'activité du centre sont multiples mais peuvent se résumer en trois grands domaines :

- *Le domaine Audit : où nous suggérons la mise en place de la cellule gestion de la relation micro/ONEP et toute autre relation à caractère technique ;*
- *Le domaine technique : qui comportera la cellule réalisation des services générés par le commercial (branchements) et une cellule exploitation ;*

- *Le domaine managérial : qui comportera une cellule commerciale avec toutes les prérogatives nécessaires à toute son activité en sus d'une cellule de gestion des affaires du personnel ;*

Paragraphe 4 : Aspect juridique :

En effet, le lien micro/ONEP ainsi que les droits et obligations sont à revoir à même d'en assurer une clarté et implication de part et d'autre sans pour autant que l'une des parties n'ait le dessus sur l'autre.

Paragraphe 5 : Aspect financier :

A ce titre, nous tenons à souligner que:

- *les prix des prestations qui font référence à un bordereau préférentiel ne tiennent compte ni de la marge bénéficiaire de l'Office, ni des investissements qu'il serait appelé à injecter ni enfin de la situation d'une micro-entreprise en démarrage.*

a) La marge bénéficiaire de cette opération doit être raisonnable et tenir compte beaucoup plus du souci qualité que de prix. A mon sens, notre profit dans cette opération est la continuité de service, une qualité meilleure et des performances à respecter. Or, ces indicateurs ne peuvent être atteints si la marge de la micro-entreprise est aux limites ou si, en plus, le paiement n'est pas effectué à temps.

Par ailleurs et après analyse des comptes d'exploitations des micro-entreprises, il s'est avéré que leurs charges sont sensiblement élevées, ce qui les incite à transgresser la réglementation du travail en vigueur et ce, en n'accordant pas à leur salariés le SMIG réglementaire, ne les couvrant pas contre les risque des accidents de travail et enfin, en n'évitant leur affiliation à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (Mutuelle, Retraite ...).

De ce fait, nous estimons, sans ambages, que les-dites micro-entreprises opèrent dans l'informel et au mépris de la législation de travail.

b) Les investissements pour l'amélioration de la prestation et par la même l'image de marque notamment les moyens de mobilité, l'entretien des installations... Tous ces facteurs ne sont pas pris en considération dans la détermination des prix ;

c) et enfin, les délais de paiement qui constituent le point culminant des entrepreneurs. Ceux-ci, dépourvus de fonds de roulement, sont laissés à leur sort avec tout l'arsenal de provocations et d'exigences de la part des responsables locaux. Je ne vois pas pourquoi on investit tant dans la création d'un mort-né. Il y va de soit qu'un entrepreneur qui s'endette, au démarrage, de particuliers avec des promesses de remboursement qui se trouvent non honorées du fait du retard enregistré dans leur paiement, a moins de chance de survivre à l'expérience. Certains, du fait de ces retards se retrouvent avec un personnel qui abandonne le travail avec, parfois, des actes de sabotage du fait du non paiement des salaires dus. Cette situation présente des risques dont les répercussions peuvent être très graves. Notons que l'Office œuvre à l'épanouissement des micro-entreprises sans pour autant que tout le monde s'exécute. La décentralisation de tout le processus est à même de résoudre ces problèmes combien graves.

Dans ce contexte, il est suggéré :

- d'accorder aux intéressés un prêt de démarrage dont le montant ne saurait être inférieur à 10.000 DH remboursable à partir du 3^{ème} mois ;
- envisager la possibilité de nantissement qui leur permettrait une régularité dans le paiement.

Paragraphe 6 : Aspect moyens humains

A ce sujet, il y'a lieu de soulever le problème qu'engendre le redéploiement du personnel en cas de sous-traitance notamment d'ordre psychique, social et pécuniaire.

5.1 : Problème d'ordre psychique : la majorité des domaines relégués aux micro-entreprises est gérée en interne par du personnel exécution dont le niveau scolaire est bas. Ce mouvement crée chez lui une crainte quant aux objectifs de cette sous-traitance et la simule à une façon de se passer de ses services et, donc, une préparation à la perte de l'emploi. Ainsi, il exprime son rejet par le refus de changement d'emploi par différents motifs dont le plus simple est la perte des indemnités liées à l'emploi.

Aussi serait il opportun d'intervenir à ce niveau par le redéploiement du personnel en question à des tâches plus valorisantes moyennant une formation sur le tas (niveau bas) et

relever les niveaux pour le recrutement afin de parer à ce problème.

5.2 : Problème d'ordre social : *dans la mesure où le personnel concerné est à quelques exceptions près issu de la province d'où une difficulté de redéploiement vers d'autres centres limitrophes. Par ailleurs, l'implantation du personnel associé à l'acquisition de logement par le biais du prêt ONEP ajoutées à la scolarité des enfants font que cette opération, combien louable, soit un facteur d'augmentation des charges et le gain se limite à la qualité du service.*

A ce titre, il y'a lieu de revoir le régime indemnitaire à même de permettre une certaine flexibilité pour que cette opération atteigne tous ses objectifs. Nous citerons à titre d'exemple une compensation par la promotion des individus notamment la bonification d'une échelle...

5.3 : Problème d'ordre pécuniaire : *En effet, le personnel redéployé est touché dans ses indemnités dans la mesure où celles qu'il percevait restent généralement supérieures à celles du nouveau poste. Dans ce contexte, nous estimons que notre politique tendant à encourager le personnel pour combler ce besoin est à revoir en ce sens que nous avons dépassé ce stade sans toutefois en résoudre les à côté. Notons que nos systèmes de rémunération sont évolutifs et doivent nécessairement être revus en fonction de nos attentes.*

Enfin, nous pouvons conclure que, globalement, tout le processus est à revoir afin d'adapter nos besoins à ceux de nos partenaires et œuvrer pour que la vision des deux soit dans la même direction afin d'atteindre les objectifs des uns et des autres.

Parallèlement, notre souci résultant de l'efficience de l'opération ne nous empêche pas de relancer d'autres formes de partenariat notamment l'instauration à l'ONEP de la politique d'essai individuel qui fera l'objet de notre quatrième partie.

CHAPITRE II

INTRODUCTION D'UN NOUVEAU MODE DE CREATION DES MICRO-ENTREPRISES (ESSAIMAGE)

Définition

*Le terme d'essaimage a été appliqué il y a une vingtaine d'années pour désigner les initiatives de grandes entreprises, visant à la création d'entreprises nouvelles par leurs salariés. Une définition de l'essaimage a été proposée par **Développement et Emploi** :*

"Toute forme d'appui et d'accompagnement qu'une entreprise apporte à un salarié (ou à un groupe de salariés), à un projet de création (ou de reprise) d'entreprise, en vue de limiter les risques d'échec."

Cette définition ne consiste pas à simplement dénommer la démarche de création d'entreprise par des salariés. Elle souligne l'appui et l'accompagnement pour limiter le risque d'échec.

En d'autres termes, c'est une démarche de création d'entreprise qui a pour origine la volonté pour une grande entreprise d'encourager la reconversion externe d'une partie de son personnel.

Paragraphe 1 : Les objectifs de la mise en place du dispositif d'essaimage

La mise en œuvre d'une politique visant à favoriser la relation d'entreprises par les salariés pourra notamment permettre à l'ONEP de :

1- Gérer les emplois et les compétences en favorisant les mobilités des salariés

L'essaimage est un moyen de respiration de l'entreprise qui peut offrir à certains salariés l'opportunité de bâtir un parcours professionnel motivant lorsque l'évolution dans l'entreprise n'est pas envisageable;

2- Ajuster les effectifs

L'essaimage peut également être un outil pour gérer les effectifs, en l'occurrence, compresser la masse salariale de l'entreprise en favorisant les départs volontaires par l'accompagnement des salariés porteurs de projets à créer leurs propres entreprises.

3- Faire évoluer la culture de l'entreprise en valorisant la prise d'initiative et l'entrepreneuriat

Les grandes entreprises peuvent souffrir des effets induits par la complexité de leur organisation parfois peu propice à la prise d'initiative par les salariés.

La mise en œuvre d'une politique d'essaimage est un moyen pour initier une dynamique visant à faire évoluer la culture d'entreprise en valorisant les comportements entrepreneuriaux.

4- Mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise par le recentrage sur son activité par exemple :

Les entreprises sont de plus en plus fréquemment amenées à s'engager dans un mouvement de recentrage et de focalisation exclusive sur leur cœur d'activité. L'essaimage peut permettre à l'entreprise d'externaliser une de ses activités dans de bonnes conditions et ainsi :

- *Dégager des synergies en associant les avantages liés à sa grande taille et ceux de structures de petites tailles*
- *Construire autour d'elle un véritable réseau de co-traitants qui contribuera à son développement, avec des relations privilégiées, des valeurs, des méthodes, et un niveau de qualité et de prestations communs.*

5- Participer au développement économique et nouer des partenaires avec les acteurs locaux

Toutes les entreprises sont aujourd'hui appelées à réfléchir sur leur "responsabilité territoriale" notamment du point de vue de leur engagement économique au développement des territoires.

Les pratiques d'essaimage constituent un exemple concret de développement durable. En appuyant la création d'entreprises, l'entreprise d'origine pourra en effet :

- Favoriser le développement économique et fertiliser les bassins d'emploi en contribuant à la création de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois;
- Bénéficiaire des retombées économiques et sociales induites par la création d'entreprises.

6- Communiquer

Renforcer l'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique :

L'essaimage de salariés peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique. L'entreprise qui accompagne la création d'entreprises par les salariés pourra :

- Etre perçue comme une entreprise soucieuse de contribuer à un développement réfléchi des territoires et à la création d'entreprises, d'emplois et de richesses nouvelles;
- Bénéficiaire indirectement de l'image diffusée par les salariés ayant quitté l'entreprise d'origine dans une relation gagnant/gagnant.

Paragraphe 2 : Le cadre juridique pour sous-traiter une activité par essaimage

2.1- Octroyer des disponibilités

Le montage d'un projet de création d'entreprise nécessite du temps. Lorsque la transmission de l'activité est imminente, le porteur du projet doit pouvoir se consacrer intégralement à sa future entreprise. L'entreprise d'origine peut alors faire bénéficier le salarié de tous ses droits à congé afin de lui permettre de préparer le transfert dans les meilleures conditions possibles et de favoriser une continuation de l'activité sans interruption.

2.2- Préparer le départ du salarié

A l'issue du processus de préparation et de formalisation du projet, l'admission du salarié à la retraite anticipée est entamée.

En effet, ce départ formulé par le futur entrepreneur présente un caractère volontaire de sa part et fait l'objet d'une indemnisation conformément à la réglementation en vigueur à l'ONEP.

Ainsi, une indemnité de départ volontaire est allouée à l'agent en question en fonction de son ancienneté soit 02 mois de salaire par année de

service. Cette indemnité est servie indépendamment des autres inhérentes à l'admission à la retraite anticipée.

2.2.1- Situation sociale du créateur

Il continue à bénéficier des avantages sociaux de l'ONEP dans le cas où son âge est supérieur ou égal à 50 ans notamment le bénéfice des chalets d'estivage, du remboursement de la consommation eau ...

Par ailleurs, il continue à bénéficier de la mutuelle (remboursement des frais médicaux).

D'autre part, l'intéressé peut souscrire d'autres prestations sociales auprès des compagnies spécialisées.

Paragraphe 3: La forme juridique de la politique d'essaimage

Il y a lieu, donc d'arrêter des objectifs et d'élaborer une charte d'essaimage par l'entreprise. Ce dispositif peut constituer un usage ou être l'occasion d'une négociation et de la signature d'un accord avec le ou les concernés.

3.1- La politique d'essaimage peut constituer un usage

Elle est mise en place d'une manière unilatérale par l'employeur et soumise au régime juridique de ce dernier, l'usage crée des obligations opposables à l'employeur.

Sauf signature d'un accord sur le même thème, l'employeur doit respecter son engagement unilatéral. Pour dénoncer l'usage, il est tenu :

- de respecter un délai de préavis*
- d'informer l'employé*

Dans le cas où cette politique est le fruit de négociation, il est alors procédé à la signature d'un accord ou charte comportant les droits et obligations de chacun à même de clarifier le champs du partenariat bilatéral. Cette formalisation des engagements réciproques favorise l'établissement d'une relation de confiance où les enjeux et les responsabilités de chacun ont été clarifiés.

La convention ou charte d'essaiage peut également préciser :

Signer éventuellement une convention d'essaiage

Certaines entreprises ayant développé des pratiques d'essaiage inscrivent ce processus dans le cadre d'une convention signée avec le salarié. La signature d'un tel accord permet de formaliser les engagements réciproques du salarié et de l'entreprise et ainsi de favoriser l'établissement d'une relation de confiance où les enjeux et les responsabilités de chacun ont été clarifiés.

Selon les cas, la signature de cette convention peut par exemple intervenir :

- *A l'issue du ou des entretiens préliminaires à l'accompagnement,*
- *Après la validation de la démarche du créateur*
- *A l'issue du passage devant le comité d'essaiage qui aura décidé des appuis octroyés.*

Formaliser les engagements de la cellule d'essaiage

La convention d'essaiage peut mentionner les principes phares guidant la mise en œuvre du processus tels que :

- *La **confidentialité** : la démarche et le projet du créateur ne seront pas communiqués sans l'accord du salarié,*
- *Le **volontariat** : le salarié créateur a par exemple la possibilité d'abandonner son projet;*
- *Le **Faire faire** : le salarié reste maître d'œuvre de son projet.*

La convention d'essaiage peut également préciser :

- *Les étapes du dispositif proposé au porteur de projet :*
 - *Un accompagnement personnalisé ;*
 - *Le passage devant un comité d'essaiage en vue de décider des différents appuis (logistique, financier, commercial ...)
dont il va bénéficier pour la création*
 - *Le bénéfice d'un suivi post-crétation.*
- *Les soutiens octroyés par l'entreprise en amont de la création :*
 - *Un accompagnement méthodologique et technique ;*
 - *Le bénéfice de formations ;*
 - *Des aides logistiques ;*

➤ *La prise en charge de frais liés à l'élaboration du projet.*

- *Les acteurs intervenants dans la mise en œuvre de ce dispositif ainsi que leurs rôles respectifs : responsable de la cellule d'essaimage, conseillers essaimage, prestataire de service tiers ...*

Concernant les appuis octroyés :

- *Si la convention est signée en amont du montage du dossier, la cellule ne s'engage pas sur les différents appuis offerts au salarié, notamment en terme financier, car ces derniers seront arrêtés ultérieurement en fonction des besoins évolutifs du porteur de projet et du projet,*
- *Si cette dernière est signée après le passage devant le comité d'essaimage, elle pourra préciser les aides accordées pour la création.*

La cellule s'engage à mettre en œuvre l'ensemble des moyens utiles pour accompagner le porteur de projet et augmenter ses chances de succès. Elle ne garantit donc évidemment pas le succès du projet. La signature d'une telle convention la soumet à une obligation de moyens et non de résultats.

La convention d'essaimage peut en outre préciser :

- *Les responsabilités respectives de l'entreprise et du salarié porteur de projet,*
- *Les dimensions du processus ne relevant pas de la responsabilité de la cellule d'essaimage : ainsi, la négociation des conditions du départ du salarié peut relever exclusivement de la Direction des Ressources Humaines et ne pas faire intervenir directement la cellule d'essaimage.*

Cette formalisation des engagements de l'entreprise, c'est-à-dire de la hiérarchie et de la cellule d'essaimage, permet au salarié d'inscrire l'ensemble de ses démarches dans un cadre qui a été clarifié, et d'éviter des déceptions ou frustrations ultérieures liées à une compréhension erronée des prestations de la cellule d'essaimage ou des "règles du jeu".

Formaliser les engagements du salarié porteur de projet

Faire figurer les engagements et responsabilités du porteur de projet dans la convention semble essentiel afin d'inscrire l'ensemble du processus dans une relation de collaboration dont les modalités ont été acceptées. Dans la convention d'essaimage, le salarié porteur de projet peut par exemple s'engager à :

- *Accepter l'ensemble des principes de la charte d'essaimage et les modalités de mise en œuvre du processus;*
- *Informier régulièrement le conseiller essaimage des démarches qu'il entreprend et des avancées de son projet;*
- *Rencontrer périodiquement le conseiller essaimage afin de faire des bilans de l'état d'avancement de son dossier de création d'entreprise;*

Paragraphe 4 : L'étude financière

Cette étude consiste à traduire, en termes financiers tous les éléments réunis pour vérifier la viabilité du projet. La démarche proposée se décompose en cinq étapes :

- *Elaboration du plan de financement initial*
- *Construction du compte de résultat prévisionnel*
- *Etablissement du plan de trésorerie*
- *Elaboration du plan de financement à trois ans*
- *Calcul du seuil de rentabilité*

4.1. Plan de financement initial

Pour construire son plan de financement initial, le porteur de projet va :

- *Evaluer les besoins de financement durables engendrés par le projet*
- *Recenser les ressources financières durables*
- *Comparer les besoins et les ressources durables*

Cette étape pourra conduire le futur essaimé :

- *Soit à renoncer au projet, si la proportion des fonds propres est excessivement faible par rapport aux fonds d'emprunt qu'il faudrait obtenir*
- *Soit à le redimensionner pour réduire les besoins*

4.2. Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel permet de mettre en évidence si l'activité prévisionnelle de l'entreprise génère un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre.

A ce stade, le compte de résultat ne peut être définitivement arrêté, car il est possible que la situation de trésorerie au cours des premiers mois nécessite le recours à des crédits bancaires à court terme.

Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie permettra de mettre en évidence, mois par mois, l'équilibre ou le déséquilibre entre encaissement et décaissement.

Si ce document prévisionnel devait faire ressortir une impasse de trésorerie à un moment donné, il faudrait alors trouver une solution avant le démarrage de l'entreprise (prévoir éventuellement des crédits bancaires de fonctionnement sans oublier de prendre en compte leur coût dans le compte de résultat).

4.3. Plan de financement à trois ans

De manière à prévoir l'évolution de la structure financière de l'entreprise, le porteur de projet va élaborer, sur le même principe que le plan de financement initial, un tableau projetant, à la fin de chacune des trois premières années, l'évolution des besoins financiers durables et des ressources financières stables.

4.3.1. Calcul du point mort (seuil de rentabilité)

Le point mort représente le niveau d'activité qui permet, grâce à la marge réalisée de régler les charges fixes.

4.3.2. L'étude juridique

Le choix du statut juridique de l'entreprise emporte des conséquences sur le statut du créateur, aux niveaux patrimonial, social et fiscal. Il correspond à la phase finale de préparation du projet et doit s'y adapter. Il ne peut donc intervenir qu'après l'accomplissement des étapes précédentes.

Ce choix doit donc être étudié minutieusement avec, dans la mesure du possible, l'aide d'un conseil spécialisé.

Le porteur de projet va choisir entre :

- Une immatriculation en tant qu'entrepreneur individuel : dans ce cas, l'entreprise et le chef d'entreprise ne forment qu'une seule et même personne juridique,*
- La création d'une société : le créateur donne alors naissance à une nouvelle personne, juridiquement distincte de lui-même et des autres associés fondateurs*

Une fois l'étude juridique achevée, le porteur de projet peut commencer à réunir les documents nécessaires pour l'immatriculation de son entreprise.

Paragraphe 5 : Analyse de rentabilité de projet

I- Cas d'un agent relevant du collège de la Maîtrise :

- Capital du départ volontaire : 400.000,00 DH
- Prestations qui lui seront confiées : 740.000,00 DH

II- Cas d'un agent relevant du collège de l'Exécution :

- Capital du départ volontaire : 200.000,00 DH
- Prestations qui lui seront confiées : 300.000,00 DH

I- Cas d'un agent relevant du collège de la Maîtrise

	année 1	évolution
part des achats dans les ventes	19%	3%
t% d'évolution des F P	0%	4%
part FP / ventes	52%	60%
FDG évoluent avec les ventes "ch variables"	1%	24%
part des fdg / frais externes	24%	25%
frais de déplacement évoluent avec augm du carburant		7%
travaux externes/total des charges	5%	5%
igr/résultat avant impôt	33%	44%
je prends comme évolution du chiffre d'affaires un taux équivalent à celui du taux d'intérêt de la banque		15%
Investissement de départ		740 000,00

remarque

	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8	année 9
gest° 3 stat° de ppge	250 000,00								
travx/réseau distrib° eau	240 000,00								
rech + répar° fuites rés dis°	250 000,00								
total chiffre d'affaires	740 000,00	851 000,00	978 650,00	1 125 447,50	1 294 264,63	1 488 404,32	1 711 664,97	1 968 414,71	2 263 676,92

	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8	année 9
achats d'exploitation	140 000,00	25 530,00	29 359,50	33 763,43	38 827,94	44 652,13	51 349,95	59 052,44	67 910,31
frais de personnel	382 374,00	397 668,96	413 575,72	430 118,75	447 323,50	465 216,44	483 825,09	503 178,10	523 305,22
impôts et taxes (fixes)	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00
frais travx externes	30 400,00	31 920,00	33 516,00	35 191,80	36 951,39	38 798,96	40 738,91	42 775,85	44 914,65
frais divers de gestion	7 400,00	7 980,00	8 379,00	8 797,95	9 237,85	9 699,74	10 184,73	10 693,96	11 228,66
frais de déplacement	14 800,00	15 836,00	16 944,52	18 130,64	19 399,78	20 757,77	22 210,81	23 765,57	25 429,16
frais financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-
total charges	577 374,00	481 334,96	504 174,74	528 402,56	554 140,45	581 525,03	610 709,49	641 865,92	675 187,99
résultat d'exploitation	162 626,00	369 665,04	474 475,26	597 044,94	740 124,17	906 879,29	1 100 955,48	1 326 548,79	1 588 488,93
amortissement (fixes)	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00
résultat avant impôt	138 626,00	345 665,04	450 475,26	573 044,94	716 124,17	882 879,29	1 076 955,48	1 302 548,79	1 564 488,93
IGR	46 035,00	152 092,62	198 209,12	252 139,77	315 094,64	388 466,89	473 860,41	573 121,47	688 375,13
résultat après impôt	92 591,00	193 572,42	252 266,15	320 905,17	401 029,54	494 412,40	603 095,07	729 427,32	876 113,80
CASH FLOW	116 591,00	217 572,42	276 266,15	344 905,17	425 029,54	518 412,40	627 095,07	753 427,32	900 113,80
<i>740 000,00</i>	<i>116 591,00</i>	<i>217 572,42</i>	<i>276 266,15</i>	<i>344 905,17</i>	<i>425 029,54</i>	<i>518 412,40</i>	<i>627 095,07</i>	<i>753 427,32</i>	<i>900 113,80</i>
TAUX INTERNE DE RENTABILITE	#NOMBRE!	-37%	-8%	9%	20%	27%	32%	35%	38%

I- Cas d'un agent relevant du collège de l'Exécution

	année 1	évolution
part des achats dans les ventes	3%	3%
t% d'évolution des F P	3%	4%
part FP / ventes	60%	60%
FDG évoluent avec les ventes "ch variables"	1%	24%
part des fdg / frais externes	17%	25%
frais de déplacement évoluent avec augm du carburant		7%
travaux externes/total des charges	11%	5%
igr/résultat avant impôt	15%	44%
je prends comme évolution du chiffre d'affaires un taux équivalent à celui du taux d'intérêt de la banque		15%
Investissement de départ		300 000,00

remarque

	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8	année 9
gest° 3 stat° de ppge	300 000,00								
total chiffre d'affaires	300 000,00	345 000,00	396 750,00	456 262,50	524 701,88	603 407,16	693 918,23	798 005,96	917 706,86

	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8	année 9
achats d'exploitation	10 000,00	10 350,00	11 902,50	13 687,88	15 741,06	18 102,21	20 817,55	23 940,18	27 531,21
frais de personnel	180 000,00	187 200,00	194 688,00	202 475,52	210 574,54	218 997,52	227 757,42	236 867,72	246 342,43
impôts et taxes (fixes)	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00
frais travx externes	24 000,00	25 200,00	26 460,00	27 783,00	29 172,15	30 630,76	32 162,30	33 770,41	35 458,93
frais divers de gestion	4 000,00	6 300,00	6 615,00	6 945,75	7 293,04	7 657,69	8 040,57	8 442,60	8 864,73
frais de déplacement	8 000,00	8 560,00	9 159,20	9 800,34	10 486,37	11 220,41	12 005,84	12 846,25	13 745,49
frais financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-
total charges	228 400,00	240 010,00	251 224,70	263 092,49	275 667,15	289 008,60	303 183,68	318 267,16	334 342,79
résultat d'exploitation	71 600,00	104 990,00	145 525,30	193 170,01	249 034,72	314 398,56	390 734,55	479 738,80	583 364,07
amortissement (fixes)	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00
résultat avant impôt	47 600,00	80 990,00	121 525,30	169 170,01	225 034,72	290 398,56	366 734,55	455 738,80	559 364,07
IGR	7 100,00	35 635,60	53 471,13	74 434,80	99 015,28	127 775,37	161 363,20	200 525,07	246 120,19
résultat après impôt	40 500,00	45 354,40	68 054,17	94 735,21	126 019,44	162 623,19	205 371,35	255 213,73	313 243,88
CASH FLOW	64 500,00	69 354,40	92 054,17	118 735,21	150 019,44	186 623,19	229 371,35	279 213,73	337 243,88
TAUX INTERNE DE RENTABILITE	#NOMBRE!	-40%	-12%	5%	16%	24%	29%	32%	35%

CONCLUSION GENERALE

Après cette présentation globale des traits généraux de la sous-traitance par essaimage notamment le processus de réalisation embrassant aussi les volets juridique et financier de l'essaimé ainsi que les dispositions devant être observées par l'essaimeur, il y'a lieu de constater que ce mode de sous-traitance comble les déficits du mode de création de la micro-entreprise en ce sens que les problèmes y rencontrés trouvent leur solution dans ce dernier notamment en ce qui concerne :

- ✓ Le mode de sélection*
- ✓ Le besoin de formation*
- ✓ La trésorerie*
- ✓ La qualité du travail*

1- Le mode de sélection

Contrairement à l'entrepreneur, l'agent ONEP serait évalué sur la base du projet qu'il doit présenter et soutenir en commission d'essaimage. Cette façon de faire éviterait une sélection sur la base de méthodes classiques dont les résultats sont discutables surtout lorsqu'il s'agit de sous-traitance.

2- La formation

Pour se familiariser avec l'activité de l'ONEP, l'entrepreneur reçoit une formation de courte durée qui n'est pas nécessaire quand il s'agit d'un agent de l'ONEP. Bien plus, l'agent de l'Office a une connaissance approfondie de tous les aspects liés aux activités sous-traitées à ce jour.

3- La trésorerie

L'entrepreneur souffre lorsqu'il s'agit de fonds de roulement dans la mesure où sa seule issue reste des emprunts de la famille, d'amis...

L'agent de l'ONEP percevrait une indemnité moyenne de départ variant entre 200.000,00 DH pour le personnel d'exécution et 450.000,00DH pour la maîtrise. Ce capital mettrait à l'aise le porteur du projet et lui permettrait de s'acquitter de ses charges (salaires, frais de carburant...).

4- La qualité du travail

Le personnel de l'ONEP porteur de projet(s) se distingue par :

- Son expérience dans la mesure où le minimum d'ancienneté serait de 21 ans ;*
- Ses connaissances tant du terrain que des installations que de l'environnement des centres ;*
- Son introduction dans le système de l'entreprise et son entourage;*
- Son savoir faire appuyé par la maîtrise des procédures internes à l'ONEP;*

En sommes, nous aurions contourné toutes les faiblesses enregistrées au niveau du mode de sous-traitance actuel tant à l'échelle de l'évaluation sur le plan national que sur site.

Si la présente étude a abordé le sujet de la sous-traitance par le biais de micro-entreprise, c'est pour faire apparaître que l'apport du mode en cours n'est pas négligeable mais nécessite des retouches qui lui donneraient l'élan attendu.

Nous avons, ainsi, mis en valeur les atouts du partenariat ONEP/Micro-entreprise sans pour autant négliger les risques qu'il génère pour l'entreprise. Toute chose étant égale par ailleurs, l'aspect financier ayant constitué une entrave au bon démarrage de la micro-entreprise, il en a été tenu compte dans l'optique proposée d'autant plus que nous avons profité des mesures de départ actuelles pour en atténuer les effets. Par ailleurs, nous avons abordé les problèmes liés à la création de la micro-entreprise notamment la sélection des candidats, leur formation et suivi qui se trouvent dépassés par le mode proposé en ce sens que les candidats proposés possèdent beaucoup plus que l'ONEP ne peut attendre de candidats externes.

Je conclurai, donc, en considérant ce travail comme étant une complémentarité à l'usage actuel et la solution à moyen terme des lacunes de l'expérience vécue sachant que les redressements proposés pour le court terme contribueraient sûrement à injecter une nouvelle dynamique dans le système actuel.

ANNEXES

ANNEXE N° 1
FICHE JUSTIFICATIVE DE CREATION

Domaine d'activité :

Centre ou proposé :

I/ Description sommaires des installations concernées

Fiche technique dur le centre :

(Statistiques, schémas synoptiques, inventaire des équipements.....)

II/ Moyens humains existants

III/ Principalement prestations à confier à la micro-entreprise

(Joindre détail quantitatif du plan de charge de la micro-entreprise)

VI/ Impacts prévisionnels

1- Sur la gestion et l'état des installations concernées

Indicateurs (*)	Actuel	Prévu	Observations

(*) Ensemble des indicateurs liés à l'opération de maintenance et entretien, aux délais des interventions et réparation...

2- En matière de redéploiement et rationalisation des moyens humains ONEP

Nom et prénom de l'agent à récupérer	Qualification	Affectation actuelle	Affectation proposée (nouvelles tâches)

3- Impact financier

Comparaison du coût de l'opération micro-entreprise par rapport aux moyens propres de l'ONEP et aux moyennes et grandes entreprises.

Désignation des prestations confiées à la micro-entreprise	Coûts des prestations à l'unité		
	Micro-entreprise	Agent ONEP (1)	Entreprise (2)

(1) : Le coût des travaux réalisés par les agents ONEP est calculé sur la base du nombre d'heures de la main d'œuvre.

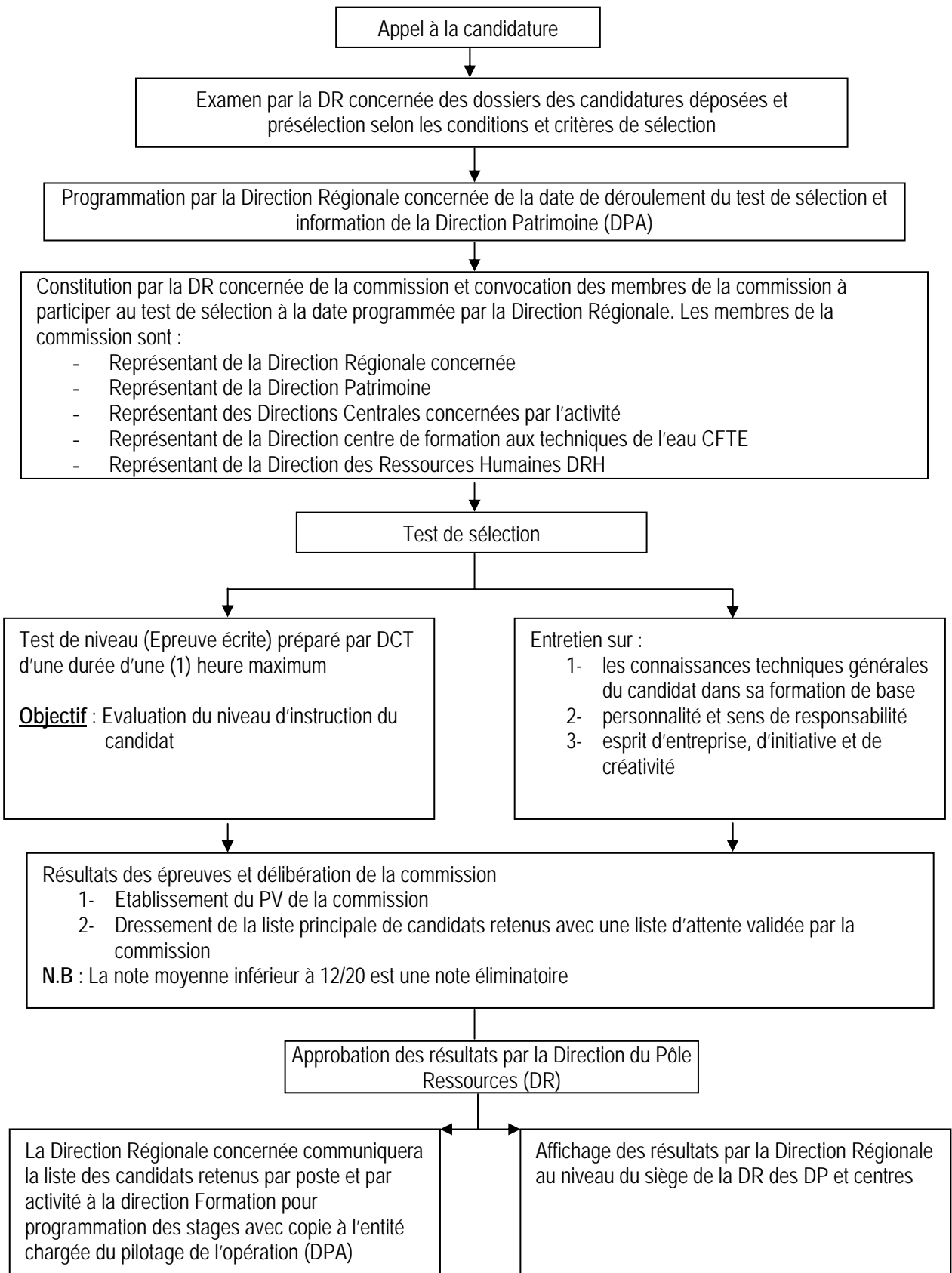
(2) : Prix des bons de commande ou marchés cadre récents.

IV/ Informatique sur les micro-entreprises existantes au niveau de la localité concernée

ANNEXE N° 2
PROFILS DES CANDIDATS A LA CREATION DES MICRO-ENTREPRISES

Groupes	Activités	Profils demandés
<i>Activités Technique</i>	<i>Travaux de branchements et entretien du réseau de distribution d'eau potable</i>	- CQP Plomberie sanitaire - Hydraulique urbaine - Génie civil et bâtiment ou équivalent
	<i>Surveillance et gestion des stations de pompage d'eau potable</i>	- ITA électricité générale électromécanique - CQP + expérience ou équivalent
	<i>Entretien et surveillance des adductions d'eau potables</i>	- ITA électromécanique mécanique
	<i>Recherche et réparation des fuites au niveau des réseaux de distribution d'eau potable</i>	- CQP ou ITA selon spécifié
	<i>Maintenance des équipements électromécaniques</i>	- ITA électricité générale électromécanique mécanique industrielle ou équivalent
	<i>Gestion des installations rurales sans pompage Avec pompage</i>	- CQP + expérience - ITA électromécanique électricité ou équivalent
<i>Activités Mixtes</i>	<i>Entretien des bâtiments</i>	- CQP en maçonnerie
	<i>Jardinage et entretien des espaces verts</i>	- CQP
<i>Contrôle de la qualité d'eau</i>	<i>Prélèvement des échantillons d'eau</i>	- Niveau bac sciences - Diplôme EST (école scientifique de technologie) - licence sciences ou équivalent

ANNEXE N° 3
PROCEDURE DE DEROULEMENT DES PHASES DE TEST DE SELECTION



ANNEXE N° 4
LISTES D'OUTILLAGE STANDARD MINIMUM PAR DOMAINE D'ACTIVITE
(Listes non limitatives)

a) ACTIVITE TRAVAUX DE RESEAUX

N° Article	Désignation	Observation
1	Machine à percer en charge 20/40 avec forêt et tiroir	
2	Jeu de chiffre pour numérotation des portes de niches	
3	Etau de plombier + tripier	
4	Filière de plombier	
5	Clés à griffe SE-125-14 - 120-1/2	
6	Clés à molette 113 à 18	
7	Jeu de clés plates 8 à 36	
8	Jeu de clés à pipe 10 à 36	
9	Panneaux triangulaires (attention travaux) + socle	
10	Panneaux ronds (limitation de vitesse) + socle	
11	Panneaux début et fin chantier	
12	Connes de signalisation en plastique (ensemble de 6)	
13	Burette à l'huile	
14	Meule + tronçonneuse électrique	
15	Clé à béquille	
16	Boite emporte pièces	
17	Curette pour à clé	
18	Casque -gants bottes combinaison masque anti-poussière	

b) ACTIVITE GESTION DES STATIONS= SURVEILLANCE ADDUCTIONS

N° Article	Désignation	Observation
1	Boite d'outillage métrique	
2	Multimètre affichage digital	
3	Contrôle d'isolement à magnéto	
4	Contrôleur de batterie	
5	Perceuse à percussion (550 W .13 mm)	
6	Echelle en aluminium (3m)	
7	Torche à 2 piles rechargeables	
8	Brosse métallique pinceau	
9	Bottes combinaison	
10	Clés à griffes	
11	Clés à molette	
12	Outils pour jardinage : - brouette - sécateurs à mains - tondeuse à gazon manuelle - Pioche râteaux scie cisailles à haie	

c) ACTIVITE RECHERCHE ET REPARTION DE FUITES

Article	Désignation	Observation
1	<i>Appareil électronique amplificateur de son, portable pour la localisation des fuites</i>	
2	<i>Appareil de localisation des pièces métallique (Bouches à clé, regards ...)</i>	
3	<i>Clé à béquille pour robinet vannes</i>	
4	<i>Clé à béquille pour manœuvre des robinets de prises en charge pour branchement</i>	
5	<i>Curette pour nettoyage des bouches à clé</i>	
6	<i>Torche à 2 piles rechargeables</i>	
7	<i>Bottes + combinaison étanche</i>	
8	<i>Clés à griffes</i>	
9	<i>Clés à molette</i>	
10	<i>Jeu de clés plates à 36</i>	
11	<i>Jeu de clés à pipe 10 à 36</i>	
12	<i>Boite emporte joint</i>	
13	<i>Manomètre de pression (0/6 bars) - (0-10 bars)</i>	
14	<i>Casques gants</i>	
15	<i>Panneaux de signalisation</i>	

d) ENTRETIEN DES BATIMENTS

Article	Désignation	Observation
1	<i>Echelle double en aluminium (5m)</i>	
2	<i>Brosse métallique à dents</i>	
3	<i>Pinceau (rond, plat, coudé)</i>	
4	<i>Couteau à enduit</i>	
5	<i>Grattoir (plat, triangulaire)</i>	
6	<i>Rouleau pour (vinyle, laqué)</i>	
7	<i>Gants</i>	
8	<i>Combinaison</i>	
9	<i>Boite à outils maçons</i>	
10	<i>Casse-lunettes de protection</i>	

e) ENTRETIEN ESPACES VERTS

Article	Désignation	Observation
1	<i>Tondeuse de gazon manuelle ou à moteur</i>	
2	<i>Pulvérisateur à dos</i>	
3	<i>Cisailles à gazons</i>	
4	<i>Cisailles à haie</i>	
5	<i>Faucille à main</i>	
6	<i>Houe râteaux balais à gazon</i>	
7	<i>Brouette</i>	
8	<i>Sécateurs</i>	
9	<i>Combinaison verte</i>	

f) GESTION DES INSTALLATIONS D'ASSAINISSEMENT

f-1 Travaux débouchage et curage des réseau d'assainissement

N° Article	Désignation	Observation
1	Tire bouchon à branche ronde conduite D= 100 mm	
2	Tête de lance GM 60	
3	Coupe racine PM 50	
4	Coude et rallonge de guidage	
5	Poignée à bras transversale	
6	Tringlettes flexibles en acier inox L=1,2 m et 0,6 m	
7	Treuil à main avec câble flexible en acier inox L=50 m	
8	Cuillères avec manches en bois (GM et PM°)	
9	Torches avec 2 piles rechargeables	
10	Casque de protection	
11	Masque à gaz avec filtres et sacoche de transport	
12	Cônes de signalisation en plastique	
13	Panneaux de signalisation	
14	Ecumoire poubelle (2001)	
15	Combinaison de travail (veste + pantalon + gants)	
16	Cuissards en caoutchouc pour travaux dans les égouts	

f-2 Entretien des stations d'épuration

N° Article	Désignation	Observation
1	Racleur à main avec manche L= 1,50 m	
2	Filet avec manche réglable	
3	Gants	
4	Cuissards en caoutchouc	
5	Casque de protection	
6	Bottes en caoutchouc + combinaison de travail	
7	Faux à long manche	
8	Gilet de sauvetage	
9	Bouée de sauvetage	
10	Boîte à outil maçon	

g) PRELEVEMENT D'ECHANTILLONS D'EAU

N° Article	Désignation	Observation
1	Ph-mètre portatif	
2	Conductimètre portatif	
3	Turbidimètre portatif	
4	Comparateur complet	
5	Cuves de 5 et 10	
6	DPD	
7	Disques DPD 0,1 à 1 et 1 à 4	
8	Glacière	
9	Caisse de prélèvement	
10	Thermomètre	
11	Moyens de mobilité	

ANNEXE N° 5
PRIX DE REFERENCE DES MICRO-ENTREPEISES

N°	Désignation	U	P.U (HT)
Ouvrage 12 : Etudes qualité des eaux			
Série 01 : Etudes de qualité			
1	Prélèvement analyse sur place, transport, et éventuellement analyses au laboratoire ONEP Forfait par mission d'une journée : mille dirhams	Ft/mission	1000,00
Ouvrage 22			
Série 02 : Gros œuvre étanchéité revêtement			
A. Gros œuvre			
1	Terrassement en fouilles ou en rigole Le mètre cube : vingt dirhams	M3	20,00
2	Béton de propreté Le mètre cube : deux cents dirhams	M3	200,00
3	Béton armé pour fondation et en élévation Le mètre carré : quatre vingt dirhams	M2	650,00
4	Maçonnerie en moellons Le mètre cube : quatre vingt dirhams	M3	90,00
5	Dalle de forme y/c hérissonnage Le mètre cube : trente dirhams	M3	30,00
6	Cloison simple 6T Le mètre carré : quarante dirhams	M2	40,00
7	Cloison double 6+8T Le mètre carré : soixante dix dirhams	M2	70,00
8	Cloison en brique de 20 cm Le mètre carré : soixante quinze dirhams	M2	75,00
9	Dalle plein ep 0,10 Le mètre carré : six cents cinquante dirhams	M2	650,00
10	Dalle en hourdis 15+5 Le mètre carré : cent vingt dirhams	M2	120,00
11	Enduit extérieur et intérieur Le mètre carré : vingt dirhams	M2	20,00
12	Acier Le kilo : neuf dirhams	Kg	09,00
13	Gros béton Le mètre cube : deux cent cinquante dirhams	M3	250,00
14	Canalisation en buses béton comprimé 200 Le mètre cube : trente cinq dirhams	M3	35,00
15	Canalisation en buses béton comprimé 300 Le mètre linéaire : quarante cinq dirhams	M1	45,00
16	Canalisation en buses béton comprimé 400 Le mètre linéaire : cinquante cinq dirhams	M1	55,00
17	Regard 40*40	U	90,00
18	Regard 50*50 L'unité : cent dirhams	U	100,00
19	Regard 1,00*1,00 L'unité : cent vingt dirhams	U	120,00
20	Scellement cadres portes, fenêtres, grilles,... L'unité : quarante cinq dirhams	U	45,00
21	Dépose cadres toute dimension	U	50,00

	<i>L'unité : cinquante dirhams</i>		
22	<i>Dépose et repose de cadre toute dimension L'unité : quatre vingt dirhams</i>	<i>u</i>	<i>80,00</i>
23	<i>Arrêtes métalliques L'unité : quinze dirhams</i>	<i>U</i>	<i>15,00</i>
24	<i>Pose d'évier L'unité : cinquante dirhams</i>	<i>U</i>	<i>50,00</i>
25	<i>Pose WC à la turque L'unité cinquante dirhams</i>	<i>U</i>	<i>50,00</i>
26	<i>Pose receveur de douches L'unité : cinquante dirhams</i>	<i>U</i>	<i>50,00</i>
27	<i>Démolition cloison y/c évacuation à la décharge publique et toutes sujétions Le mètre carré : dix dirhams</i>	<i>M2</i>	<i>10,00</i>
<u>B. ETANCHEITE</u>			
28	<i>Enlèvement de l'étanchéité existant Le mètre carré : cinq dirhams</i>	<i>M2</i>	<i>5,00</i>
29	<i>Forme de pente Le mètre carré : sept dirhams</i>	<i>M2</i>	<i>7,00</i>
30	<i>Gorge pour solins Mètre linéaire : huit dirhams</i>	<i>Ml</i>	<i>8,00</i>
31	<i>Chape de lissage Le mètre carré : cinq dirhams</i>	<i>M2</i>	<i>5,00</i>
32	<i>Ecran par vapeur Le mètre carré : vingt cinq dirhams</i>	<i>M2</i>	<i>25,00</i>
33	<i>Isolation technique Le mètre carré : quatre vingt dirhams</i>	<i>M2</i>	<i>80,00</i>
34	<i>Etanchéité multicouche 36 S+40S+36S Le mètre carré : quatre vingt dirhams</i>	<i>M2</i>	<i>90,00</i>
35	<i>Etanchéité des relevés Le mètre linéaire : dix dirhams</i>	<i>Ml</i>	<i>10,00</i>
36	<i>Protection de l'étanchéité par dalettes Le mètre carré : trente dirhams</i>	<i>M2</i>	<i>30,00</i>
37	<i>Protection de l'étanchéité par carreaux 20*20 Le mètre carré : cinquante dirhams</i>	<i>M2</i>	<i>50,00</i>
38	<i>Fourniture et pose de gargouillis en plomb L'unité : cent vingt dirhams</i>	<i>U</i>	<i>120,00</i>
39	<i>Façonnage des larmiers Le mètre linéaire : cinquante dirhams</i>	<i>Ml</i>	<i>50,00</i>
40	<i>Béton armé pour acrotère Le mètre linéaire : quinze dirhams</i>	<i>Ml</i>	<i>15,00</i>
41	<i>Etanchéité légère pour salle d'eau Le mètre carré : quarante dirhams</i>	<i>M2</i>	<i>40,00</i>

C. REVETEMENT			
42	Enlèvement granito carreaux existant Le mètre carré : cinq dirhams	M2	5,00
43	Revêtement en granito poli, gris ou blanc Le mètre carré : soixante dirhams	M2	60,00
44	Revêtement sol 30*30 Le mètre carré : cent trente dirhams	M2	130,00
45	Revêtement sur murs La mètre carré : cent trente dirhams	M2	130,00
46	Plinthe similaire ou carreaux Le mètre linéaire : vingt cent dirhams	ML	25,00
47	Plinthe en marmorite noire Le mètre linéaire : vingt dirhams	ML	20,00
Série 03 : Menuiserie bois Ferronnerie Aluminium			
1	Réparation menuiserie bois porte, fenêtre, volet roulant (changement paumelle, serrure, poignées, levier, crémonne,....) L'unité : cinquante dirhams	U	50,00
2	Fourniture et pose porte iso plane y compris cadre et serrure Le mètre carré : quatre cents dirhams	M2	400,00
3	Fourniture et pose fenêtre ouvrant à la française y compris cadre et serrure Le mètre carré : cinq cent dirhams	M2	500,00
4	Fourniture et pose fenêtre coulissante y compris cadre et serrure Le mètre carré : six cents dirhams	M2	600,00
5	Fourniture et pose volet roulant y compris cadre et serrure Le mètre carré : trois cents dirhams	M2	300,00
6	Fourniture et pose placard sous paillasse y compris cadre et serrures Le mètre carré : deux cents cinquante dirhams	M2	250,00
7	Fourniture et pose châssis y compris cadre et serrure Le mètre carré : cinq cent dirhams	M2	500,00
8	Fourniture et pose grilles métalliques Le mètre carré : cinq cent dirhams	M2	500,00
9	Fourniture et pose fenêtre en aluminium naturel y compris cadre serrure et vitrage 6 mm Le mètre carré : mille deux cents dirhams	M2	1200,00
Série 04 : Electricité de bâtiment			
1	Changement d'interrupteur ou prise y compris tubage et câblage L'unité : trente dirhams	U	30,00
2	Changement de tube fluorescent y compris fourniture L'unité : trente dirhams	U	30,00
3	Changement de lampe à incandescence y compris fourniture L'unité : vingt dirhams	U	20,00
4	Changement de néon 2x40w compris fourniture L'unité : quatre cents dirhams	U	400,00

Série 05 : Plomberie sanitaire, miroiterie, évacuation			
1	Réparation de fuites sur installation intérieure y compris fourniture de pièces de rechange (tés coude tube en galvanisé...) L'unité : cent cinquante dirhams	U	150,00
2	Changement de robinet L'unité : dix dirhams	U	10,00
3	Changement de mélangeur eau froide et chaude L'unité : trente dirhams	U	30,00
4	Déposé et pose de chauffe eau électrique L'unité : trente dirhams	U	30,0
5	Entretien de receveur de douche L'unité : trente dirhams	U	30,00
6	Dépose et pose tuyaux de descente en fonte y compris coude, culottes, raccords, tés, colliers percement et rebouchement des trous et saignés et toutes sujétions L'unité : dix dirhams	U	10,00
7	Changement de miroir y/c fixation et toutes sujétions L'unité : dix dirhams	U	10,00
Série 06 : Peinture et vitrerie			
1	Peinture à l'acétate de polyvinyle sur enduits extérieurs y/c grattage, rebouchage et topettes sujétions Le mètre carré : douze dirhams	M2	12,00
2	Badigeon à la chaux La mètre carré : six dirhams	M2	6,00
3	Peinture à l'acétate de polyvinyle sur plafonds et murs intérieurs y/c rebouchage grattage dépoussiérage et toutes sujétions Le mètre carré : douze dirhams	M2	12,00
4	Peinture de la menuiserie métallique sur porte et grillage Le mètre carré : dix huit dirhams	M2	18,00
5	Peinture de la menuiserie bois sur porte et fenêtre Le mètre carré : dix huit dirhams	M2	18,00
6	Peinture des pièces spéciales (sur métal) Le mètre carré : dix huit dirhams	M2	18,00
7	Vernis sur menuiserie bois Le mètre carré : cinquante dirhams	M2	50,00
8	Changement de verte fort 3,8 m y/c fourniture Le mètre carré : deux cent dirhams	M2	200,00
9	Changement de verre normal 3mm y/c fourniture Le mètre carré : cent cinquante dirhams	M2	150,00
Série 07 : Aménagement extérieur : Verdure			
1	Entretien des abords et de l'espace vert Le forfait par mois : quatre cent dirhams Le mètre carré : vingt cinq centimes	Ft/mois M2	400 0,25
2	Débroussaillage et désherbage des emprises Le mètre carré : dix dirhams	M2	10

OUVRAGE 41-47 : CONDUITE RESEAU			
SERIE 08 : TERRASSEMENTS			
1	Terrassement en remblaiement en terrain en tranchées y compris déblaiement. Dressage des parois. Réglage du fond de fouilles. Elimination et évacuation à la décharge publique des éléments impropres. Mise en place d'un lit de pose de 0,10 d'épaisseur en terre tamisée. Arrosée damée par couches de 20 cm d'épaisseur. Le mètre cube : quarante dirhams	M3	40,00
2	Plus value sur le prix n° 1 pour terrain rocheux nécessitant l'emploi du marteau pneumatique y compris toutes sujétions Le mètre cube : cent dirhams	M3	100
SERIE 09 : Ouvrage annexes :			
1	Mise à niveau des bouches à clef y compris dégagement de l'accès au Robinet de Prise en Charge pose de tabernacle et de tube en PVC si nécessaire L'unité : trente dirhams	U	30
2	Nettoyage et remise en état de l'enduit intérieur et extérieur de la niche y compris remise en état des fixations de la porte ; peinture et numérotage de porte de niche (fourniture des matériaux par entreprise) L'unité : trente cinq dirhams	U	35
3	Installation des clapets anti-retour L'unité : trente dirhams	U	30
4	Démolition du béton armé y compris évacuation à la décharge publique Le mètre cube : deux cent cinquante dirhams	M3	250
5	Démolition du regard existant en béton armé ou en aglos y compris évacuation des déblais aux décharges publiques L'unité : cent dirhams	U	100
6	Béton armé dosé à 350 Kg/m ³ La mètre cube : six cents cinquante dirhams	M3	650
7	Béton de propreté dosé à 200 kg/m ³ Le mètre cube : deux cent dirhams	M3	200
8	Gros béton dosé à 250 Kg/m ³ Le mètre cube : deux cent cinquante dirhams	M3	250
9	Tampon en béton armé dosé à 300 kg/m ³ y compris cadre double cornier et toutes sujétions L'unité : cinquante dirhams	U	50
10	Transport dépose et pose du cadre pour tampon en fonte type lourd y compris toutes sujétions L'unité : quatre vingt dirhams	U	80
11	Construction de regard en béton armé dosé à 300 Kg/m ³ et suivant plan type des regards, y compris échelon de descente, enduit et toutes sujétions Le forfait : huit cent dirhams	Ft	800
12	Remise en état des regards y compris nettoyage, badigeonnage des parois et évacuation des déblais excédentaire aux décharges publics L'unité : cinquante dirhams	U	50

Démolition et réfection des chaussées :			
13	Démolition du revêtement des chaussées et trottoirs y compris évacuation des déchets à la décharge publique Le mètre carré : quarante dirhams	M2	40
14	Réfection des chaussées bétonnées et trottoirs La mètre carré : quatre vingt dix dirhams	M2	90
SERIE 10 : Branchement			
1	Transport et pose des éléments constitutifs d'un branchement L'unité (branchement) : cent cinq dirhams	U	105
2	Dépose des éléments constitutifs d'un branchement existant à renouveler L'unité : quarante dues dirhams	U	42
3	Transport et mise en place de fourreaux de protection du branchement au droit de traversées des chaussées en bus de PVC de diamètre 75 mm y compris toutes sujétions (fourniture ONEP) Le mètre linéaire : dix dirhams	ml	10
4	Confection d'une couronne en béton armé (fourniture des matériaux est à la charge de l'entrepreneur). L'unité : soixante dix dirhams	U	70
Travaux d'entretien des branchements			
5	Remplacement de porte de niche (la fourniture est à la charge de l'ONEP) y compris cadres scellement, ajustement... L'unité : trente dirhams	U	30
6	Surélévation de la niche abritant le compteur y compris le raccordement de l'installation de l'abonné, bouchage de l'ancienne et remise en état des lieux (fourniture des pièces pour raccordement de l'installation abonné à la charge de l'entreprise) L'unité : deux cent cinquante dirhams	U	250
7	Changement des compteurs petit calibre bloqués ou anciens, transport des compteurs du magasin ONEP et remise en état des lieux (fourniture compteur ONEP) L'unité : trente dirhams	U	30
8	Réparation de fuite sur branchements y compris déblaiement et remblaiement. Changement de l'élément défectueux du branchement (fourniture ONEP). Bouchage de l'ancienne prise et perçage si nécessaire et toutes autres sujétions L'unité : cinquante dirhams	U	50
Ouvrage 89 : Maintenance			
SERIE 11 : Réparation de fuite			
1	Mesure de débit de nuit y compris recherche de fuites L'unité : cent vingt dirhams	U	120
2	Recherche de fuite par écoute à l'intérieur des portes de niche et de robinets de prise en charge par un électroacoustique L'unité : deux dirhams cinquante centimes	U	2,50
3	Déblaiement et remblaiement et évacuation des déblais excédentaires vers une décharge publique Le mètre cube : trente cinq dirhams	M3	35

Recherche et réparation fuite sur conduite : découpage et dépose de l'élément défectueux et adaptation. Gratte des embouts et pose du nouvel élément (fourniture ONEP), y/c toutes sujétions			
4	Fuites sur conduite de diamètre 60mm L'unité : Soixante quinze dirhams	U	75
5	Fuite sur conduite de diamètre 80mm L'unité : Soixante quinze dirhams	U	75
6	Fuite sur conduite de diamètre 100mm L'unité : quatre vingt huit dirhams	U	88
7	Fuite sur conduite de diamètre >=150mm L'unité : cent deux dirhams	U	102
8	Réparation des fuites sur pièces spéciales du réseau de distribution (J.G coude, té, vanne, réducteur de pression, venteuse, ..) et toutes sujétions (fourniture ONEP) L'unité : cinquante dirhams	U	50
9	Dégagement de la bouche à clé y compris terrassement jusqu'à le collier de prise en charge, changement éventuel des pièces défectueuses, pose de tabernacle, tube à longe, couronne en béton armé, bouche à clé y/c toutes sujétions. Les prix du terrassement et de la couronne sont définis ci dessus L'unité : trente dirhams	U	30
SERIE 12 : Entretien			
1- Travaux d'entretien préventif des armoires électriques basse tension			
1.1.1 Visite d'inspection et de contrôle			
1	Puissance du moteur <15 kw L'unité : cent quatorze dirhams	U	114
2	15<= puissance du moteur <45w L'unité : cent quarante trois dirhams	U	143
3	45<= puissance du moteur <=75 L'unité : cent quatre vingt dix dirhams	U	190
4	Puissance de moteur >=75 L'unité : deux cents quatre vingt cinq dirhams	U	285
1.1.2 Travaux de réparation de l'éclairage			
5	Changement de prise de courant défectueuse y/c fourniture L'unité : vingt neuf dirhams	U	29
6	Changement de lampes incandescence défectueuse y/c fourniture L'unité : dix neuf dirhams	U	19
7	Changement des hublots, starter et ballast des tubes fluides tubes fluorescents L'unité : vingt neuf dirhams	U	29
8	Changement de projecteurs défectueux y/c fourniture L'unité : deux cents quatre vingt cinq dirhams	U	285
9	Changement des hublots, stater et ballast des tubes fluorescents L'unité : cent vingt dirhams	U	120
10	Changement de douilles L'unité : vingt dirhams	U	20
11	Changement d'interrupteur L'unité : vingt dirhams	U	20
12	Changement de lampe de balisage grillée sur antenne radio L'unité : cinquante dirhams	U	50

2- Travaux d'entretien préventif des groupes de pompage			
13	Puissance du moteur <15kw L'unité : deux cent trente huit dirhams	U	238
14	15<= puissance du moteur <45kw L'unité : trois cents trente trois dirhams	U	333
15	45<= puissance du moteur <75kw L'unité : quatre cents soixante quinze dirhams	U	475
16	Puissance du moteur >= 75 L'unité : six cents dix huit dirhams	U	618
3- Divers entretiens			
17	Nettoyage des locaux de la station et de ses alentours Forfait par mois : trois cent dirhams	Ft/mois	300
18	Suivi de fonctionnement de la station Forfait par mois : mille dirhams	Ft/mois	1000
Ouvrage 91 : Divers			
SERIE 13 : Gardiennage			
1	Gardiennage de stations pendant les jours (de 8h à 20h, 7 jours/7) Forfait par mois : mille sept cents dirhams	Ft/mois	1700
2	Surveillance et gardiennage de la station pendant les nuits (de 20h à 8h, 7 jours / 7) Forfait par mois : deux mille dirhams	Ft/mois	2000
3	Surveillance des adductions contre les actes de vandalisme avec 1 aller retour le long du tracé chaque deux jours (15 fois/mois) L'unité : deux cent dirhams	U	200
4	Frais de transport du personnel de la micro-entreprise (accès normal) Forfait par mois : trois cent dirhams	Ft/mois	300
5	Plus value sur frais de transport du personnel de la micro-entreprise si accès difficile Forfait par mois : deux cent dirhams	Ft/mois	200
Ouvrage : Assainissement			
SERIE 14 : Travaux d'entretien et d'exploitation de réseaux d'assainissement			
Travaux d'inspection, de contrôle et de diagnostic :			
1	Contrôle et diagnostic visuel des canalisations visitables Le mètre linéaire : sept dirhams	ml	7,00
2	Contrôle et diagnostic visuel des canalisations non visitables Le mètre linéaire : dix dirhams	ml	10,00
3	Contrôle et diagnostic des regards avec ou sans descente et des déversoirs d'orage L'unité : dix dirhams	U	10,00

4- Réalisation des travaux préventifs : A l'aide de treuil manuel ou mécanique, avec enlèvement des déchets volumineux et nettoyage immédiat des ouvrages annexes y compris évacuation des déchets à la décharge publique et toutes sujétions.			
4	Curage de collecteurs Le mètre linéaire : cinq dirhams	ml	5,00
5	Curage d'ouvrage annexes (regards, avaloirs, déversoir d'orage) L'unité : cinquante dirhams	U	50,00
6	Curage des branchements L'unité : trente dirhams	U	30,00
5- Travaux curatifs : Avec évacuation des dépôts solides au niveau des regards, raccordement et conduites bouchées y compris évacuation des déchets à la décharge publique et toutes sujétions.			
7	Débouchage des conduites d'assainissement Mètre linéaire : quatre dirhams	ml	4,00
8	Débouchage des regards L'unité : huit dirhams	U	8,00
9	Débouchement des branchements L'unité : trente dirhams	U	30,00
6- Travaux de réparations et de réhabilitations :			
10	Reprise des fissures visitables Le mètre linéaire : vingt dirhams	ml	20,00
11	Travaux d'étanchement L'unité : vingt dirhams	U	20,00
12	Réfection d'un tronçon de conduite y compris terrassement, dépose de l'ancien tronçon de la conduite et transport et pose du niveau tronçon de conduite y compris évacuation des déchets à la décharge publiques et toutes sujétions Le mètre linéaire : cent dirhams	ml	100,00
13	Réparation et mise à niveau des regards, avaloirs et déversoir d'orage L'unité : cent dirhams	U	100,00
Réfection et étanchement d'un branchement			
14	Dépose des éléments à renouveler L'unité : dix sept dirhams	U	17,00
15	Transport et pose du nouveau raccordement L'unité : cent dirhams	U	100,00
16	Réfection et étanchement des regards et avaloirs L'unité : quatre vingt dirhams	U	80,00
17	Renouvellement des avaloirs, tampons et cadres L'unité : cent dirhams	U	100,00
18	Calibrages des ouvrages de rejet en milieu naturel y compris fourniture transport et mise en place de l'hérissonnage, béton et toutes sujétions Le mètre linéaire : trente dirhams	ml	30,00

7- Travaux d'exécution des branchements neufs :			
19	Terrassement et remblaiement en terrain de toutes natures en tranchée y/c déblaiement, dressage des parois, régalinge du fond de fouilles, élimination et évacuation des éléments impropres, mise en place d'un lit de pose de 10cm de sable suivi d'une couche de 80cm d'épaisseur en terre tamisée, arrosée et damée par couches de 20cm d'épaisseur Le mètre cube : quarante dirhams	ml	40,00
20	Plus value au prix n° 19 pour terrain rocheux nécessitant l'emploi du marteau pneumatique y compris toutes autres sujétions Le mètre cube : cent dirhams	ml	100,00
21	Transport des matériaux et conduites nécessaires pour la réalisation d'un branchement du lieu de stockage ONEP jusqu'au chantier y compris confection de la boîte de branchement, regard borgne y compris toutes sujétions. L'unité : trois cents dirhams	U	300,00
22	Démolition du revêtement des chaussées, et trottoirs y compris évacuation des éléments impropres à la décharge publique et toutes sujétions. La mètre carré : quarante dirhams	M2	40,00
23	Réfection des chaussées bétonnées et trottoirs Le mètre carré : quatre vingt dix dirhams	M2	90,00

ANNEXE N° 6
FICHE DE RENSEIGNEMENTS

PHOTO

- ***Nom et prénom de l'entrepreneur :***
- ***Date et lieu de naissance :***
- ***Adresse actuelle :***
- ***Téléphone :***
- ***Diplôme/Qualification du candidat :***
- ***Domaine d'activité :***
- ***Promotion :*** ***Période formation :***
- ***Note d'entretien de sélection :*** ***/20***
- ***Note de stage de formation :*** ***/20***
- ***Centre d'affectation :***

Domiciliation bancaire :

Compte N°
Ouvert auprès de la banque

Titulaire
à l'agence

Identification fiscale :

Patente :

Registre de commerce :

Autres renseignements particuliers :

ANNEXE N° 7
FICHE SUIVEUSE DE L'ACTIVITE
PERIODE (du au)

I/ Renseignements :

- Nom de l'entrepreneur
- Activité
- Centre d'affectation
- Promotion
- N° du code fournisseur
- N° de la L.C
- N° et date de l'ordre de service (OS)
- Montant de la L.C
- Taux des réalisations / au total L.C

II/ Détail des travaux :

1- Travaux réalisés (à détailler d'avantage)

Travaux réalisés	Unité	Quantité	Nbre d'ouvriers (Permanents occasionnels)

2- Programme prévisionnel de la prochaine période

Période du au

Désignation des prestations à réaliser	Quantité	Délais

III- Constat du suivi :

Nom du responsable locale chargé du suivi des travaux

- 1-Qualité des travaux :
- 2-Respect des délais :
- 3-Impact sur la situation :

IV- Comportement de la micro-entreprise :

.....

V- Situation de la micro-entreprise : (financière problèmes rencontrés solutions adoptés)

.....

Responsable local

Agent chargé du suivi
Des travaux

ANNEXE N° 8

RAPPORT D'EVALUATION

I- RENSEIGNEMENT :

- Nom et Prénom de l'entrepreneur :
- Activité :
- Centre d'affectation :
- N° code de fournisseur :
- N° L.C :
- Montant L.C :
- N° et date de l'ordre de service :

II- MOYENS DE LA MICRO-ENTREPRISE :

Moyens matériel et de mobilité	Moyens humains		Autres moyens
	Permanents	Occasionnels	

**III- MOYENS HUMAINS RECUPERES APRES LA MISE EN PLACE DE LA
MICRO-ENTREPRISE**

Moyens matériel et de mobilité	Moyens humains			
	Nom et prénom	Echelle/Grade	Qualification	Nouvelle affectation

**IV- BILAN DES REALISATIONS ARRETE AU (A préciser
d'avantage)**

Désignation des travaux	Unité	Quantités réalisées

V- CONTROLE ET EVALUATION

1) Contrôle des travaux

- a- Contrôle quantitatif : (travaux facturés par rapport aux travaux programmés).
 b- Contrôle qualitatif :

Prestations	Appréciations			Commentaires
	Bon	Moyen	Mauvais	

2) Evaluation de la micro-entreprise

Aspects	Appréciations			Commentaires
	Bon	Moyen	Mauvais	
<i>Compétences techniques</i>				
<i>Efficacité dans la réalisation des prestations</i>				
<i>Respect des règles/normes et des délais</i>				
<i>Esprit d'initiative</i>				
<i>Trait de comportement général</i>				

3) Impact général de l'activité

3-1 Nouvelles tâches réalisées par les agents du centre

Nouvelles tâches réalisées par les agents du centre	Impact sur la gestion et l'amélioration du service	Commentaires

**3-2 Etat physique et de fonctionnement des installations.
(Impact sur la gestion)**

Aspect	Indicateurs	Avant	Après	Commentaires
<i>Etat des installations (production et distribution)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Délai de réalisation branchements - Délai moyen de réparation d'une fuite sur branchement - Délai moyen de réparation d'une fuite sur conduite - temps de coupure d'eau cas d'une panne ou fuite - Nombre d'abonnés privés d'eau en cas de fuites sur conduite - Nombre de compteurs défectueux remplacés par mois - Nombre de vannes entretenues - Nombre de réclamations reçues/mois - Nombres de réclamations traitées/mois - Délais de réponse aux réclamations - Prestation de service dans le réseau - Nombre de fuites réparées/mois - Nombre de pannes enregistrées au niveau de la station - Nombre de pannes réparées à la station - Nombre d'interventions des équipes de la DR/DP Centre dans la station - Nombre d'actes de vandalisme enregistrés - Temps de détection et localisation des fuites sur adduction - Niveau de gestion et entretien des stations et ouvrage de production 			
<i>Rendements techniques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rendement de moteurs et /ou groupe - Situation du cosQ - Pertes d'eau sur adduction - Rendement adduction - Pertes sur réseau distribution - Rendement réseau 			

D'autres indicateurs de performance peuvent être ajoutés.

3-3 Impact social

Emplois	Nombre	Revenu moyen	Commentaires
<i>Micro-entrepreneur</i>			
<i>Emplois permanents</i>			
<i>Emplois occasionnels (*)</i>			
<i>Autres</i>			

(*) : Nombre de jours travaillés/ salaire journalier

3-4 Situation des décomptes

N° DP	Date d'attachement	Décompte		Remboursement	Observations (liquidés rejets et causes autres)
		Montant	Date et réf d'envoi		

3-5 : Evaluation économique générée

Désignation des prestations	Unité	Coûts des prestations réalisées par		
		M.Entreprise	Privé (1)	Agent (2)

(1) : Prix des bons de commande ou marché cadre récents.

(2) : Prix calculé sur la base du nombre d'heures de travail et la qualification de la main d'œuvre en y intégrant la fourniture si s'est nécessaire.

VI- PROBLEMES RENCONTRES ET SOLUTIONS PROPOSEES

Par la micro-entreprise		Par le centre DR	
Problèmes rencontrés	Solutions pour la résolution ou celles proposées	Problèmes rencontrés	Solutions adoptées pour la résolution ou celles proposées

VII- AVIS DES RESPONSABLES LOCAUX SUR LA RECONDUCTION (signature et cachet)

Responsable local chef de centre	Direction Provinciale	Direction régionale

ANNEXE N° 10

**ROYAUME DU MAROC
OFFICE NATIONAL DE
L'EAU POTABLE**

N° DR .././..

**A
Monsieur le Directeur de la
micro-entreprise
(Raison sociale de la micro-
entreprise)
(Adresse)**

Objet : Lettre de commande n° /DR../..du../../
«Travaux de..... au centre de..... Province de

Imputation budgétaire :

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous passer commande ferme des travaux ci-dessous, le montant initial toutes taxes comprises s'élève à la somme dedirhams.

Je vous rappelle ci-joint la nature des travaux à réaliser et les conditions de leur exécution.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes meilleures salutations.

QUESTIONNAIRE
(Entretien Eau Potable – AFOURER)

I- Identification de la micro-entreprise «M.E»

1- Sexe du gestionnaire de l'entreprise :

Masculin Féminin

2- Age du gestionnaire de l'entreprise : **30 ans**

3- Niveau d'instruction et qualification du gestionnaire de l'entreprise :
Niveau BAC +ITA Plomberie sanitaire

4- Date du début d'activité de l'entreprise : **17 mars 2003**

5- Date s'il y a eu régularisation : --

6- Durée de vie de l'entreprise : --

7- Activité de l'entreprise : **Plomberie, divers, ciment, béton (construction)**

8- Lieu d'exercice de l'activité principale : **Bureau**

9- Qu'est ce qui vous a le plus motivé pour créer votre entreprise ou du moins la prise en charge de sa gestion ? **Opportunité ONEP**

10- Avez-vous créé votre entreprise ? **Oui**

11- Aviez-vous pensé à une autre activité ?

Oui Non

II- Processus de création de micro-entreprise : Procédure, étapes et difficultés

1- Combien de temps la création de l'entreprise vous a-t-elle pris ?

- Nombre de mois : **03.**

2- En dehors du financement, qui vous a soutenu lors de la création de votre entreprise ? **Association ZAKOURA**

3- Avez-vous entendu parler des ONG existants pour l'aide à la création ?

Si oui Non

4- Avez-vous entamé une procédure administrative pour créer votre M.E ?
Association ZAKOURA

III- Accès des M.E aux moyens financiers

- 1- De quels fonds avez-vous bénéficié pour le financement de la création de votre entreprise ? **Prêt ZAKOURA + Apport personnel + Famille**
- 2- Connaissez-vous des ONG qui prêtent des fonds ? **Non**
- 3- Dans les cas où vous avez un besoin de financement pour votre M.E à qui vous adressez vous ?
- 4- Disposer vous d'un compte en banque ? **Oui**
- 5- Est-ce qu'il vous est arrivé de demander un emprunt auprès d'une banque ? **Non**
- 6- Avez-vous une idée des services que peut vous rendre une banque ? **Oui**
- 7- Vous direz des crédits bancaires (y compris crédit jeunes promoteurs et crédit BP) qu'il s'agit d'un :
 Oui Non
 - Système utile
 - Procédure compliquée, inopportun
 - Crédits accessibles à tous
 - Ne présentent pas de risques
 - Montant insuffisant
 - Remboursement raisonnable
 - **Exigent** (relevé fiscal, gages,...)
 - Ne les connaît pas
 - Autres
- 8- Compte tenu de votre expérience, qu'est ce que vous suggérez pour faciliter la procédure d'accès aux crédits bancaires ? **Assistance ONEP**

IV- FISCALITE, TAXATION ET DEVELOPEMENT DE LA M.E

- 1- Votre M.E est-elle membre d'une organisation ou d'un groupement professionnel ? Oui Non
- 2- Payez-vous les impôts ? **Oui (TVA- IGR sur bénéfices)**
- 3- Quels sont les problèmes qui freinent le développement de votre M.E ?
 - Fiscalité et taxation : **En cours pas de problèmes**
 - Attitude de l'administration : **Non**
 - Irrégularité de la demande : **Non**
 - Concurrence : **Non**
 - Réglementation en vigueur : **Non**
 - Manque de capitaux : **Non**

- Frais d'électricité et de téléphone : **Non**
- Coûts des matières premières : **Non**
- Achalandage insuffisant et augmentation imprévue des prix
- Autres à préciser

4- Parmi les soutiens suivants, quels sont ceux qui vous incitaient (ou qui vous ont incité) à rejoindre le secteur organisé ? (notamment pour une meilleure croissance)

- Local gratuit : --
- Local à loyer modéré : **Oui**
- Exonération partielle des impôts : **Oui**
- Exonération totale de impôts : **Non**
- Assistance administrative, juridique : **Oui**
- Assistance technique, formation : **Oui**
- Accès au crédit bancaire et assimilé : --
- Facilité d'avoir des marchés : --
- Facilités d'avoir des inputs : **Oui**
- Désir de figurer au répertoire des artisans : **Oui**
- Allègements des procédures administratives : **Oui**
- Primes à l'investissement au départ ou subventions de l'Etat : **Oui**
- Autres à préciser
- Aucun soutien

5- Quelles sont les difficultés les plus fréquentes ou les plus importantes que vous rencontrez dans la gestion (ou l'épanouissement) de votre M.E ?

- Difficulté d'avoir des marchés, la clientèle : **Non**
- Difficulté d'avoir des crédits bancaires : **Oui**
- Difficultés de trésorerie : **Non**
- Difficulté d'avoir un local fixe : **Non**
- Difficulté due à une taxation élevée : **Non**
- Difficulté d'établir la comptabilité : **Non**
- Difficulté des relations avec le fisc (déclaration) : **Non**
- Difficulté de gestion : **Non**
- Difficulté au niveau des fournisseurs
- Difficulté de maintenance du matériel
- Difficulté de trouver une main d'œuvre qualifiée : **Non**
- Problèmes de qualité du produit final
- Coût de la main d'œuvre (SMIG, législation du travail, CNSS) : **Non**
- Rendements insuffisants pour assurer autofin ou payer intérêts : **Non**
- Autres (y compris problème de respect des délais de livraison)

V- Caractéristiques complémentaires de la M.E.

1- Combien de personnes sont régulièrement employées par votre M.E ? : **02**

2- Tenez-vous une comptabilité ? : **Oui**

3- Y a-t-il d'autres entraves à l'épanouissement de votre M.E.

4- Type M.E : 1- **Etait formelle**

2- Etait informelle et devenu formelle

3- Etait informelle et demeure informelle

4- Etait formel et devenu informelle

Assistance :

2- Technique :

- Etes-vous assisté par l'ONEP techniquement ? : **Oui**

- Quel genre d'assistance : **Encadrement**

- Durée de l'assistance : **En continue**

- Fréquence de l'assistance : **En continue**

- Régularité de l'assistance : **En continue**

3- Financière :

- Comment avez-vous démarré la micro-entreprise

- Comment avez-vous financé les premiers travaux ?

- Qu'elles sont les difficultés rencontrées ? :

Difficultés entre date création et démarrage

4- Bilan de la L.C (M – B.C) :

- Que pensez-vous de la prestation demandée ?

➤ Sur le plan quantitatif : **A la portée**

- Etes-vous en mesure de fournir des prestations plus importantes ?

➤ Moyennant quoi ? : **Oui**

5- Volet relationnel :

- Qui sont vos interlocuteurs ? : **Tout le monde**

- Combien sont-ils ? : **04**

- Qu'en pensez-vous ? : **C'est bien**

6- Perspectives :

- Que pensez-vous faire après la fin de la lettre de commande ?

Développer la micro

QUESTIONNAIRE
(Entretien Réseau Assainissement – AZILAL)

I- Identification de la micro-entreprise «M.E»

1- Sexe du gestionnaire de l'entreprise :

Masculin Féminin

2- Age du gestionnaire de l'entreprise : **29 ans**

3- Niveau d'instruction et qualification du gestionnaire de l'entreprise :
Maîtrise

4- Date du début d'activité de l'entreprise : **05 mai 2003**

5- Date s'il y a eu régularisation : --

6- Durée de vie de l'entreprise : --

7- Activité de l'entreprise : **Travaux divers (Assainissement, gestion station d'assainissement)**

8- Lieu d'exercice de l'activité principale : **Bureau à Azilal (Logement)**

9- Qu'est ce qui vous a le plus motivé pour créer votre entreprise ou du moins la prise en charge de sa gestion ?

10- Avez-vous créé votre entreprise ? **Oui**

11- Aviez-vous pensé à une autre activité ?

Oui (**Construction**) Non

II- Processus de création de micro-entreprise : Procédure, étapes et difficultés

1- Combien de temps la création de l'entreprise vous a-t-elle pris ?
- Nombre de mois : **01**.

2- En dehors du financement, qui vous a soutenu lors de la création de votre entreprise ?

Oui **مركز الاستثمار الجهوي** Non

3- Avez-vous entendu parler des ONG existants pour l'aide à la création ?

Si oui Si non

4- Avez-vous entamé une procédure administrative pour créer votre M.E ? **مركز الاستثمار الجهوي**

- Frais d'électricité et de téléphone : **Non**
- Coûts des matières premières : --
- Achalandage insuffisant et augmentation imprévue des prix :
Fourni par l'ONEP
- Autres à préciser **Prix prestations (pas de référentiel)**

4- Parmi les soutiens suivants, quels sont ceux qui vous incitaient (ou qui vous ont incité) à rejoindre le secteur organisé ? (notamment pour une meilleure croissance)

- Local gratuit : **Non**
- Local à loyer modéré : **Oui**
- Exonération partielle des impôts : **(Patente)**
- Exonération totale de impôts : **Non**
- Assistance administrative, juridique : **Oui**
- Assistance technique, formation : **Oui**
- Accès au crédit bancaire et assimilé : **Non**
- Facilité d'avoir des marchés : **Oui**
- Facilités d'avoir des inputs : **Oui**
- Désir de figurer au répertoire des artisans : --
- Allégements des procédures administratives : --
- Primes à l'investissement au départ ou subventions de l'Etat :
Prêt outillage ONEP
- Autres à préciser
- Aucun soutien

5- Quelles sont les difficultés les plus fréquentes ou les plus importantes que vous rencontrez dans la gestion (ou l'épanouissement) de votre M.E ?

- Difficulté d'avoir des marchés, la clientèle : **Non (retard)**
- Difficulté d'avoir des crédits bancaires : **Oui**
- Difficultés de trésorerie : --
- Difficulté d'avoir un local fixe : --
- Difficulté due à une taxation élevée : **Oui**
- Difficulté d'établir la comptabilité : **Non**
- Difficulté des relations avec le fisc (déclaration) : **Non**
- Difficulté de gestion : **Non**
- Difficulté au niveau des fournisseurs : **Non**
- Difficulté de maintenance du matériel : --
- Difficulté de trouver une main d'œuvre qualifiée : **Non**
- Problèmes de qualité du produit final
- Coût de la main d'œuvre (SMIG, législation du travail, CNSS) : **Non**
- Rendements insuffisants pour assurer autofin ou payer intérêts : -
- Autres (y compris problème de respect des délais de livraison)

V- Caractéristiques complémentaires de la M.E.

- 1- Combien de personnes sont régulièrement employées par votre M.E ? : **04**
- 2- Tenez-vous une comptabilité ? : **Par le biais d'un comptable**
- 3- Y a-t-il d'autres entraves à l'épanouissement de votre M.E.
- 4- Type M.E : 1- **Etait formelle**
 - 2- Etait informelle et devenu formelle
 - 3- Etait informelle et demeure informelle
 - 4- Etait formel et devenu informelle

Assistance :

5- Technique :

- *Etes-vous assisté par l'ONEP techniquement ?* : **Oui**
- *Quel genre d'assistance :*
- *Durée de l'assistance :* **03 ans**
- *Fréquence de l'assistance :*
- *Régularité de l'assistance :* **Régulière**

6- Financière :

- *Comment avez-vous démarré la micro-entreprise ?*
- *Comment avez-vous financé les premiers travaux ?*
- *Qu'elles sont les difficultés rencontrées ?*
Difficultés entre date création et démarrage

7- Bilan de la L.C (M – B.C) :

- *Que pensez-vous de la prestation demandée ?*
 - *Sur le plan quantitatif :* **peut faire plus**
- *Etes-vous en mesure de fournir des prestations plus importantes ?*
 - *Moyennant quoi ?* : **Lieu**

8- Volet relationnel :

- *Qui sont vos interlocuteurs ?* : **Agent ONEP**
- *Combien sont-ils ?* : **03 (Chef de centre, agent de réseau ...)**
- *Qu'en pensez-vous ?* : **Satisfaisant**

9- Perspectives :

- *Que pensez-vous faire après la fin de la lettre de commande ?*
 - a. **Au démarrage, problèmes de fond de roulement**
 - b. **Equilibre du budget (Recettes)**
 - c. **Paiement tardif**
 - d. **Problèmes de main d'oeuvre (disponible)**

QUESTIONNAIRE
(Gestion des stations – Oued Zem)

I- Identification de la micro-entreprise «M.E»

1- Sexe du gestionnaire de l'entreprise :

Masculin Féminin

2- Age du gestionnaire de l'entreprise : **34 ans**

3- Niveau d'instruction et qualification du gestionnaire de l'entreprise :
5^{ème} AS + ITA (Electricité générale) Entretien CQP

4- Date du début d'activité de l'entreprise : **18 mars 2003**

5- Date s'il y a eu régularisation : --

6- Durée de vie de l'entreprise : --

7- Activité de l'entreprise : **Gestion des stations de pompage**

8- Lieu d'exercice de l'activité principale : **Oued Zem**

9- Qu'est ce qui vous a le plus motivé pour créer votre entreprise ou du moins la prise en charge de sa gestion ? **L'opportunité ONEP + ZAKOURA**

10- Avez-vous créé votre entreprise ? **Oui**

11- Aviez-vous pensé à une autre activité ?

Oui Non

II- Processus de création de micro-entreprise : Procédure, étapes et difficultés

1- Combien de temps la création de l'entreprise vous a-t-elle pris ?
- Nombre de mois : **04.**

2- En dehors du financement, qui vous a soutenu lors de la création de votre entreprise ?

Oui Non

3- Avez-vous entendu parler des ONG existants pour l'aide à la création ?

Si oui (**ZAKOURA**) Si non

4- Avez-vous entamé une procédure administrative pour créer votre M.E ? **Oui**

III- Accès des M.E aux moyens financiers

- 1- De quels fonds avez-vous bénéficié pour le financement de la création de votre entreprise ? **Crédit ZAKOURA (5 ans) + famille**
- 2- Connaissez-vous des ONG qui prêtent des fonds ? **Non**
- 3- Dans les cas où vous avez un besoin de financement pour votre M.E à qui vous adressez vous ?
- 4- Disposer vous d'un compte en banque ? **Oui**
- 5- Est-ce qu'il vous est arrivé de demander un emprunt auprès d'une banque ?
- 6- Avez-vous une idée des services que peut vous rendre une banque ?
- 7- Vous direz des crédits bancaires (y compris crédit jeunes promoteurs et crédit BP) qu'il s'agit d'un :
 Oui Non
 - Système utile
 - Procédure compliquée, inopportun
 - Crédits accessibles à tous
 - Ne présentent pas de risques
 - Montant insuffisant
 - Remboursement raisonnable
 - **Exigent** (relevé fiscal, gages,...)
 - Ne les connaît pas
 - Autres
- 8- Compte tenu de votre expérience, qu'est ce que vous suggérez pour faciliter la procédure d'accès aux crédits bancaires ? **Néant**

IV- FISCALITE, TAXATION ET DEVELOPEMENT DE LA M.E

- 1- Votre M.E est-elle membre d'une organisation ou d'un groupement professionnel ? Oui Non
- 2- Payez-vous les impôts ? **Oui (TVA- IGR)**
- 3- Quels sont les problèmes qui freinent le développement de votre M.E ?
 - Fiscalité et taxation : **Non**
 - Attitude de l'administration : **Retard paiements**
 - Irrégularité de la demande : **Non**
 - Concurrence : **Non**
 - Réglementation en vigueur : **Non**
 - Manque de capitaux : **Oui (Retard paiement)**
 - Frais d'électricité et de téléphone : --
 - Coûts des matières premières : --

- Achalandage insuffisant et augmentation imprévue des prix :
- Autres à préciser

4- Parmi les soutiens suivants, quels sont ceux qui vous incitaient (ou qui vous ont incité) à rejoindre le secteur organisé ? (notamment pour une meilleure croissance)

- Local gratuit : **Non**
- Local à loyer modéré : **Oui**
- Exonération partielle des impôts : **Oui**
- Exonération totale de impôts : **Non**
- Assistance administrative, juridique : **Oui ZAKOURA**
- Assistance technique, formation : **ONEP**
- Accès au crédit bancaire et assimilé :
- Facilité d'avoir des marchés : **Oui**
- Facilités d'avoir des inputs : **Oui**
- Désir de figurer au répertoire des artisans : **Oui**
- Allégements des procédures administratives : **Oui**
- Primes à l'investissement au départ ou subventions de l'Etat : **Oui**
- Autres à préciser
- Aucun soutien

5- Quelles sont les difficultés les plus fréquentes ou les plus importantes que vous rencontrez dans la gestion (ou l'épanouissement) de votre M.E ?

- Difficulté d'avoir des marchés, la clientèle : **Non**
- Difficulté d'avoir des crédits bancaires : **Oui**
- Difficultés de trésorerie : **Oui**
- Difficulté d'avoir un local fixe : **Non**
- Difficulté due à une taxation élevée : **Non**
- Difficulté d'établir la comptabilité : **Non**
- Difficulté des relations avec le fisc (déclaration), douane : **Non**
- Difficulté de gestion : **Non**
- Difficulté au niveau des fournisseurs : --
- Difficulté de maintenance du matériel : --
- Difficulté de trouver une main d'œuvre qualifiée : **Non**
- Problèmes de qualité du produit final
- Coût de la main d'œuvre (SMIG, législation du travail, CNSS) : **Non**
- Rendements insuffisants pour assurer autofin ou payer intérêts : **Non**
- Autres (y compris problème de respect des délais de livraison)

V- Caractéristiques complémentaires de la M.E.

1- Combien de personnes sont régulièrement employées par votre M.E ? : **08**

2- Tenez-vous une comptabilité ? : **Oui**

3- Y a-t-il d'autres entraves à l'épanouissement de votre M.E.

- 4- Type M.E : 1- **Etait formelle**
2- *Etait informelle et devenu formelle*
3- *Etait informelle et demeure informelle*
4- *Etait formel et devenu informelle*

Assistance :

5- Technique :

- *Etes-vous assisté par l'ONEP techniquement ? : **Oui***
- *Quel genre d'assistance : **Techniques***
- *Durée de l'assistance : **Quotidienne***
- *Fréquence de l'assistance : **Quotidienne***
- *Régularité de l'assistance : **Quotidienne***

6- Financière :

- *Comment avez-vous démarré la micro-entreprise ?*
- *Comment avez-vous financé les premiers travaux ?*
- *Qu'elles sont les difficultés rencontrées ? :*

7- Bilan de la L.C (M – B.C) :

- *Que pensez-vous de la prestation demandée ?*
 - *Sur le plan quantitatif :*
- *Etes-vous en mesure de fournir des prestations plus importantes ?*
 - *Moyennant quoi ? : **Oui***

8- Volet relationnel :

- *Qui sont vos interlocuteurs ? : **Chef de centre-Chef de production***
- *Combien sont-ils ? :*
- *Qu'en pensez-vous ? :*

9- Perspectives :

- *Que pensez-vous faire après la fin de la lettre de commande ?*

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- **MARCEL DESCAMPS, "L'Essaimage Stratégique, Guide Opérationnel" Editions d'Organisation, 2000.**
- **JEROME BARTHELEMY " Stratégies d'Externalisation" Edition Dunond, 2004.**
- **HELENE LÖNING et autres "Le Contrôle de Gestion, Organisation et Mise en Oeuvre" Edition Dunond, 2003**
- **JEAN-LOUIS MAGAKIAN "100 Fiches pour Comprendre la Stratégie d'Entreprise" Edition Bréal, 2002**
- **FOUZI MOURJI "Le Développement des Micro-entreprise en Question" Imprimerie les Editions Maghrébines, 1998**
- **Sous la direction de DRISS GUERRAOUI et XAVIER RICHEL "Economies Emergentes, Politiques de Promotion de la PME, Expériences Comparées" Edition L'harmattan, 2001**
- **" Droit du Micro-Crédit" Publication de la Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement, Collection "textes et documents", 2004**
- **HASSAN RIFKI "Comment Créer votre Entreprise au Maroc, Manuel Complet d'Aide à la Création d'Entreprise" Experdata Editions, 1997**

MEMOIRES :

- **NAWAL KHALIFA et DRISS ESSAOUABI "Stratégie de Partenariat Public-Privé dans le Secteur de l'Eau Potable et de l'Assainissement" C.S.G, 2003**
- **SELMA JARIRI "Secteur de Production de l'Eau Potable : Quelles Opportunités d'Intervention du Privé ?" M.M.S.P, 2002**

REVUES, RAPPORTS :

- ***REMALD "La Gestion Déléguée des Services Publics Locaux : Etudes et Documents" n° 30, 2001***
- ***ONEP, Journée d'Information sur la Micro-entreprise : la Micro-entreprise au Service de la Généralisation de l'Accès à l'Eau Potable, Quelques Propositions", 2005***
- ***ONEP, Journée d'Information sur l'Activité Micro-entreprise à l'ONEP, 2005.***