

**MEMOIRE MASTERE SPECIALISE EN
MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS**

**IMPLICATION DU PRIVE
POUR LA GESTION DU SECTEUR EAU
EN MILIEU RURAL**

**PREPAREE PAR :
Mohamed EL HANNANI**

**DIRECTEUR DE RECHERCHE
M. Lahcen EL HANNAOUI**

Décembre 2006

**A la mémoire du feu
OMAR GHADI**

REMERCIEMENT

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

Ma reconnaissance va également aux équipes pédagogiques et administratives des écoles ISCAE (CASABLANCA) et ESSEC (PARIS) pour m'avoir inculqué les notions fondamentales du Management dans un climat Convivial.

Mes remerciements vont particulièrement à Mrs Lahcen EL HANNAOUI qui a accepté d'encadrer ce travail et Mr Francis Ampe et M^{me} DECARLO qui ont suivi ce travail de près.

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

SOMMAIRE

REMERCIEMENT	3
INTRODUCTION GENERALE	5
CONTEXTE DE LA GESTION DU SECTEUR D'EAU POTABLE AU MILIEU RURAL PAR LE SECTEUR PRIVE	8
1- Caractéristiques du monde rural	9
2- Situation d'accès à l'eau potable au monde rural.....	10
3- Variabilité de la demande d'eau potable :	12
4- Lancement de l'INDH (Accès aux services et la Bonne gouvernance).....	13
5- Appui des instances internationales et nationales pour l'implication du privé	14
ANALYSE DES MODES DE GESTION DU SERVICE D'EAU POTABLE	16
AU MILIEU RURAL	16
PARTIE 1: OPTIONS DE GESTION DU SECTEUR D'EAU POTABLE	17
1TU-.....	La gestion directe : 18
2TU-.....	La gestion autonome : 19
3TU-.....	La gestion deleguee : 19
4TU-.....	Options a capital prive (boot) 22
PARTIE 2: ANALYSE DES MODES GESTION ADOPTEES PAR L'ONEP	25
1TU-.....	La gestion integrale par l'ONEP : 26
2TU-.....	Contractualisation locale (la gestion de proximité) : 27
3TU-.....	La sous traitance (contrat de service) : 28
4TU-.....	La sub-délégation au privé : 29
5TU-.....	Analyse de l'expérience ONEP de l'implication du privé : 30
6TU-.....	Synthèse : 31
PARTIE 3: BENCHMARKING DE L'IMPLICATION DU PRIVE	32
PROBLEMATIQUE DE L'IMPLICATION.....	34
DU PRIVE EN MILIEU RURAL	34
3- Points Forts de l'Implication du privé.....	40
4- Points Faibles de l'Implication du privé.....	40
PLAN D'ACTION DE L'IMPLICATION DU	41
SECTEUR PRIVE EN MILIEU RURAL	41
1- Aspect juridique et institutionnel.....	42
2- L'opérateur privé cible	43
3- Aspect Economique (business plan).....	43
4 - Mode opératoire.....	44
ETUDE DE CAS DE L'IMPLICATION DU PRIVE.....	49
DANS LA REGION DE FQUIH BEN SALEH.....	49
1- contexte general	50
2- le projet d'eau potable	53
3- Analyse des modes de gestion existants	53
4-Analyse SWOT de l'Implication du Secteur privé	54
5- Faisabilité de l'implication du prive	55
6-Synthèse	58
CONCLUSION GENERALE.....	59
BIBLIOGRAPHIE	61
ANNEXES	63

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, plus que par le passé, la question de l'eau se pose avec acuité au Maroc .l'appartenance du pays aux zones semi arides et la croissance soutenue de la demande en eau concourent à le positionner d'ores et déjà à la limite du stress hydrique.

Par ailleurs l'accès à l'eau potable est inégale entre la ville et la campagne ;en fait le monde rural est resté en marge du développement du secteur engagé dès l'indépendance ; soit environ un marocain sur deux a accès à une eau potable de qualité et quantité suffisantes en milieu rural ; par ailleurs moins de un marocain sur quatre bénéficie du "luxe" d'avoir un branchement à domicile ; la situation d'évacuation des eaux domestiques est aussi sombre .

L'action concrète de l'état pour renverser la vapeur est amorcée par le lancement par feu Hassan II en 1994 du programme d'Alimentation en Eau Potable des populations groupés nommé PAGER et qui est axé plutôt sur la création des points d'eau dans le cadre d'une approche participative de la population locale et la commune concernées .L'objectif fixé par ce programme est la desserte de 31 000 localités pour atteindre un taux d'accès de l'ordre de 14% à 80% à l'horizon de 2010 et dont la réalisation à été confiée à la Direction de l'Hydraulique et l'Office National de l'Eau Potable .

Pour donner une vitesse de croisière, l'ONEP a été désigné par Sa Majesté Mohamed VI en 2001 comme l'interlocuteur unique de ce programme dans l'objectif d'atteindre plutôt un taux d'accès de l'ordre de 90 % à l'horizon de 2007.

Cette nouvelle mission de l'ONEP comprend en plus de la gestion du cycle du projet depuis la planification à la réalisation le volet le plus important qui est de définir les modes de gestion durable des installations.

A ce sujet, il est à rappeler que la gestion des systèmes était confiée au lendemain de l'indépendance aux services du génie rural relevant du Ministère de l'Agriculture ; depuis l'adoption de la Charte Communale de 1976, désormais ce sont les Communes qui se chargent de cette mission soit directement soit par une régie ou par délégation de la gestion à l'ONEP à partir des années 80 .

La gestion adoptée par l'ONEP a commencé avec la gestion directe des centres ayant délibéré pour la gestion du service par l'Office et puis s'est renforcée par le recours à la gestion communautaire impliquant la population locale (Gardien Gérant, Association ...) et ce après la réalisation des Bornes Fontaines pour la desserte de la population des quartiers périphériques et les douars avoisinants les installations de l'Office ;Vers la fin des années 90 et avec l'accroissement des projets l'ONEP et la restriction des moyens humains il s'est orienté vers le recours au privé ; il a commencé par la création de micro entreprises par l'aide apportée aux jeunes diplômés dans des endroits ciblés et pour la réalisation des prestations de service auxiliaires ; En suite l'Office a commencé à étudier le recours aux entreprises pour assurer une gestion plus large et dans un périmètre plus grand.

La présente étude se situe à ce niveau avec une analyse stratégique de cette implication passant en revue tous les aspects (juridique, institutionnel, économique, financier..) et ce dans l'ambition d'identifier de modes innovants non seulement pour gérer les installations réalisées ou à réaliser par l'ONEP mais surtout le développement des systèmes par la satisfaction du client rural par la généralisation du service robinet à domicile et une évacuation saine des eaux usées

Mais avant de développer ces points et de tester cette implication sur un territoire choisi au niveau de la région de Tadla Azilal , le contexte général concernant le sujet sera passé en revue , suivi par un diagnostic stratégique des modes de gestion possibles en milieu rural .

Ainsi, la problématique abordée au niveau de ce travail c'est l'analyse stratégique du recours au secteur privé comme une variante parmi d'autres mais l'optique d'une gestion plus large ,plus intéressante et répondant au mieux aux attentes des usagers au milieu rural tout en garantissant la faisabilité juridique économique et financière

La démarche adoptée au niveau de ce travail s'articule sur les points essentiels suivants :

- Analyse du contexte juridique et institutionnel national*
- Analyse des expériences nationales antérieures*
- Recherche des tendances internationales*
- Méthode SWOT par la définition des forces et faiblesses et les opportunités et risques*
- Elaboration d'une approche et d'un plan d'action*
- Analyse d'un cas pilote dans une région de Fquih Ben Saleh*
- Elargissement de l'approche (Sablier) avec une synthèse globale*

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE LA GESTION DU SECTEUR D'EAU POTABLE AU MILIEU RURAL PAR LE SECTEUR PRIVE

1- Caractéristiques du monde rural

Le Maroc depuis toujours a été considéré comme un pays agricole avec la dominance de la population rurale ; ainsi, malgré la forte urbanisation déclenchée notamment à partir des années 80 à cause des périodes de sécheresse la population rurale du pays reste importante soit de l'ordre de la moitié de la population globale du pays ;

Cette population selon le recensement de 2004 est de 13,4 millions d'habitants et elle regroupee dans 32000 localités et relevant de 1298 Communes Rurales. Elle était au lendemain de l'indépendance (recensement officiel de 1960) de l'ordre de 8 millions d'habitants soit 70% de la population totale du pays ;

Le taux d'accroissement a baissé de 1,75% entre la période 1960 à 1971 à 0,59% entre la période 1994 à 2004 et ce à cause principalement au phénomène de l'exode rural et à l'urbanisation de territoires ruraux qui se sont transformés en périmètres urbains ;

Tableau 1-Evolution de la population marocaine 1960-2004

<i>Année</i>	<i>Population totale</i>	<i>Population rurale</i>	<i>Population urbaine</i>	<i>%Population rurale</i>
<i>1960</i>	<i>11 626 470</i>	<i>8 236 857</i>	<i>3 389 613</i>	<i>70,8</i>
<i>1971</i>	<i>15 379 259</i>	<i>9 969 534</i>	<i>5 409 725</i>	<i>64 ,8</i>
<i>1982</i>	<i>20 419 555</i>	<i>11 689156</i>	<i>8 730 399</i>	<i>57,2</i>
<i>1994</i>	<i>26 073 717</i>	<i>12 655 882</i>	<i>13 407 835</i>	<i>48,5</i>
<i>2004</i>	<i>29 891 708</i>	<i>13 428 074</i>	<i>16 463 634</i>	<i>44,9</i>

La caractéristique principale du monde rural est la dispersion des localités ;en fait , plus de 95% comprennent moins de 1000 habitants et 25% de la population réside dans des localités éclatées

par ailleurs, la population rurale est pauvre en comparaison avec la ville, et il est de même pour les Communes Rurales dont la principale ressource reste le redistribution de la TVA par l'état et qui couvre a peine les salaires des fonctionnaires.

2- Situation d'accès à l'eau potable au monde rural

La population rurale longtemps restée en marge du développement du pays notamment au niveau des infrastructures de base, aspire depuis la fin des années 80 de bénéficier des mêmes avantages de la population citadine en matière de l'eau comme matière vitale et rare en période de sécheresse, de l'électricité, de l'éducation, de la santé et de l'accès routier

L'état également a compris que la satisfaction de ces besoins permet également de faire face ou plutôt limiter l'exode rural et fixer la population rurale dans la campagne et ce devant les problèmes énormes posés par la création des quartiers précaire au niveau des villes(bidonvilles) ;

Au niveau de l'accès à l'eau potable la mentalité des producteurs d'eau potable a commencé à changer par l'octroi des Bornes Fontaines à coté des adductions alimentant les villes alors que avant cette population n'avait pas ce droit et faisait recours aux actes de vandalisme pour s'approvisionner ou exprimer son mécontentement ; cet octroi a permis de changer la mentalité des techniciens des opérateurs pour repenser au rural avoisinant les ressources mobilisées et les conduites de transport des eaux

Dans ce contexte feu sa Majesté Hassan II a lancé en 1994 le Programme d'Alimentation en Eau Potable de la Population Rurale Groupée (PAGER) à l'instar des programmes routier et d'électrification rurale ; l'objectif initialement fixé est la desserte de 31000 localités rurales en eau potable et ce par des Bornes Fontaines à partir des points d'eau aménagés par la Direction Générale de l'Hydraulique et les piquages à partir des conduites par l'ONEP ; ainsi le taux à atteindre est de 80% en 2010 au lieu de 14% au démarrage du programme ;la réalisation du programme a été approchée d'une nouvelle manière basée sur la participation de la population concernée en matière de la définition des besoins ,de la participation au financement et à la gestion dans le but de garantir la pérennité des ouvrages réalisés

Le démarrage du programme était difficile du fait que la population n'était pas habituée au dialogue avec les services de l'état et surtout à la participation aux infrastructures de base (la population habituée à la gratuité des réalisations) et ce en plus de la difficulté des pouvoirs publics de mobiliser les fonds nécessaires

Ainsi, après dix années du lancement du programme le taux atteint est de 50% et dans des conditions controversés ; en fait au lieu que la demande à satisfaire prévue initialement était la Borne Fontaine dans un rayon d'action relativement important, la population rurale exige une desserte à domicile qui est plus chère et plus compliqué à gérer comme il sera développé dans le paragraphe suivant :

Par ailleurs, la situation par localité se présente comme suit :

- 11.315 (35%) sont desservies avec un système amélioré (branchement individuel, borne fontaine, source aménagée,...)
- le reste : 20.600 localités (65%) ne sont pas encore desservies par un système d'AEP amélioré.

Le nombre de localités à pourvoir en système d'AEP amélioré reste donc important, et, de plus, un grand nombre d'entre elles présentent des conditions d'accès, de ressources en eau, de topographie, d'habitat beaucoup plus difficiles que les localités actuellement desservies.

D'un autre côté, il y a lieu de préciser que l'amélioration des conditions sanitaires des populations rurales comme objectif recherché par le programme de généralisation d'AEP ne dépend pas uniquement de la qualité de l'eau utilisée pour la boisson, mais également des conditions d'hygiène du milieu et notamment des conditions d'évacuation des eaux usées.

Ainsi ,le secteur de l'assainissement rural connaît du retard, et les rejets des eaux usées sont généralement évacuées à l'état brut dans le milieu naturel, ou évacuées d'une manière non appropriée. En fait, l'assainissement rural est demeuré à ce jour une composante marginale dans les différents programmes d'eau potable de l'état.

Concernant la même situation au monde, il y a lieu de noter qu'un habitant sur cinq a accès à l'eau potable et 40% n'ont pas accès à un système d'assainissement des eaux usées et ce du fait de la mauvaise gestion des ressources en eau, des moyens limités et des changements environnementaux ;

Par ailleurs, l'Objectif du Millénaire vise à réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population n'ayant pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable et ce pour lutter contre la pauvreté.

Et par conséquent, on note que l'objectif de généralisation d'eau potable au milieu rural fixé par l'état marocain s'inscrit au niveau de cet objectif du Millénaire et sera atteint bien avant 2015.

3- Variabilité de la demande d'eau potable :

La concrétisation de tout projet consiste ,en dernier, ressort ,en la confrontation entre une demande locale – qu'elle soit latente et potentielle ou préexistante et clairement exprimée – de la part d'un groupe d'acteurs locaux bénéficiaires, clients ,consommateurs ou autres et une offre de la part d'un ou plusieurs acteurs « extérieurs » ;

Cette confrontation depuis l'identification du projet à son exploitation permettra la réussite du projet soit sur la décision de l'investissement ou la continuité de son exploitation ;

Aussi, La demande de desserte en eau potable s'est orientée vers le branchement à domicile au lieu d'un point collectif de desserte (Borne Fontaine) comme demande initiale ;cette nouvelle demande est fortement sollicitée lors des campagnes de sensibilisation de la population soit aux nouveaux projets ou à l'utilisation des points d'eau réalisés ;

En plus lors de la réalisation du diagnostic d'AEP rurale en 2004 par l'ONEP avec l'appui de la FAO plus de 92 % des ménages souhaitent un branchement à domicile pour être soulagés définitivement de la corvée de l'eau et 80% de la population rurale desservie par branchement individuel sont satisfaits du service contre 64% des usagers des Bornes Fontaines qui sont insatisfaits du service.

Ce contournement pose le problème dans sa globalité et ce devant l'augmentation du budget nécessaire pour la généralisation et surtout la problématique de la gestion des réseaux compliqués et éparpillés dans les campagnes surtout que le secteur n'est pas rentable dans toutes les zones ; à ce titre on signale l'existence des points d'eau non aménagés et gratuites qui concurrencent les projets de l'état malgré qu'elles ne répondent pas aux conditions sanitaires et de pérennité.

Ces paramètres et d'autres obligent les services publics à réfléchir à répondre même en partie à ces demandes et ce par :

- l'intégration des besoins de branchement dans la conception des réseaux d'eau potable pour permettre la satisfaction de la desserte à domicile sans revoir le système adducteur de la localité*
- l'intégration des travaux des branchements pour les localités groupés faciles à gérer.*
- faciliter la réalisation et la concrétisation des branchements sachant qu'elles n'ont pas été permises au démarrage du programme*

- réfléchir à revoir les modes de gestion durables soit par le soutien des associations des usages mais surtout par la possibilité de l'implication du secteur privé comme ça ce fait dans d'autres pays similaires au contexte marocain

Il y a lieu de rappeler que la demande en eau potable au milieu rural s'articule sur cinq points essentiels et sont :

- une meilleure sécurité d'approvisionnement en eau et surtout lors des périodes de sécheresse
- un meilleur confort d'approvisionnement
- une meilleure disponibilité quantitative de l'eau ;
- une meilleure qualité de l'eau ;
- une évacuation de l'eau adaptée

4- Lancement de l'INDH (Accès aux services et la Bonne gouvernance)

Le lancement de L'initiative nationale du développement humain (l'INDH) par Sa Majesté Mohamed IV en 2005 s'inscrit de ce même ordre d'idée et elle traduit une véritable volonté en faveur du changement d'approche en matière de gouvernance et de développement local.

Ce développement devra être la résultante de plusieurs actions complémentaires et simultanées : Eau, électricité, routes, éducation, hostaux et activités génératrices de revenus.

Par ailleurs, la nouvelle approche repose sur la proximité et ce en tenant compte d'une triple dimension :

- ✓ Un territoire défini,
- ✓ citoyen qui participe dans l'identification de ses besoins
- ✓ une action concertée pour faire face à cette demande sociale dans un cadre élargie de partenariat et de mixage des efforts.

Ainsi, l'accès à l'eau potable et l'assainissement basé sur une vraie satisfaction des besoins de la population et la recherche d'une gestion durable de ce secteur (éventuellement associée avec les autres secteurs de base comme l'électricité...) doit être approchée dans le cadre global de cette initiative.

5- Appui des instances internationales et nationales pour l'implication du privé

La tendance de la participation du secteur privé pour répondre au mieux à la demande locale en matière d'eau potable s'est amorcée au début des années 80 dans le monde et elle est due à des facteurs à la fois généraux et propres à chaque pays ; parmi ces facteurs on citera :

- *les importantes innovations technologiques*
- *un fort endettement et d'impérieuses contraintes budgétaires limitant la capacité du secteur public à faire face aux besoins croissants en matière d'infrastructures*
- *l'expansion des marchés des capitaux internationaux et locaux qui améliore l'accès au financement privé*
- *l'augmentation du nombre d'expériences internationales réussies en matière de participation du secteur privé dans le secteur des infrastructures*
- *dans de nombreux pays de nouvelles législations ont été adoptées pour régir ces opérations et surtout aussi de modifier la structure du marché et les règles de la concurrence*

Par ailleurs, au niveau national comme dans le monde entier le marché des infrastructures et des services d'eau potable et d'assainissement liquide ou solide est actuellement en évolution et ouvre un nouveau champ de relations à travers l'expérience du partenariat public privé dans la gestion de ces services. A cet effet, plusieurs actions juridiques et institutionnels sont en cours pour encourager l'implication du secteur privé dont principalement :

- Adoption de la loi de la gestion déléguée

Le législateur marocain a dernièrement adopté une loi qui régit la concession ou la gestion déléguée et définit les contours juridiques longtemps imprécis : loi n°54-05 relative à la gestion déléguée adoptée par le parlement au titre de la législation 2005.

Elle a définie la gestion déléguée comme étant un contrat par lequel une personne morale de droit public, dénommée « délégant » délègue, pour une durée limitée, la gestion d'un service public de nature économique dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public ou privé, dénommée « délégataire » en lui reconnaissant le droit de percevoir une rémunération ou de réaliser des bénéfices sur la dite gestion.

Cette loi a donc pour objet de définir un cadre de référence et de spécifier les conditions de passation des contrats de concessions de services publics ; et elle stipule notamment :

- ✓ La nécessité du recours à la concurrence pour le choix du délégataire en procédant à la publication d'appels à la concurrence en vue de garantir l'équité entre les prestataires
- ✓ L'objectivité des critères de sélection et l'impartialité dans la prise des décisions
- ✓ la définition des modalités de désignation , d'exécution du contrôle de la gestion déléguée

Cette loi va sûrement favoriser le climat d'adoption de cette implication étendue du secteur privé pour la gestion des services publics.

- Etude de la création d'opérateurs multiservices

Une stratégie de gestion des services est en cours d'étude par l'état marocain avec l'appui de la Banque Mondiale ; elle a pour objectif de tester la faisabilité de la création d'un opérateur multiservice au niveau de deux régions pilotes pour profiter des synergies des opérateurs d'eau potable ,d'assainissement et d'électricité qui sont l'ONEP ,l'ONE et les collectivités locales ;cette étude devra aussi fixer la forme juridique et institutionnel de cette opérateur dans l'une des options possibles reste la création de sociétés anonymes par régions.

En plus de la synergie le deuxième objectif cherché resterait la démonstration de la fiabilité financière de l'opération pour intéresser des opérateurs privés à y investir.

Il est à rappeler que le lancement de cette étude vient concrétiser le travail réalisé par le cabinet Mc Kinsey réalisé en 2003 sur le diagnostic du schéma de la distribution des services publics au Maroc qui a mis en exergue trois axes d'intervention :

- ✓ Le regroupement de plusieurs régions afin d'atteindre une taille critique qui puisse assurer une gestion optimale et rentable de la distribution
- ✓ La réforme et la contractualisation entre la région concernée et les fournisseurs du service à l'instar des concessions privés déjà opérées à Casablanca, Rabat-Sale et Tanger-Tétouen
- ✓ La généralisation du multiservice en confiant à un seul opérateur la distribution de l'eau, de l'électricité et la gestion de l'assainissement liquide et ce afin de profiter des synergies entre les différentes parties (ONE, ONEP et Collectivités Locales)

CHAPITRE 2

ANALYSE DES MODES DE GESTION DU SERVICE D'EAU POTABLE AU MILIEU RURAL

PARTIE 1: OPTIONS DE GESTION DU SECTEUR D'EAU POTABLE

Depuis les lois de décentralisation, les communes ont la possibilité de choisir librement le mode de gestion de leurs services publics communaux à caractère industriel et commercial (services d'eau potable et d'assainissement par exemple) soit directement dans le cadre d'une gestion directe, soit en confiant la gestion à des établissements publics spécialisés tel que l'ONEP ou des entreprises privés par le moyen de la gestion déléguée.

La charte communale objet du Dahir n°1-02-297 du 25 rejev 1423(3 octobre 2002) promulgation de la loi n°78-00 stipule dans son article 39 :

1-Le conseil communal décide de la création et de la gestion des services publics communaux, notamment dans les secteurs suivants :

- approvisionnement et distribution d'eau potable ;*
- distribution d'énergie électrique ;*
- assainissement liquide ;*
-etc.*

Il décide des modes de gestion des services publics communaux par voie de régie directe, de régie autonome, de concession ou de toute autre forme de gestion déléguée des services publics, conformément à la législation et la réglementation en vigueur. »

Ainsi, aux termes de ces dispositions la commune peut gérer le service d'eau potable selon les formes suivantes :

- *La régie directe*
- *La régie autonome*
- *La gérance*
- *La gestion déléguée*

Il est à préciser donc que la commune en matière d'alimentation en potable en milieu rural se présente comme :

- * L'initiateur ;*
- * L'entité chargée d'accorder les autorisations d'occupation du domaine public indispensable à tout réseau de distribution d'eau,*
- * Le propriétaire des infrastructures*
- * L'organe qui décide au vu d'une délibération de son conseil communal, de l'outil de gestion intégré*
- * Un membre de tout comité de suivi du secteur d'eau potable*

Par ailleurs, la commune peut également jouer un rôle :

- *En tant qu'instance de médiation*
- *En organisant les relations entre les prestataires et les habitants en phase de négociation des projets*
- *En matière d'arbitrages entre les usagers de l'eau et le gestionnaire*
- *Le relais dans le partenariat entre les différents acteurs.*

1/ La gestion directe :

La gestion ou la régie directe consiste en la prise en charge de la commune elle même des activités des services d'eau potable et d'assainissement conformément à son rôle défini au par avant . la commune intervient par ses propres moyens humains et financiers pour assurer cette mission .

Ce mode de gestion qui est le plus utilisé dans les centres ruraux présente l'inconvénient d'une mauvaise gestion des installations qui est due principalement aux facteurs suivants :

- ✓ *Insuffisance des moyens de financement ;en fait la plupart des communes sont pauvres et leur budget annuel suffit à peine les charges de son personnel*
- ✓ *Manque de la motivation du personnel chargé du secteur d'eau potable et d'assainissement et qui est souvent non qualifié et ne profite d'aucun programme de perfectionnement et de formation*
- ✓ *Les installations réalisées ne répondent pas aux règles de l'art dans la majorité des cas ; et ils peuvent être également faites par les moyens propres des habitants par des artisans ; ceci rend leur exploitation et maintenance beaucoup plus difficile et cause des pertes d'eau énormes (le rendement des réseaux toujours faible et son suivi est loin d'être un souci pour la commune)*
- ✓ *Les installations de collecte des eaux usées sont souvent inexistantes et dans la majorité des cas les eaux coulent en surface avec tout le risque sanitaire des habitants ;les systèmes d'épuration sont quasi inexistant.*

- ✓ *la desserte en eau est souvent gratuite ou facturée avec des prix bas avec l'existence des branchements illicites ; ceci favorise le gaspillage des eaux et l'augmentation des frais d'exploitation et surtout d'une desserte non contenue dans le temps et l'espace*
- ✓ *Le manque de vision et de stratégie dans la gestion du service public*

2/ La gestion autonome :

La gestion du service d'eau potable et éventuellement d'assainissement peut être confiée à une régie autonome municipale après une délibération du conseil communal

Ces régies au nombre de 12 alimentent près de 900.000 abonnés en eau potable à l'échelle nationale, soit 32% des abonnés marocains ; le nombre total des abonnés en assainissement n'est que de 626.000 abonnés ; ces régies sont gérées par un conseil d'administration, un comité de direction et un directeur responsable de la gestion quotidienne et sont sous la tutelle du Ministère d'Intérieur (Direction des régies et des services concédés).

En milieu rural l'intervention des régies est moins importante et concerne surtout des centres ruraux importants ; ainsi les régies assurent le service de l'eau dans 50 centres correspondant à une population de l'ordre de 135.000 habitants soit un nombre de l'ordre de 10.300 abonnés

Cette gestion reste limitée est ce par la non implication des régies dans le milieu rural et ce pour les raisons suivantes :

+ Projet rural coûteux et surtout que ces régies sont souvent déficitaires et ne sont souvent viables qu'en cas de la gestion du secteur de l'électricité (l'électricité paie l'eau)

+ Le projet rural est non rentable et ce vu le contexte du milieu rural caractérisé par la dispersion, la difficulté de la gestion et les recettes non encourageantes

3/ La gestion deleguee :

Devant les difficultés énumérés au paravent la commune après la délibération de son conseil communal peut recourir à la gestion déléguée suivant ses quatre formes : la gérance, la concession et l'affermage ;

3-1 La gérance :

La gérance est un contrat d'exploitation de service d'eau potable qui peut être associée avec un contrat de cogestion du service assainissement ; dans ce cas le contractant exploite les installations d'eau potable et /ou d'assainissement et procède à la collecte des consommations auprès des abonnés pour le compte de la collectivité ;il est tenu de présenter chaque année le bilan physique et financier de sa gestion et il ne travaille pas tout à fait à ses risques et périls .

Ce mode de gestion peut être confié au privé mais il concerne actuellement que la délégation du service à l'ONEP en tant que entreprise nationale chargée de la mise à niveau de ce secteur au niveau des communes

Actuellement l'Office assure la gestion du secteur d'eau potable au niveau de plus de 320 centres dans le cadre de ce mode de gestion et ce après délibérations des conseils communaux ; il est le premier distributeur d'eau potable du royaume avec plus de 950 000 abonnés.

Il assure également la cogestion du secteur assainissement au niveau de 22 villes et centres au bénéfice de 276 000 clients soit au terme de population 951 000 habitants.

Les principales dispositions de la convention de gérance sont :

- ✓ l'objet du contrat qui est d'assurer l'exploitation des installations communales*
- ✓ l'inventaire des installations au temps zéro de la gestion*
- ✓ le programme d'investissement programmé par l'Office*
- ✓ la tenue par l'Office d'une comptabilité séparée*
- ✓ l'application d'une tarification commune à toutes les gérances et qui est définie à l'échelle centrale par les pouvoirs publics*

3-2 La concession :

La concession est un contrat par lequel une entreprise de droit privé s'engage envers la commune à assurer les prestations du service et ce à ses risques et périls en contrepartie d'une redevance payée par les usagers du service.

Dans une concession le contractant privé ou concessionnaire détient la responsabilité totale des services comprenant aussi bien l'exploitation, la maintenance et la gestion que les investissements pour les extensions. L'autorité publique est entièrement responsable de réguler les activités de l'opérateur privé. Les capitaux fixes restent la propriété de la commune, mais sont prêtés au concessionnaire pendant la durée de la concession et doivent être retournés dans les mêmes conditions à la fin de la période de concession.

L'avantage de combiner la responsabilité de l'investissement et de l'exploitation pour une même entité incite l'opérateur privé à effectuer des investissements sages étant donné que les conséquences l'affectent directement. Le concessionnaire a des rapports légaux avec le client. Il se charge directement de la collecte et assume les risques financiers et les écarts de performance.

La durée de la concession est généralement de 20 à 30 années dépendant du niveau des investissements et la période nécessaire pour récupérer les fonds investie. Le concessionnaire détient des droits exclusifs pendant toute la durée du contrat, à l'expiration duquel, tous les travaux et équipements sont remis à l'autorité publique.

Le contrat de concession a d'énormes potentialités de gains de productivité durables en matière d'investissement et d'exploitation. Il nécessite cependant un engagement considérable et une capacité de régulation de la part du gouvernement.

Ce mode de gestion qui est régie dernièrement par loi n°54-05 n'a concerné au niveau du royaume de quelques villes importants qui sont :

- + Casablanca (Lydec)*
- + Rabat et Salé (Rédal)*
- + Tanger et Tétouan (Amendis)*

Pour le rural marocain, la concession touche uniquement les localités et centres ruraux situés dans les périmètres de ces villes et regroupant une population de l'ordre de 80.000 habitants.

Par ailleurs le problème de réalisation des infrastructures reste toujours posé et ce par la réticence du concessionnaire à investir dans ces zones non rentables

3-3 L 'affermage

L'Affermage est un contrat sous lequel l'opérateur privé loue l'exploitation du service à l'autorité publique pour un certain temps et il est responsable des activités d'exploitation, de maintenance et de gestion du système. Un opérateur privé signe un bail visant à exploiter et à assurer l'entretien du système de distribution d'eau, en contrepartie des revenus tirés du service de l'eau et de l'assainissement.

L'autorité publique également appelée « société de patrimoine » reste la seule propriétaire des capitaux et est responsable des nouveaux investissements, des grosses réparations, du service de la dette, des tarifs et de la politique de recouvrement des coûts.

Le fermier est responsable de toutes les opérations d'exploitation et de maintenance, le renouvellement et les travaux de réfection, ainsi que la facturation, la collecte et le financement du fonds de roulement. Les contrats d'affermage peuvent avoir une durée moyenne ou longue, généralement 10 à 15 ans avec la possibilité de l'étendre jusqu'à 20 ans.

Ce contrat nécessite une coopération positive et une bonne coordination ; le contractant doit avoir l'assurance d'un retour raisonnable sur investissements en plus d'incitations pour une exploitation efficace. Le fait que la rémunération du contractant soit en fonction des montants collectés constitue une incitation à un bon niveau de service et à la mise en place d'un bon système de facturation et de collecte. Les mauvaises performances seront toutefois sanctionnées.

Dans ce type de contrat, le risque commercial tend à être limité permettant ainsi une plus grande compétition entre les partenaires privés potentiels. Dans la plupart des cas, l'autorité publique assume le risque d'investissement et le contractant le risque commercial.

Le principal avantage de l'affermage est que le risque commercial supporté par le contractant qui constitue une incitation à la performance.

Ce type de contrat est toutefois fastidieux au plan administratif et l'autorité publique reste responsable des investissements. Une bonne interface entre l'opérateur privé et la société de patrimoine est un élément critique pour une mise en place réussie d'un contrat d'affermage.

4/ Options a capital prive (boot)

Ce mode de gestion se diffère des types impliquant le privé et cités ci-dessus par le fait qu'une partie au moins du capital est privée ;c'est un groupe qui comprend:

- (i) le BOOT et ses variantes,*
- (ii) le BOOT inversé dans lequel la propriété est transférée du gouvernement au secteur privé,*
- (iii) la société mixte ou à capital conjoint,*
- (iv) la vente totale.*

Sous le contrat BOOT, une entreprise ou un consortium d'entreprises finance, construit, exploite et acquiert une nouvelle réalisation ou un système, qui revient à l'autorité publique après une période prédéterminée de temps

L'utilisation de ce type de contrat dans le secteur de l'eau et de l'assainissement est récente dans le monde alors qu'il a été intensément utilisé dans le secteur énergétique et celui du transport. Le contrat BOOT est attrayant surtout pour les nouvelles usines (par exemple : fourniture de l'eau en gros) qui nécessitent de gros investissements telle que les grandes stations de production et de traitement de l'eau, le traitement des eaux usées, mais il ne sont pas indiqués pour les réseaux de distribution d'eau potable ou la collecte des eaux usées.

Une légère variante du BOOT c'est le BOT (Build Opère Transfert) où la propriété est transférée au secteur public dès la construction du système. Le rôle de la société privée se réduira à la construction et l'exploitation des installations. Une autre variante est BOO (Build Operate Own) où la propriété reste au privé qui a construit et installé le dispositif. D'autres variantes du BOOT incluent le BTO (Build Transfert Operate) et le ROT (Réhabilite Operate Transfert).

Le BOOT présentant des risques considérables pour le secteur privé, celui-ci ne sera pas attiré par ce type de contrat dans les pays à hauts risques économiques et politiques. Dans une telle situation, le BOOT inversé est préférable. Le secteur public finance et construit lui même l'usine avant de la confier à une société privée pour son exploitation pendant une longue période. Pour acquérir graduellement l'usine, la société privée paye à l'autorité publique une traite annuelle couvrant généralement le service de la dette de la totalité de l'investissement. Le BOOT inversé offre l'avantage d'un risque plus bas qui stimule plus de participation de sociétés privées avec plus d'efficacité d'exploitation du secteur privé. Ceci encourage le privé à bien entretenir les installations sachant qu'il en sera propriétaire à un moment donné.

Le contrat de BOT est un bon moyen pour obtenir une fourniture efficace de service en gros avec un investissement privé. Ce n'est cependant pas une bonne solution dans un mauvais système de distribution ou dans une entreprise dont les performances sont faibles.

Dans certains cas, en stade initial de réforme ou quand 'l'environnement pays' est risqué, il n'est pas possible de transférer la responsabilité totale au secteur privé. Une option convenable serait l'option capital conjoint (ou sociétés mixtes ou joint-ventures) où une firme privée et l'autorité publique constituent une société sous la législation commerciale normale.

Vu ce qui précède, et en tenant compte du contexte du monde rural et la rentabilité des projets de distribution d'eau, ce système n'est pas actuellement envisageable.

Reste à préciser que Chaque mode de gestion présente des spécificités permettant de répondre aux situations particulières des communes .le choix du mode de gestion est extrêmement important car il permet de définir le degré de son développement qui est lié directement au secteur vital de l'eau potable, il engage souvent la commune pour une longue durée, lui donne des obligations et responsabilités différentes selon les cas et peut avoir des répercussions sur la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Les étapes logiques pour le choix d'un mode de gestion particulier doit passer normalement par un processus logique de réflexion composé des étapes suivantes :

- ✓ Les caractéristiques de la prestation à savoir l'historique du service concerné, ses caractéristiques techniques, les masses financières en jeu et les perspectives d'évolution.*

- ✓ Les modes de gestion envisageables.*

Les caractéristiques essentielles du mode de gestion propos

PARTIE 2: ANALYSE DES MODES GESTION ADOPTEES PAR L'ONEP

L'Office National de l'Eau Potable (ONEP) est un établissement public à caractère industriel et Commercial doté de l'autonomie financière, il a été créé par le Dahir n° 72-103 du 03 Avril 1972 en remplacement de la Régie des exploitations industrielles (REI)

L'ONEP investi d'un double rôle :

- Le rôle de planificateur d'eau potable, prérogative fondamentale qui garantit la pérennité du service public.*
- Le rôle d'opérateur (producteur et distributeur) ayant pour finalité la généralisation de l'accès à l'eau potable, l'intervention active dans l'assainissement, la pérennisation et la sécurisation du patrimoine industriel.*

Par ailleurs, l'ONEP a été désigné en 2004 en tant qu'unique interlocuteur pour le développement de l'Alimentation en Eau Potable rurale, il a donc pour tâches principales :

- * Proposer aux Pouvoirs Publics une stratégie pour l'Alimentation en Eau Potable (AEP) rurale avec les objectifs à atteindre, les modalités et les moyens pour y arriver ,*
- * Réaliser le programme de généralisation de l'eau potable à l'horizon 2007,*
- * Proposer un plan d'action pour la mise à niveau des systèmes d'AEP rurale et opérer les ajustements,*
- * Normaliser et fixer les spécifications techniques et les règles selon lesquelles les installations d'AEP doivent être réalisées et/ou gérées*
- * Réaliser des études d'évaluation pour éclairer les pouvoirs Publics sur les points forts et les points faibles de la politique d'AEP rurale et opérer les ajustements*
- * Coordonner avec les autres intervenants pour l'AEP des zones enclavées*

En tant qu'opérateur en milieu rural, L'ONEP a pratiqué plusieurs modes de gestion et a passé par plusieurs étapes dans le souci du choix des solutions les plus appropriées et les plus adaptées au contexte juridique et technique

Les options adoptées par l'ONEP sont essentiellement :

- + La gestion intégrale*
- + Contractualisation locale par le renforcement et le développement de la gestion de proximité assurée par la population (gardien gérant, association d'usagers, amicales....)*
- + La sous traitance des activités à travers le contrat d'exploitation (Développement des micros entreprises locales)*
- + La sub-délégation (sous traitance étendue) des prestations confiés à l'ONEP à des opérateurs privés*

1/ La gestion intégrale par l'ONEP :

Comme il a été précisé au paravent la commune peut déléguer dans le cadre du contrat de gestion à l'ONEP le service d'eau potable

Cette possibilité est régie par le dahir du 3 avril 1972 de la création de l'Office qui stipule au niveau de l'article n° 2 les tâches suivantes :

- 1. la planification de l'approvisionnement en eau potable à l'échelle nationale, à savoir :*
 - déterminer l'évolution des besoins en eau potable et obtenir la réservation des ressources correspondantes dans l'espace et le temps*
 - coordonner tous les programmes d'investissements relatifs aux adducteurs d'eau potable*
- 2- l'étude, la réalisation et la gestion d'adductions d'eau potable que le Gouvernement ou les Communes décideraient de lui confier.*
- 3- le contrôle de la pollution et de l'assistance technique en matière d'eau destinée à l'alimentation humaine.*
- 4-....*

Dans ce sens, l'ONEP gère au niveau rural les centres ruraux et les localités les avoisinants et au niveau du territoire des Communes ayant délibéré pour la gestion du service par l'ONEP

2/ Contractualisation locale (la gestion de proximité) :

2-1 le gardien de gestion :

La première formule de ce genre qui a été adoptée avec le lancement du programme de la desserte du rural dans les années 80 au niveau de la province d'Errachidia est le mode de gardien gérant.

Ce mode de gestion est très adapté pour les localités desservies par des bornes fontaines ; en fait le gardien gérant est désigné par la Commune et la population locale, ce dernier contracte un abonnement avec l'ONEP dans le cadre d'un contrat liant l'Office et la Commune et il vend de l'eau à la population tout en assurant une petite marge de bénéfice liée directement à la consommation de la population.

Afin de viabiliser cette marge plusieurs actions ont été initiées par l'Office dont notamment : la gestion de plus d'une borne fontaine par un seul gardien gérant, la réduction de prix de vente de l'eau de l'ONEP au gardien gérant de plus de la moitié, la sensibilisation de ces gardiens pour limiter le gaspillage et la sensibilisation de la population sur l'intérêt de la consommation d'une eau traitée au niveau de la BF

Ce mode de gestion reste le plus dominant pour accompagner le programme de la généralisation de l'alimentation en eau potable qui est axé surtout sur la création de la borne fontaine comme une première desserte.

Par ailleurs il repose sur trois documents contractuels :

- Convention bipartite ONEP-Commune sur la gestion des installations des douars*
- Décision de nomination du gardien gérant par la Commune*
- Police d'abonnement ONEP /gardien gérant*

Mais devant la nécessité de développer les systèmes d'eau potable par le branchement à domicile qui est fortement sollicité lors des campagnes de sensibilisation de la population rurale, ce mode de gestion reste très limité et largement dépassé.

2-2 La gestion communautaire (associations d'usagers) :

La gestion communautaire par des associations d'usagers d'eau potable reste une option de gestion à promouvoir ; elle permet l'instauration d'une vraie gestion de proximité à travers l'implication directe de la population locale.

Sa réussite tout de même est conditionnée par l'existence des indices associatifs favorables (traditions d'entraide, mouvements associatifs, cohésion sociale, prédispositions de la population à participer à la gestion des installations, etc.)

Les résultats du diagnostic de l'Alimentation en Eau Potable en milieu rural réalisé en 2004 par l'ONEP et la FAO ont permis de dégager que ce mode est prédominant avec l'existence de plus de 5500 associations et surtout au niveau des points d'eau aménagés (puits , forage....)

Devant l'absence d'un cadre juridique clair, ce mode de gestion est réglementé dernièrement par l'ONEP par l'adoption d'une convention tripartite entre l'association, la Commune et l'ONEP ; cette convention précise les contributions de chaque partie et ce pour permettre à la population de s'organiser et réaliser les réseaux de desserte par branchement individuel devant l'inaction des pouvoirs publics.

Toutefois cette approche doit être accompagnée par :

- 1- Clarifier le cadre juridique d'intervention des associations dans le domaine d'eau potable rurale tout en s'inspirant de l'expérience des associations d'usagers d'eau agricole (AUEA)
- 2- Assurer un programme de soutien de ces associations par la formation, le suivi et l'encadrement
- 3- Etudier un plan national de mise à niveau dans le cadre des orientations de l'état pour le soutien des actions associatives
- 4- Développer un secteur privé local à la disposition des associations pour assurer la réalisation des investissements au moindre coût et dans les règles de l'art

3/ La sous traitance (contrat de service) :

Cette première option consiste à confier au privé la gestion du service dans le cadre d'un contrat de service lié à la performance et sous l'entière responsabilité de l'ONEP

Le privé ciblé est les PME locales et a démarré par la création de la micro entreprise par un soutien direct de l'Office et ce pour les considérations suivantes :

- ✓ Pour l'ONEP, elle permettra de maintenir sa responsabilité sur le service tout en limitant les moyens humains et matériels à mettre en place vue 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

Ainsi plus de 500 micro entreprises ont été créées et ont concernés les domaines suivants :

- * 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.*

Malgré quelques avantages limités de ce mode de gestion au niveau de la limitation des recrutements plusieurs points restent à améliorer pour atteindre les objectifs recherchés.

4/ La sub-délégation au privé :

Dans ce type de contrat, un opérateur est recruté par l'ONEP pour exploiter des installations de distribution de l'eau potable existantes et développer la clientèle en installant les branchements à domicile.

L'opérateur doit prendre l'intégralité du risque commercial, son bénéfice est directement lié à son dynamisme dans le développement de la clientèle ; par contre le risque en matière d'investissement peut être limité.

Ce type de contrat s'apparente à un contrat de franchise, car :

- o *L'opérateur intervient au nom de l'ONEP, le client perçoit le service comme un service de l'Office*
- o *L'opérateur vend un service dont le tarif et les standards de la qualité sont définis par l'ONEP et sont uniformes à l'échelle nationale .Cependant, rien n'interdirait d'introduire des nuances dans les standards ou les tarifs, pour tenir compte des conditions locales et de développement de type de gestion*
- o *L'ONEP reste responsable du service à l'égard de la commune dans le cadre du contrat de gestion*

Par ailleurs, ce type de gestion peut être modelable et ce pour passer du cadre de franchise avec l'ONEP à un cadre de la gestion déléguée commune – privé puisque le but ultime cherché est le développement de secteur et la satisfaction de l'utilisateur

5/ Analyse de l'expérience ONEP de l'implication du privé :

L'ONEP a initié une seule expérience pour expérimenté la sous-traitance de certains services spécifiques a un opérateur privé.

Cette expérience lancée en 2004 a concerné la région de Mhaya dans la province de Meknès et notamment le centre Urbain de Mhaya géré par l'ONEP en 1994 par une convention de gérance et 17 douars

L'ONEP a sous-traité pour une période de 5 ans renouvelable la réalisation de certaines tâches spécifiques, comme le contrôle du Chlore résiduel, les réparations de fuites, les petits travaux de maintenance sur le réseau , le relevé des compteurs, la distribution des facteurs ainsi que la pose des branchements individuels.

Cependant, l'entreprise n'est pas chargée du recouvrement des factures en fait l'ONEP reste le responsable du volet commercial (paiement, traitement de plainte...)

L'opérateur reçoit trois types de rémunération :

- Rémunération fixe forfaitaire qui couvre l'ensemble des activités routinières ;*
- Rémunération sur la base d'un bordereau de prix pour les travaux spécifiques ;*
- Rémunération basée sur la performance liée au maintien d'un rendement minimum de 75 %*

Bien que le contrat ait débuté il y a moins de deux ans, il semblerait que c'est un exemple d'implication du privé réussi. Certains aspects du contrat sont à améliorer à l'avenir (objectifs sur le rendement par exemple).

Par ailleurs, il apparaît que le principal avantage pour l'ONEP est d'avoir accès à un personnel à moindre coût. Le degré d'autonomie laissé à l'entrepreneur privé est trop faible aux besoins de la population :

- Les usagers restent des clients ONEP*
- L'opérateur ne peut qu'exécuter les travaux qui ont été explicitement requis par l'ONEP.*

Cette formule ne permet donc pas de faire jouer l'initiative privée et impose des coûts de supervision relativement élevés à l'ONEP.

Ainsi, des réflexions sont en cours pour une implication plus élargie du secteur privé

6/ Synthèse :

En conclusion, il y a lieu de synthétiser ce volet en ce qui suit :

L'AEP rural devrait être perçu dans une vision globale de décentralisation, d'un développement rural intégré et d'aménagement du territoire.

Les propositions de solution de modes de gestion devraient se faire en fonction de la réceptivité des populations. Ceci répond à la nécessité de consolider les services de proximité. De plus, d'autres solutions de gestion, tels que le colportage de l'eau et le rôle des assemblées traditionnelles, les Jamaa, devraient être cités

Concernant les communes rurales. La loi leur accorde des attributions. Elles sont donc obligatoirement concernées et doivent être parties prenantes.

Concernant les associations. Leur coopération dans les aspects liés à la gestion de proximité est favorable et intéressante, d'où le besoin du renforcement de leur capacité, et de clarification des formes de contrat de gestion avec les associations.

Concernant les gardiens – gérants. La stratégie mise en œuvre par l'ONEP pour l'implication des gardiens – gérants s'est avérée utile et nécessaire, malgré le fait que leur revenu soit faible. Cette solution de gestion au niveau de la gestion de proximité des bornes fontaines est encore valide et tout à fait adapté dans certaines zones, mais reste limitée pour répondre au besoin de branchement à domicile

Concernant les micro-entreprises. Ce mode de gestion reste à renforcer pour une gestion localisée et spécifiée dans le but de développer une compétence locale et dans un objectif de sous-traitance plus large dans un deuxième temps, mais se limite toujours au contrat de service rendu sans supporter le risque commercial.

Concernant le recours élargi au privé. Une incitation pour son implication doit être menée par l'ONEP. L'intérêt s'avère manifeste dans la gestion d'un centre de type urbain en connexion avec une zone rurale, afin de lui permettre d'atteindre un équilibre d'exploitation, surtout si leurs revenus proviennent des seules recettes de vente de l'eau

Par ailleurs, Il convient de vérifier la validité des formes contractuelles actuelles et de préparer des textes adaptés pour les divers modes de gestion proposés

La gestion déléguée est déjà assurée par l'ONEP pour le compte des communes rurales, mais la gestion avec d'autres intervenants doit se faire selon un cahier des charges et des obligations de résultats, avec de possibles marchés cadre

PARTIE 3: BENCHMARKING DE L'IMPLICATION DU PRIVE

Avant de traiter ce volet, on note que la situation d'eau potable dans le monde n'est pas satisfaisante en fait :

- * Plus d'un milliards de personnes n' ont pas d'accès à l'eau potable*
- * Plus de 2,5 milliards de personnes ne bénéficient d'un système d'assainissement convenable*
- * Plus de 2,2 millions de mortes chaque année de diarrhée et surtout les enfants de moins de 5 ans*

Ainsi, l'objectif de développement du Millénaire consiste à réduire de moitié la proportion de la population sans accès durable à l'eau potable et à l'assainissement d'ici 2015 ; ceci n'est possible qu'avec la mobilisation des fonds des investissements des infrastructures nécessaires et l'assurance d'une gestion durable de ce service

Selon des études des experts de la Banque Mondiale, le secteur privé est impliqué de diverses manières dans la desserte de 300 millions d'humains malgré que les chiffres précis sont difficiles à connaître.

Le secteur privé impliqué est :

- * Le privé professionnel international*
- * Le privé national et/ou local formel*
- * Le privé informel*

En zone rural, l'implication du secteur privé est très limitée et elle est souvent liée à une volonté politique et une démarche réaliste pour impliquer le privé local et donc réunir les conditions pour obtenir les économies d'échelle et le professionnalisme indispensable .

Parmi les expériences réussies on cite :

- Colombie : 1000 compagnies gèrent le secteur d'eau dont 80 sont totalement privées et le reste sont mixtes public-privé.*

Les opérateurs soumissionnent à un niveau où ils pensent pouvoir rentrer dans leurs fonds via le tarif et les autorités locales et centrales se partagent les subventionnement du reste.

- Sénégal : La Société « Sénégalaise des Eaux » crée en 1995 avec 62,8% opérateur international, 32% privés nationaux, 5% personnel et 5% Etat assure la desserte d'environ 5 Millions de personnes à travers d'un contrat d'affermage.*
- Brésil : une implication du privé est très variée*

A travers l'analyse des différentes démarches des pays

On peut tirer les leçons suivantes :

- Les démarches sont toujours spécifiques du contexte local notamment le contexte institutionnel et la nature du privé existant ;

- Des mesures sont à prendre pour encourager la constitution d'opérateurs privés nationaux et locaux performants.

- Des évaluations des paramètres techniques administratifs financiers, commerciaux et sociaux sont à mener.

CHAPITRE 3

PROBLEMATIQUE DE L'IMPLICATION DU PRIVE EN MILIEU RURAL

Comme il a été précisé auparavant, la gestion du service de distribution d'eau potable en tant que service de proximité relève des compétences des Communes ; elles possèdent plusieurs alternatives de gestion parmi autres le recours au privé ; ce recours peut être envisagé par l'ONEP sous le contrat de gestion.

L'implication du privé constitue une démarche nouvelle à examiner, à tester et encourager tout en gardant à l'esprit que ce n'est nullement une solution unique à généraliser du fait que les modes de gestion restent liés au contexte locale.

L'opérateur privé aura pour mission ce qui suit :

- Exploiter un ou plusieurs réseaux ;
- Développer la clientèle en installant les branchements individuels ;
- Prendre l'intégration du risque commercial du fait que son bénéfice est directement lié à son dynamisme de ce développement et à la bonne gestion des installations ;
- Le risque en matière d'investissement et de maintenance peut être examiner avec plus de souplesse exploiter un ou plusieurs réseaux ;

1-Menaces et risques de l'implication du privé :

Les opérateurs privés sont souvent prêts à assumer un niveau relativement élevé de risques lorsque le potentiel de gain est élevé ; dans le cas du service d'eau potable en zones rurales, il semble a priori que le profil de risque soit asymétrique, avec un risque négatif (de pertes) sensiblement plus élevé qu'un risque positif (de gains)

Il semble donc important d'analyser les risques afférents à l'implication du privé en milieu rural de manière globale en vue :

- D'allouer ces risques au sein d'un arrangement contractuel
- De rechercher des solutions pour minimiser ces risques ;
- D'estimer la rémunération attendue par les opérateurs privés pour qu'ils acceptent d'assumer les risques qui leur sont alloués.

Les risques afférents à la fourniture du service d'eau peuvent être classés en trois catégories :

- Les risques globaux qui affectent de manière plus ou moins significative tous les contrats de participation du secteur privé
- Les risques liés à la fourniture de service et les risques à l'investissement ;
- Les risques liés à l'opérateur privé

Par ailleurs, et avant de développer ces risques on note les principaux obstacles de la participation du secteur privé:

- la résistance à la perte de contrôle de la part de l'administration;
- le manque de législation adéquate ;
- l'inertie bureaucratique ;
- la répugnance à affronter les problèmes syndicaux;
- le manque de confiance dans le secteur privé ;
- la méconnaissance du secteur privé ;
- le manque d'intérêt du secteur privé ;
- l'opinion publique souvent défavorable ;
- la peur des interventions étrangères.

A- les risques globaux :

- Risque tarifaire ou régulateur : le risque que les tarifs soient modifiés de manière imprévue sans que l'équilibre économique et financier du contrat soit respecté ;

A ce titre, on note que la question relative à la fixation des tarifs d'eau potable présente des ambiguïtés ; considérée comme relevant des attributs de l'Etat et faisant l'objet d'un processus décisionnel centralisé, elle n'est pas du tout réglementée en milieu rural. Devant ce vide, l'ONEP utilise les logiques urbaines qui font intervenir des considérations techniques économiques et des enjeux politiques

- Risque contractuel : le risque que le contrat soit rompu de manière abusive sans compensation adéquate ;
- Risque politique : le risque que les conditions du contrat soient modifiées pour des raisons politiques globales ou mouvements sociaux ;
- Risque de change : le risque que les revenus de l'entreprise en monnaie locale ne soient plus suffisants pour couvrir les coûts s'ils sont libellés en monnaie étrangère comme les emprunts ou les produits importés

B-les risques liés à l'investissement et la fourniture d'eau :

- Risque sur le coût d'investissement : le risque que les coûts d'investissement prévus pour l'extension du service soient dépassés, car l'opérateur n'a pas pris en compte le type de terrain, ou n'avait pas de données préalables suffisantes pour estimer les coûts ou bien car les obligations d'investissement ont été modifiées ;

Ce risque est significatif en zones rurales, où il existe peu d'informations sur les conditions de l'investissement, et pour le limiter, il est préférable de collecter de l'information sur les conditions géographiques et sociales dans lesquelles vont s'effectuer l'investissement et de spécifier des obligations de résultat, qui ne limitent pas la capacité de l'opérateur de varier l'investissement réalisé en fonction des conditions ;

- Risque opérationnel : le risque que les coûts de fourniture du service dépassent les coûts estimés à la signature du contrat ; il peut être lié à la méconnaissance des réseaux d'eau potable existants ou la variété du périmètre géographique pour accompagner la demande de branchement à domicile au niveau des zones non rentables ;
- Risque de la demande : le risque que la demande constatée soit inférieure à la demande espérée sur la base de laquelle les tarifs ont été fixés au début du contrat ;

Ce risque est significatif en zones rurales, où il existe une incertitude sur l'élasticité de la demande au tarif proposé et sur la capacité de payer, que ce soit pour un nouveau branchement ou pour le coût du service ; Toutefois, le secteur privé peut mieux gérer les attentes des consommateurs mais avec la possibilité de réviser les tarifs ou de bénéficier de redevances en cas de demande inférieure aux prévisions ;

- Risque commercial : le risque que les consommateurs ne payent pas leurs factures ou avec du retard ou le risque de fraude ; ce risque peut être limité si l'opérateur développe un service de proximité

C- Risques liés à l'opérateur :

La délégation du service de l'eau a son intérêt lorsqu'il y a plusieurs opérateurs potentiels qui se portent candidat. Autrement, il y a un risque que le prix de l'eau soit fixé de manière trop élevée. Ceci est surtout possible lorsque :

- L'opérateur abuse de sa situation de monopole,
- Les co-contractants ne respectent pas les lois et les procédures prescrites pour le recrutement du délégataire ;
- L'autorité délégante ne sait pas mobiliser les compétences requises pour concevoir et négocier le contrat de délégation
- L'autorité délégante n'a pas le personnel capable de contrôler le bon déroulement du contrat et le respect des clauses contractuelles

2- Opportunités de l'implication du privé :

En raison de son professionnalisme, c'est à dire le fait que le métier de l'eau constitue le gagne pain principal de l'opérateur et qu'il est rémunéré en fonction des performances, l'opérateur privé peut se montrer responsable, réactif, prévoyant et prévenant :

- Une responsabilité accrue et donc le recrutement d'un personnel compétent pour assurer un bon niveau de service ;
- Une meilleure réactivité pour la continuité du service (réparation des pannes..) et ce pour satisfaire sa clientèle ;
- Face à un client potentiel, l'opérateur privé peut être prévenant, soit de « faciliter » les modalités de branchement et les conditions de paiement ;
- Son savoir-faire permet de maîtriser les coûts d'exploitation et donc prévoyant pour éviter les erreurs qui coûtent chers (entretien préventif, optimisation des charges comme l'énergie, réduction des délais et fréquences des pannes...)

Par ailleurs, et en plus de ces atouts liés directement à l'opérateur, il y a lieu également d'insister sur les atouts de l'opération de l'implication du privé d'une manière générale et qui peuvent concerner :

- Une réforme tarifaire : La délégation peut être l'occasion de faire passer auprès des usagers une hausse de prix de l'eau adaptée à son véritable coût et répondant à l'incapacité de l'autorité délégante d'investir ;

- Une révision des normes techniques : les collectivités locales sont tenues de se conformer à des clauses réglementaires définies par les services techniques de l'Etat (normes de rejet par exemple) ;La délégation peut être l'occasion de fixer des exigences supérieures en termes de qualité du service ou de normes techniques ;
- Un gain sur le budget d'investissement et surtout de fonctionnement ainsi que le personnel pour la partie délégante et donc se concentrer sur ses métiers de base autre que le service de l'eau

En relation de ces atouts , et du coté du client rural, ces attentes par rapport à la participation du secteur privé dans le secteur de l'eau et de l'assainissement peuvent se résumer en :

- *plus grande couverture des services d'eau et d'assainissement;*
- *meilleure qualité du service ;*
- *garantir une plus grande efficacité d'exploitation;*
- *financer le secteur sans subventions publiques.*

3- Points Forts de l'Implication du privé

- Le privé est bien adapté pour exécuter les fonctions à forte valeur ajoutée sur le volet technique à savoir :
 - * La production d'eau
 - * La gestion commerciale d'une clientèle importante
 - * La Maintenance des groupes de pompage etc.....
- L'opérateur privé raisonne en terme de moindre coût unitaire il a donc intérêt à réaliser des économies d'échelle
- Il peut plus facilement mobilier un fond de roulement

4- Points Faibles de l'Implication du privé

- L'opérateur privé est motivé essentiellement par le gain et donc l'autorité délégante doit donc faire se sentir sa présence.
- Lors des négociations, l'autorité délégante doit être en mesure de fixer des objectifs de desserte et des modalités de solidarité entre groupes et la garantie d'une meilleure maintenance des ouvrages d'usager. Il doit aussi savoir négocier à la baisse le prix de l'eau
- Nombre limité d'opérateurs privés en mesure de proposer les compétences Requises
- Nécessité de mettre en parallèle des structures de contrôle et d'accompagnement ce qui ne permet pas efficacement de réduire la charges du personnel de l'autorité délégante

CHAPITRE 4

PLAN D’ACTION DE L’IMPLICATION DU SECTEUR PRIVE EN MILIEU RURAL

1- Aspect juridique et institutionnel

Du point de vue juridique le recours à l'implication du secteur privé dans la gestion intégrale du service de l'eau potable peut être envisageable suivant deux manières :

Affermage par la ou les Communes :

Comme il a été précisé auparavant, la Commune a toutes les aptitudes juridiques pour le recours au privé conformément à la Charte Communale et par les lois de la décentralisation qui stipulent que la responsabilité du service de l'eau et de l'organisation de sa délégation éventuelle. La commune constitue donc l'autorité délégante au premier degré.

L'ONEP dans ce cadre peut apporter l'aide et l'assistance technique nécessaires à la Commune le long du processus du mode opératoire ; il se désengage ,en conséquence , des installations gérées pour le compte de la Commune tout en continuant d'assurer la production des systèmes cédés ;

Il est à noter que cette éventualité reste très limitée et ce par :

- ✓ le manque de confiance du secteur privé aux Communes des changements des décisions lors de chaque élection et surtout que les Communes sont souvent pauvres (pas de soutien financier éventuel) ;
- ✓ les Communes ne sont pas dotés de moyens humains qualifiés pour le soutien ou le contrôle du privé ;
- ✓ le regroupement de plusieurs Communes reste difficile

Subdélégation par l'ONEP :

Le recours au privé par l'ONEP peut être envisageable par un arrangement contractuel du fait que la Commune délègue à l'ONEP la responsabilité d'opérer le système qui à son tour peut recruter un opérateur privé avec l'accord de la Commune afin d'améliorer le service de proximité aux usagers ;

Les principales caractéristiques de ce type de contrat sont :

le client perçoit le service comme un service ONEP vu que l'opérateur intervient au nom de l'Office le tarif et les standards de qualité du service sont définis par l'ONEP et sont uniformes à l'échelle Nationale ; des considérations locales peuvent être prises en charge ; il n'y a pas de rupture de la délégation qui lie l'ONEP à la Commune la responsabilité de l'ONEP de l'ensemble des obligations du contrat.

2- L'opérateur privé cible

Par ailleurs, l'autre partie de l'implication du secteur privé au milieu rural reste l'opérateur privé lui-même ; les opérations locales sont les mieux adaptés à ce type de délégation, malgré que jusqu'à présent leur intervention s'est limité dans un cadre de prestations de services rendus à l'ONEP (sous-traitance). Dans ce cadre, ils réalisent des opérations très diverses recouvrant les principaux métiers d'un distributeur d'eau : gestion de stations de pompage, détection de fuites maintenance de réseaux installation de branchements...

Par contre, ces opérations n'ont pas pris jusqu'à présent des risques commerciaux : Ils travaillent pour un client unique l'ONEP réputé payeur même si les délais de paiement sont parfois long.

Par ailleurs, les entreprises et bureaux d'étude travaillant avec l'ONEP dans le cadre de marchés travaux peuvent également joué un rôle dans ce cadre et ce devant la compétence développée en la matière surtout avec le développement de la sous-traitance sur plusieurs volets d'exploitation (détection de fuite, maîtrise d'œuvre...etc.)

En plus, l'ONEP peut envisager une nouvelle formule de création de cet opérateur privé et ce par la démarche d'essaimage ; ce terme est définie par : « 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 démarche est très adaptée à ce contexte et surtout que l'analyse du départ volontaire par retraite anticipée déclenché en décembre 2005 a montré que la majorité des cadres qui ont optées pour ce départ ont crée des entreprises s'intéressent à la sous-traitance de l'exploitation des installations.

Par ailleurs, lors des enquêtes effectuées auprès de ces cadres qui relèvent la région du centre , ils ont tous manifesté un grand intérêt pour ce nouveau marché .

3- Aspect Economique (business plan)

La mise en place d'un opérateur privé par le délégataire passe nécessairement par une analyse économique complète de cette implication, ceci permet de simuler la rentabilité de l'opération et prendre les décisions en conséquence.

Pour cela un modèle de simulation a été construit sous EXCEL pour étudier les conditions de mise en place de cette gestion déléguée, il présente l'évolution des comptes de résultat de la trésorerie du projet d'eau potable dans une zone rurale définie selon un certain nombre d'hypothèses technico-économiques adaptés à ce type de projet (le détail de tous les hypothèses est présenté en annexes).

Il permet également de tester la sensibilité de ces comptes à la variation des principaux facteurs techniques, commerciaux et financiers et notamment le tarif d'eau et dans l'optique de définir ; Les conditions de pérennisation de l'exploitation et de l'utilisation optimale du mécanisme d'implication du secteur privé.

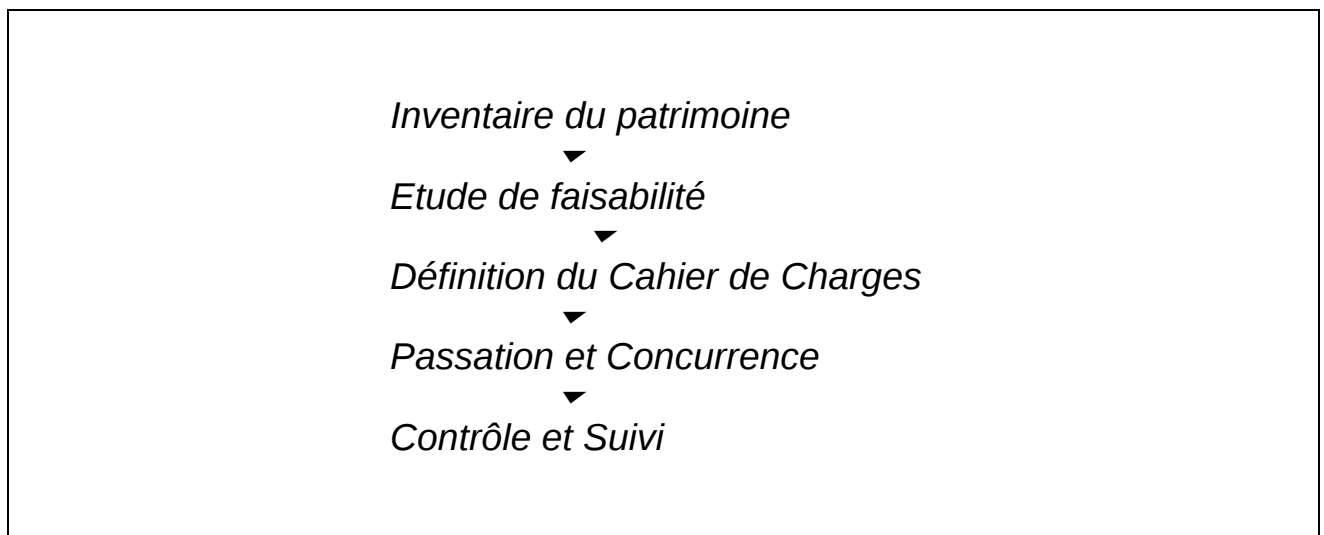
A ce titre, il y a lieu de noter que dans les cas où la rentabilité du projet n'est pas garantie pour l'opérateur privé, la partie délégante peut envisager le recours au privé moyennant une compensation équivalente à une rentabilité à définir surtout que les gains de structure sont énormes en fait la compensation de la rentabilité sera calculée sur un rendement satisfaisant des installations, et cette compensation est nécessairement inférieure aux pertes du délégataire en cas d'une gestion directe.

Et surtout que les gains indirectes de la partie délégataire non intégrés au niveau du calcul de rentabilité (moins de personnel pas d'investissement...)

4 - Mode opératoire :

Le recours au privé pour la gestion des installations rurales passe par plusieurs étapes dont notamment :

- ✓ *L'inventaire du patrimoine*
- ✓ *Définition du Cahier des Charges*
- ✓ *Passation et concurrence*
- ✓ *Contrôle du déroulement de la délégation*



Mode opératoire de la sub-délégation

a :L'inventaire des installations :

L'inventaire, à l'origine, est considéré comme un outil de gestion du patrimoine et ce pour contrôler les éléments actifs et passifs du patrimoine lors de l'établissement des comptes annuels.

La connaissance du patrimoine du service d'alimentation en eau potable est absolument indispensable à la bonne gestion technique et financière du service et devra être adaptée à ses objectifs et besoins.

L'inventaire permet donc de :

- ✓ Assurer une comptabilité analytique fiable
- ✓ Programmer les actions de renouvellement
- ✓ Assurer une gestion technique efficace du service

Les installations que comprend l'inventaire sont :

- les captages
- génie civil (station de relevage, réservoir, bête)
- canalisations
- branchements
- compteurs
- équipements électromécaniques
- équipements électriques
- locaux administratifs
- locaux techniques

Le contenu de l'inventaire doit comprendre pour chaque ouvrage, équipement ou installation les éléments suivants :

- une description sommaire ;
- la localisation géographique ;
- la date de construction ou d'acquisition ;
- coût ;
- mode de financement ;
- son état ;
- son aptitude à assurer un fonctionnement normal et /ou les éventuels défauts de fonctionnement ;
- la durée d'utilisation prévisible ;
- l'évaluation de la valeur actualisée

Ainsi, Un inventaire complet et détaillé permet d'aborder l'étude de faisabilité d'une implication du secteur privé suivant une photo réelle du terrain.

b :Etude de faisabilité :

Chaque mode de gestion présente des spécificités permettant de répondre aux situations particulières. Le choix est extrêmement important car il engage souvent la partie délégante pour une longue période (jusqu'à 20 ans), lui donne des obligations et responsabilités différentes selon les cas et peut avoir des répercussions sur la qualité du service rendu à l'utilisateur et son coût.

Une étude de faisabilité basée sur une réflexion approfondie est donc indispensable pour analyser la situation de la zone, ses besoins, ses contraintes, les moyens existants, etc. Cela permet de identifier le mode de gestion le mieux adapté et dans le cas du choix du secteur privé de définir tous les éléments liés à la délégation du secteur (sensibilité, rentabilité, prix de l'eau, exigences.....).

Le dossier de l'étude de faisabilité fait ressortir ce qui suit :

* Les caractéristiques de la prestation :

- Historique du service concerné
- Ses caractéristiques techniques
- Plan d'investissement en jeu
- Les perspectives d'évolution (étendue, prestation supplémentaire comme assainissement liquide ou solide..)

* Les modes de gestion envisageables

* Les caractéristiques essentielles du mode de gestion proposé (modalités d'exécution, tarifs, délai, respect de normes de qualité etc.....)

c :Définition des cahiers de charge :

La rédaction du cahier des charges est essentielle pour définir une base à la négociation avec les prestataires au moment de l'appel d'offre. Le cahier de charge devra contenir des précisions sur un certain nombre de points fondamentaux tels que :

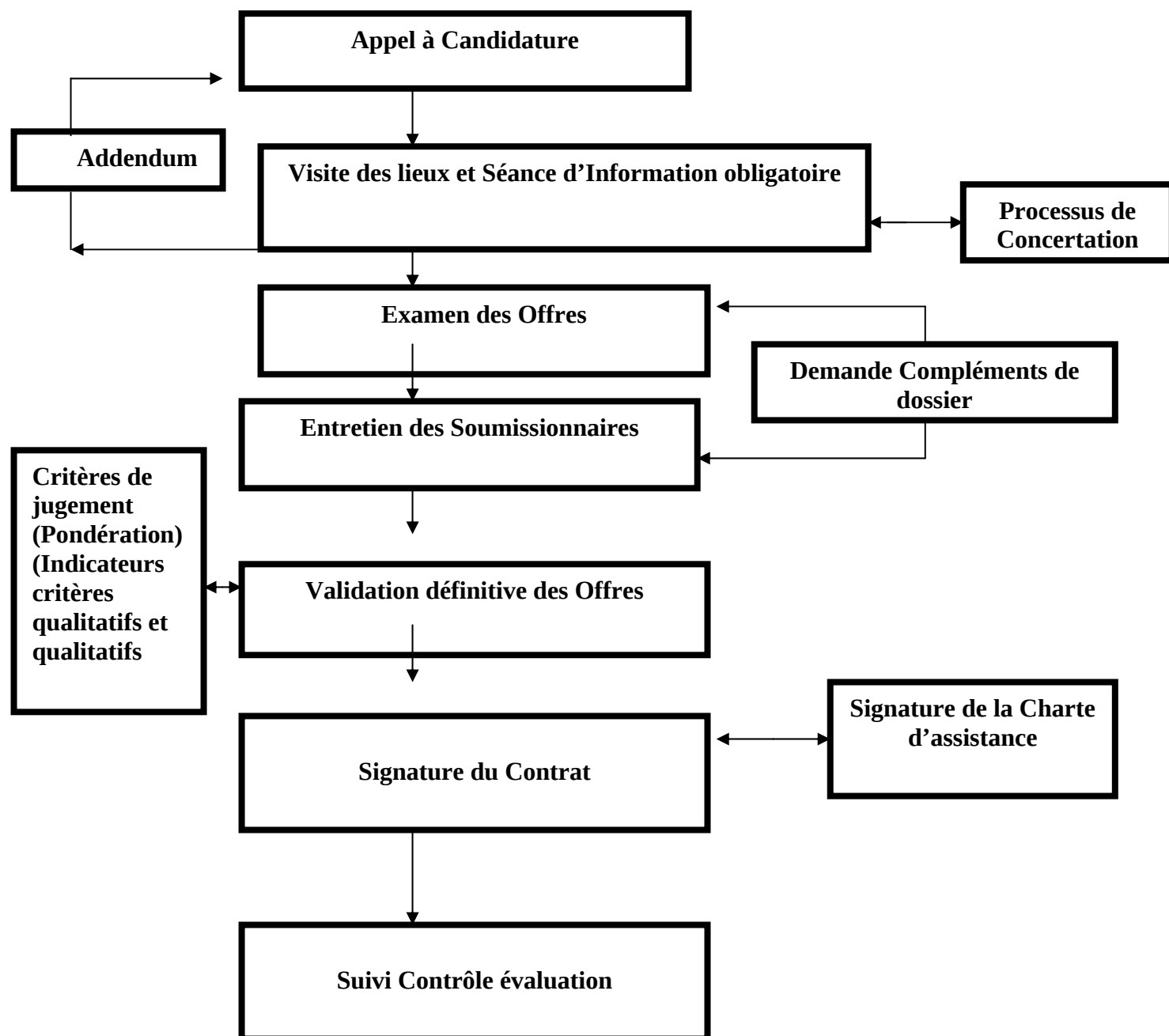
- Un descriptif complet des installations et de l'aire de la délégation.
- L'ensemble des obligations des parties
- Les conditions de rémunération du délégataire
- La durée du contrat et les délais de l'exécution des prestations
- Les performances cibles et pénalités éventuelles en cas de non respect .
- Le régime de la tarification
- Les seuils de qualité du service à assurer pour les usagers

Le cahier des charges doit laisser une certaine souplesse au secteur privé pour qu'il puisse proposer des solutions et exprimer son savoir faire et sa créativité.

d :Passation et concurrence :

La mise au concurrence des entreprise, est une obligation et ce avec les séances d'information et de visite des lieux.

Par ailleurs, les critères de choix doivent être clairs et hiérarchisés pour départager les offres. Le critère financier n'est pas nécessairement prioritaire, il peut relativisé par rapport à des critères tels que : le savoir faire technique.



e :Contrôle suivi et évaluation :

Le processus de conduite d'évaluation doit définir l'enchaînement coordonné des différentes phases du contrat global dans sa capacité à optimiser les caractéristiques techniques, fonctionnelles ou économiques des équipements à gérer et du service à rendre.

Cette évaluation doit être définie en matière d'étapes successives avec un enchaînement maîtrisé à savoir :

- * Evaluation politique, économique et administrative*
- * Tableau de bord de suivi du contrat*
- * Tableau des opérations financières*
- * Cadre du compte-rendu*

Ainsi la définition et la planification de cette évaluation permet elle de garantir la qualité juridique, économique et financière de l'opération et qui doit être menée de façon à mesurer la satisfaction de tous les parties (ONEP, Commune, Population) et principalement les usagers.

Par ailleurs, et vu que les responsabilités d'évaluation reviennent pour une large part à la partie délégante qui est l'ONEP (La Commune peut procéder à une évaluation politique global), l'ONEP devra constituer une cellule d'expertise qualifiée ; qui doit s'occuper également de l'accompagnement de l'opérateur privé dans le pilotage de son projet tout au long de l'exécution du contrat.

Cette cellule doit comprendre des praticiens confirmés dans le cadre d'une équipe plus indisciplinaire permettant de décroisonner les spécialités : recueils des opinions, mesures de satisfaction, évaluation des besoins, critères politiques, juridiques et financiers, notations de toute nature, évaluation des risques, qualification des solutions, évaluation des coûts, évaluation des performances, référence des intervenants, valorisation des externalités.

CHAPITRE 5

**ETUDE DE CAS DE L'IMPLICATION DU PRIVE
DANS LA REGION DE FQUIH BEN SALEH**

Le choix de l'étude de faisabilité d'implication du privé est porté sur une zone de la région de Fquih Ben Salah et ce étant donné les considérations suivantes :

- la région de Tadla Azilal a été exclue de l'étude programmée pour la filialisation des services eau –électricité - assainissement, et donc il est utile d'examiner le recours au privé au niveau de cette zone pour enrichir les expériences*
- la zone choisie ne cesse de demander le branchement à domicile et l'ONEP n'est pas encore prêt pour répondre favorablement à cette demande d'une manière générale*
- des projets de desserte ont été réalisés et il est urgent de chercher une solution globale à la place d'une éventuelle gestion directe*
- la zone peut constituer un package rentable devant l'existence de trois centres importants une population globale intéressante pour le privé*

1/ CONTEXTE GENERAL

1-1 Situation géographique

L'aire géographique comprend les communes rurales de Ouled Zmam et Krifat ; la commune rurale d'Ouled Zmam relève du cercle de Beni Moussa et celle de Krifat du cercle de Fquif Ben Salah ; ces deux cercles dépendent de la province de Béni Mellal et de la région Tadla Azilal

1-2 MILIEU NATUREL :

a : Climatologie

Le climat de cette zone est semi-aride à pluviométrie concentrée sur les mois froids de l'année. L'aridité est due essentiellement aux fortes amplitudes thermiques supérieures à 30 °C, à la pluviosité faible, à l'irrégularité des précipitations d'un mois à l'autre, à la forte évapotranspiration ainsi qu'à l'influence des vents chauds et secs ;

La pluviométrie moyenne de la zone varie entre 350 et 450 mm. Le nombre annuel de jours de pluie est d'environ 55 jours.

Les températures maximales des mois les plus chauds varient entre 40 et 43°C et les températures minimales des mois les plus froids varient entre 4 et 9°C .

b : Hydrologie et Hydrogéologie :

Les deux communes s'étendent sur un aquifère étendu très important. Il s'agit de la nappe du plio- quaternaire. Elle intéresse toutes les zones planes situées à l'intérieur du périmètre irrigué. L'oued d'Oum Rbia constitue un drain naturel de cette nappe.

Les fluctuations du niveau piézométrique sont très importantes et sont soumises aux régimes des précipitations et des irrigations. Les apports de cette nappe sont constitués essentiellement par les pertes des irrigations.

La qualité de l'eau de cette nappe se dégrade chaque année à cause de l'usage des engrais et la surexploitation ;ce qui rend cette nappe non utilisable par la population rurale.

1-3 CARACTERISTIQUES DEMOGRAPHIQUES

La population totale des Communes Rurales est de l'ordre de 67 000 habitants (CR Krifat 35 000 habitants –CR Od Zmam 32 000 habitants) ;Il est à signaler que la population de la ville de Fquih Ben Salah , 2ème ville de la province de Béni Mellal et qui se trouve à l'intérieur de ce territoire rural choisi est de 82 446 habitants

1-4 ACTIVITES ECONOMIQUES

Les activités dominantes pratiquées par la population des communes sont essentiellement l'agriculture et l'élevage. La production du lait et de la viande est de loin la plus importante. Les terres cultivées sont en majorité irriguées.

Les cultures sont essentiellement les céréales, la betterave sucrière les cultures maraîchères, la luzerne, les fourrages et autres.

L'arboriculture est constituée principalement de l'olivier, l'amandier, le pommier, le figuier, les agrumes etc....

En ce qui concerne l'élevage, il est constitué des bovins, ovins, équidés et de l'apiculture

L'immigration joue un rôle non pour le moins négligeable en matière de développement économique et social de la région

1-5 INFRASTRUCTURES DE BASE

1-5-1 Eau potable

La desserte actuelle de la desserte en eau potable est assurée principalement par l'ONEP en deux modes :

- la desserte des douars par Bornes Fontaines dans la majorité des cas ;ces Bornes sont gérés par des gardiens gérants désignés par la population locale et la commune concernée ;*
- la desserte de trois douars groupés par des branchements individuels et ce pour plus de 1800 clients*

Le taux d'accès en eau potable a largement dépassé le taux de 95% fixé par les pouvoirs publics et ce grâce à une série de projets réalisés par l'ONEP entre l'an 1998 et 2006 .Ces projets ont consisté en la pose de plus de 180 Km de canalisations, la construction de 6 Réservoirs de capacité totale de 2100 m3 et l'équipement de deux forages ;

La principale ressource en eau potable reste les deux forages d'Ait el Arbi Soussi et Douar Jdid ainsi que la point accordé par l'adduction régionale de l'ONEP de Fquih Ben Salah ;

Le coût global des projets ONEP est de l'ordre de 50 Millions de dirhams ;

Toutefois, il y a lieu de préciser que lors des différentes campagnes de sensibilisation la population locale ne cesse de réclamer la généralisation des branchements individuels au niveau de tous les douars ;Les projets finalisés par l'ONEP concernant la desserte à domicile et qui attendent le financement vue qu'ils ne concernent pas l'accès à l'eau potable (cet objectif au niveau des deux Communes est déjà atteint) vont concerner la pose de 150 Km de conduites pour un coût estimé à 20 Millions de dirhams

1-5-2 Assainissement

*Les infrastructures d'assainissement dans la zone sont insuffisantes. En effet, le réseau d'assainissement est quasiment absent ; les habitants des douars utilisent des puits perdus
Les déchets solides sont évacués vers des décharges sauvages.*

1-5-3 Electrification

à l'instar du programme Payer les douars des deux communes ont bénéficiés du programme lancé par l'état et concernant l'électrification rurale ;ainsi la plus part des douars sont raccordés au réseau national de l'ONE .

2/ LE PROJET D'EAU POTABLE

Suite à la dégradation de la qualité de la nappe phréatique alimentant les puits individuels à cause d'une irrigation intense et l'usage des engrais, la population a fait recours aux vendeurs d'eau par camions citernes approvisionnés à partir d'un forage de 15km d'une qualité d'eau satisfaisante.

Par ailleurs, l'ONEP a élaboré et réalisé à partir de 1998 un programme de desserte ambitieux, qui a permis de desservir toutes les localités des deux communes en eau potable et ce pour atteindre un taux d'accès de 100%.

Certes, la manière de desserte de la zone a été différente suivant la taille des localités, en effet :

- Le centre d'Ouled Zmam qui est le chef lieu de la commune et trois Douars groupés (douar Jdid, Od Sidi Chennane et O.Yahia) et dont la construction est en dur ont bénéficié des branchements à domicile ; des études d'assainissement ont accompagnés aussi les projets de branchement individuels.
- Le reste des localités ont été desservis par bornes fontaines ; toutefois , les localités groupés ont fait l'objet des études techniques pour une desserte à domicile.

Ainsi, et ce référant aussi aux différentes enquêtes socio économiques, la population locale ne cesse de réclamer la desserte à domicile et ce en raison qu'elle est aisée et ce permet de régler les frais de branchement et de la consommation, et surtout aussi devant la difficulté de gérer les bornes fontaines et la formation d'association d'usagers par l'absence de culture associative.

Ceci peut être atteint avec la mobilisation d'un opérateur privé surtout devant les moyens limités de l'ONEP pour gérer le territoire (Problème de recrutement...)

3/ Analyse des modes de gestion existants

En fonction de la desserte en eau détaillée au paragraphe précédent les modes de gestion opérés au niveau du territoire des deux communes se présentent comme suit :

- Une gestion intégrale par l'ONEP au niveau des quatre localités gérées par branchement à domicile moyennant un contrat de gestion établie contre l'ONEP et les communes.

L'Office dispose d'une structure locale axée sur un chef de centre de rang technicien aidé par la mise en place de micro entreprise assurant la gestion des stations de pompage et la réparation des fuites

- Une gestion par gardien gérant des Bornes Fontaines moyennant un contrat d'abonnement le liant avec l'ONEP

Plusieurs Bornes Fontaines sont fermés à cause de la difficulté de mobiliser ce prétendant et ceci est dû que son salaire reste faible que le salaire des agriculteurs et à la non acceptation de la BF par la population exigeant le branchement à domicile.

Il y a lieu de noter également qu'au niveau du douar Jdid (800 Abonnés) une association d'eau potable a été créée par la population et ce grâce au volontariat des enseignements de l'Education Nationale.

Cette association bien organisée au début, à assurer la réalisation d'un réseau de distribution au niveau du douar avec une assistance technique de l'ONEP mais elle a abandonné la gestion du réseau au profit de l'office et ce à cause de l'absence de la culture associative au niveau du douar

4/Analyse SWOT de l'Implication du Secteur privé

Vu ce qui précède en matière d'analyse des modes déjà opérés au niveau de la zone , et devant la nécessité de répondre favorablement à une desserte généralisée à domicile au niveau de la zone, l'approche de l'implication du secteur privé semble à priori très opportun pour l'ONEP et surtout que les enquêtes effectuées au cours de ce travail avec les élus et parlementaires de la région ont révélé un encouragement soutenu à cette initiative

Forces	Faiblesses
1-Satisfaction de la demande de branchement à domicile 2 -Distribution très maîtrisée 3 -Intervention et maintenance rapide 4-Bonne maîtrise des relations d'proximité 5 -Bonne adaptabilité	1- Moindre Notoriété que l'administration 2 -Ressources limitées 3 -L'Indépendance vis-à-vis de l'ONEP réduite 4 -Gestion des Bornes Fontaines et la desserte d'une population pauvre
Opportunités	Menaces
* Marché en progression (forte demande de branchement à domicile) * Population groupée et aisée * Infrastructure de base importance et nouvelle * Acceptabilité affichée de tous les partenaires (ONEP, Commune, Population)	*Environnement peu favorable (enjeux politiques) * Non maîtrise de la tarification * Durabilité du contrat * Système d'accompagnement non adapté

Analyse SWOT de l'Implication du privé au niveau de la Zone.

5/ Faisabilité de l'implication du privé

La simulation économique et financière pour gérer la zone d'étude par le privé a été effectuée par le biais du modèle détaillé auparavant et ce au niveau des deux communes avec les hypothèses suivantes :

- * L'alimentation en eau potable est assurée à 50 % par un piquage sur les installations ONEP d'Ouled Abdellah et par des forages locales (nécessité de mélange des eaux)*
- * La distribution est assurée conjointement par des branchements individuels et par des bornes fontaines, avec une croissance du branchement à domicile*
- * Les investissements de production, de distribution et stockage sont réalisés par l'ONEP, ainsi que les projets futures de généralisation des branchements individuels.*

La rentabilité du projet suivant les hypothèses adaptés en matière de tarification et évolution de la consommation en eau peut être synthétisée comme suit :

Désignation	2008	2010	2012	2022
Recettes (dh)	4.741.753	5.051.643	5.372.459	7.558.398
Charges (gh)	4.518.533	4.758.552	5.027.363	6.458.342
Achat d'eau de l'ONEP (dh)	2.173.196	2.317.642	2.467.170	3.294.154
Résultat Net hors amortissement (dh)	223.220	283.092	345.096	1.401.642
Résultat Net avec amortissement	-1.480.626	-1.420.754	-1.358.750	-603.790
VAN (avec 10% Comme taux d'actualisation et sans amortissement)	1.611.466 dh			

L'amortissement concerne l'investissement déjà réalisé ou prévu en 2007 et ce pour un coût global de 63,4 millions de Dirhams et en principe sa prise en charge par l'opérateur sera étudiée en fonction de la rentabilité de l'opération qui n'est pas le cas dans cette zone

Toutefois, la rentabilité de l'opération est fortement liée à l'exploitation des points d'eau locales qui sont moins chères que l'achat d'eau à l'ONEP ; ces points présentent un degré de salinité non accepté par la population et nécessitent un mélange de 50% par les eaux ONEP.

Cette sensibilité a été examinée en fonction de plusieurs tarifs d'achat d'eau et en adoptant l'hypothèse critique d'une livraison à 100 % à partir du système ONEP. Elle se présente comme suit :

Prix de Vente par l'ONEP	VAN avec un taux d'actualisation de 10 %
3,5 dhs/m ³	-18.364.223
3 dhs/m ³	- 12.656.881
2,15dhs/m ³	-6.949.542
2 dhs/m ³	-10.242.203
1,5 dhs/m ³	4.465.134

Ceci nous permet de conclure qu'avec le tarif de vente adopté actuellement (production et distribution) la rentabilité de l'opération n'est pas assurée dans le cas d'une dépendance totale au niveau de la production même dans le cas de cette zone groupée et peuplée .Ainsi, le tarif de vente à la production peut être révisé par l'ONEP et surtout en cas de l'impossibilité d'ajuster les prix de vente au client.

Par ailleurs, d'autres zones disposant des points d'eau locales importantes permet d'améliorer la rentabilité de l'opération c'est le cas de la commune rurale voisine à l'aire géographique étudiée qui est la commune Sidi Aissa Ben Ali avec un potentiel de 3500 clients et une ressources d'eau sûre 20 l/s (forage).

Concernant la révision du prix d'achat d'eau, on note que le tarif adopté par l'ONEP dans la zone pour la régie de Beni Mellal est de 2,37 dh/m³ et peut aussi être généralisé pour les opérateurs privés à mettre en place.

La simulation économique avec ce tarif permet d'assurer une valeur actuelle nette de 8.060.760 dh et un résultat moyen annuel de l'ordre de 1 M dhs (sans amortissement).

Afin d'aboutir cette opération, un plan d'action pour la mise en œuvre est synthétisé au niveau du tableau qui suit.

Stratégie

- Nouveau positionnement de l'ONEP (développement de l'approche d'implication du privé)
- Alternative de mode de gestion plus intéressant par zone

Actions

Objectifs

Rentabilité meilleure
Meilleure satisfaction de la demande locale (BI)

<u>Action</u>	Définir une zone cible	Rédaction définitive du cahier de charges	Concurrence et passation	Mise en place et évaluation
<u>Finalité</u>	Approfondir analyse sur site pilote avant de généraliser l'approche (durée contrat longue)	Garantir la réussite du contrat	Contrat de sub déléation	Aboutir l'implication du privé
<u>Moyens</u>	-Réunions de concertation avec commune et population - Etude de faisabilité - Enquêtes ménages	- tenir compte de la demande locale lors de l'action précédente - Inventaire définitif - définir plan d'investissement	- Appel à la concurrence - Réunions d'information du secteur privé - Critères de choix	- Accompagner l'installation de l'opérateur - arrêter comité de pilotage suivi, contrôle et évaluation - redéploiement du personnel ONEP - inventaire contradictoire
<u>Timing</u>	1 ^{er} semestre 2007	2 ^{ème} semestre 2007	3 ^{ème} semestre 2007	4 ^{ème} semestre 2007

Tableau : Plan d'Action

6/Synthèse

*Les simulations et analyses de l'implication du privé au niveau des deux communes dans la région de Fquih Ben Saleh ont montré que cette implication est possible et ce pour les raisons suivantes :**

- *Une acceptabilité affichée de toutes les parties (ONEP, commune, population...)*
- *Une rentabilité économique pour l'opération du privé*
- *Une meilleure rentabilité pour l'ONEP (vente d'eau en gros redéploiement du personnel et moyens)*
- *Une possibilité d'élargir la prestation d'eau potable au développement du secteur assainissement liquide et solide*

Ainsi, un plan d'action a été établie et ce pour aboutir cette implication au cours de l'année 2007.

Toutefois, et suite à l'étude de la sensibilité de la rentabilité de l'opération, il convient de :

- *Mieux étudier le tarif de vente de l'ONEP qui doit se rapprocher du tarif adopté pour la régie opérant à côté (Ville de Fquih Ben Saleh)*
- *Elargir l'aire géographique de la zone pour contenir également une commune voisine avec une grande potentialité en matière de clients et de ressources propres en eau.*

Par ailleurs, des subventions peuvent être envisageables en cas des zones qui n'offrent pas des potentialités équivalentes de cette zone et ce sur la base d'une analyse économique et financière bien développée.

CHAPITRE 6

CONCLUSION GENERALE

Le travail de recherche effectué dans le cadre de cette thèse a permis de donner plus de lumière sur un nouveau mode de gestion de l'eau potable en milieu rural qui est l'implication de l'opérateur privé dans un cadre plus large qui est la gestion déléguée ;

Ce mode porteur peut dans des zones ciblées répondre au mieux aux attentes du client rural en matière de branchement à domicile et éventuellement l'assainissement liquide et un meilleur service d'proximité ;

Il permet également de répondre aux attentes de la partie délégante en matière de maintien d'une meilleure gestion des installations (rendement, efficacité, performance..) et le développement de ces installations et aussi la compression des charges ;

Une simulation de cette implication sur une zone choisie au niveau de la région de Fquih Ben Saleh a montrée que cette opération peut être envisageable à court terme ; un plan d'action qui peut être généralisé dans d'autres zones a été définie ;

Par ailleurs, il y a lieu d'insister que la démarche d'essaimage permet d'élargir l'offre du secteur privé et le potentiel des départs de retraite anticipé de décembre 2005 peut également joué un grand rôle au lancement de cette opération ;

Toutefois, devant les différents risques de l'implication du privé la réussite de cette implication nécessite l'adoption de 'approche participative de toutes les parties au niveau de sa planification et sa concrétisation et de définir des structures d'accompagnement et de pilotage avec une démarche d'évaluation bien étudiée et éventuellement des subventions dans des zones non rentables

BIBLIOGRAPHIE

- 1/- Charte Communale (Dahir n°1-02-297 du rejev1423 (3 octobre 2002) portant promulgation de la loi n° 78-00 portant charte communale)
- 2/- Lettre du centre marocain de la conjoncture n°161 décembre 2005
- 3 /- Revue la Vie éco n°4353 du 3 mars 2006
- 4/ - 2^{ème} Rapport mondial des Nations Unies sur la mise en valeur des ressources en eau publié (Mars 2006)
- 5 /- Diagnostic de l'AEP du monde rurale ONEP-FAO 2005
- 6/ Monographie de la commune Rural Krifat année 2005
- 7/ Monographie de la commune rurale Ouled Zem 2005
- 8/ Guide méthodologique des projets d'AEP des populations rurales ONEP 2005
- 9/ Options pour une out put based aid (OBA) dans l'AEP et l'assainissement en milieu rural au Maroc ONEP 2005
- 10/ CPS de la sous-traitance d'AEP dans la région de Larache ONEP 2006
- 11/ Contrat de gestion déléguée du service de distribution d'Eau Potable de la Commune d'Ouled Zmam
- 12/ Sous traitance de la gestion du système d'Alimentation en Eau Potable du centre de M'HAYA et des douars Riverains ONEP
- 13/ Atelier sur l'AEP dans le milieu rural organisé le 16-17/01/2003 avec la KFW
- 14/Séminaire national sur l'eau potable rurale au Maroc 29 septembre 2005
- 15/ Etude d'Alimentation en Eau Potable des douars de Boukhobza par branchement individuel ONEP 2003
- 16/ Etude d'AEP par BI des douars des CR ouled Zmam et Krifat ONEP2005
- 17/ Etude d'AEP du centre Ouled Zmam et douars avoisinants ONEP 2003
- 18/ Action de sensibilisation et de communication au profit de la population rurale bénéficiaire des projets d'AEP dans les provinces de Settat, Khouribga et Beni Mellal
- 19/ Mémoire « Stratégie de partenariat public privé dans le secteur de l'eau potable et de l'assainissement » Nawal Khalifa-Driss Essaouabi CSG-ESCAE.
- 20/ Evaluation des contrats globaux de partenariat-IGD 2004

ANNEXES