

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

**EVALUATION DU PRORAMME  
D'ASSAINISSEMENT DE L'ONEP**

**Réalisé par Omar OUALD EL HAJ**

**DIRECTEUR DE RECHERCHE  
Mustapha EL BAZE**

**SUFFRAGANT  
Thierry SIBIEUDE**

**Décembre 2006  
2005/2006**

## RESUME

On assiste au Maroc à la mise en place de politiques sectorielles à travers le lancement de divers programmes dans plusieurs secteurs. En juin 2006, un Programme National d'Assainissement liquide a été déclenché par le Premier Ministre. Ce programme, d'un coût global de 43 milliards de DHS, entrevoit la réalisation d'infrastructures pour 260 villes durant les prochaines quinze années. Auparavant, l'Office National de l'Eau Potable (ONEP) avait lancé, en novembre 2001, son programme d'assainissement orienté vers les petites et moyenne villes dont la tranche prioritaire devrait être exécutée sur la période 2002-2006 en équipant 81 villes.

Le présent travail fait une évaluation du programme d'assainissement de l'ONEP en fin de période, en déterminant son état d'avancement, en analysant les problèmes qui ont entravé son déroulement et en aboutissant à des recommandations et des suggestions, dans le cadre d'un plan d'action, afin d'améliorer l'efficacité de la planification. Il reste que le problème majeur qui entrave la concrétisation du programme est la capacité des moyens humains et matériels à concrétiser les investissements prévus.

UHPHUF LHPHQWV

Lo p\*hw dju#dedh gh p\*dftxlwlu g\*xqh ghwh gh  
uhfrqqdlvvdqfh hqyhuv ~~OR~~ QHS srxu p\*dyrlu rxyhuw ~~o~~  
srvvlelw# gh su#sduhu fh p dw#uh1

P d uhfrqqdlvvdqfh yd #jddhp hqw dx{ #txlshv  
s#gdrjrltxhv hwdgp hlvudwlyhv ghv #frdhv LVFDH hw  
HVVHF srxu p\*dyrlu hfxdx# dhv qrwlrqv  
irggdp hqwdhv gx pdqdjhp hqw ghv vhuylfhv sxedfv/  
gdqv xq fdp dwfrqylyld

P rq uhp huf lhp hqw yd < P hvvlhxuv P xvdskd HO  
EDVH hwWkluu| VLELHXGH srxu p#dyrlu hqfdguhu  
hwsrxu dhxuv frqfrxuv < ~~A~~derudwlrq gh fhwh wk.vh1

Mh yrsgudlv #jddhp hqw uhp huf lhu P rqvlhxu D eghod  
JPLUD hwphv frojxhv gh ~~OR~~ QHS txlprq dlj#h  
srxutxh fh p rghvwh wdydbsxlvh suhqquh irup h1

## TABLE DES MATIÈRES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CHAPITRE 1 .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>ENVIRONNEMENT GLOBAL DE L'ETUDE .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. INTRODUCTION .....   | 1         |
| 1.2. ORGANISATION DU SECTEUR .....  | 1         |
| 1.2.1. <i>La Régie Directe par les Communes</i> .....   | 1         |
| 1.2.2. <i>La Régie Autonome</i> .....   | 2         |
| 1.2.3. <i>Gestion Déléguée à des Concessionnaires Privés</i> .....                            | 2         |
| 1.2.4. <i>Gestion Déléguée à l'ONEP</i> .....   | 3         |
| 1.3. SITUATION ACTUELLE .....   | 3         |
| 1.3.1. <i>Capacité de Gestion des Communes</i> .....  | 3         |
| 1.3.2. <i>Couverture du réseau d'assainissement</i> .....                                     | 4         |
| 1.3.3. <i>Insuffisance d'épuration</i> .....  | 4         |
| 1.4. ACTION D'AMELIORATION DU SERVICE D'ASSAINISSEMENT .....                                  | 5         |
| 1.4.1. <i>Le Schéma Directeur National</i> .....  | 5         |
| 1.4.2. <i>Investissements</i> .....   | 5         |
| 1.4.3. <i>Changement Institutionnel</i> , .....   | 6         |
| 1.4.4. <i>Loi de l'Eau</i> .....  | 6         |
| 1.4.5. <i>Redevances d'Assainissement</i> .....   | 6         |
| 1.4.6. <i>Redevance de déversement</i> .....  | 7         |
| 1.4.7. <i>Le Fonds de dépollution industrielle</i> .....                                      | 7         |
| 1.4.8. <i>Programme National d'Assainissement liquide et d'épuration des eaux usées</i> ..... | 8         |
| <b>CHAPITRE 2 .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>ENVIRONNEMENT RAPPROCHE DE LA RECHERCHE .....</b>  | <b>11</b> |
| 2.1. INTERVENTION DE L'ONEP EN ASSAINISSEMENT .....   | 11        |
| 2.1.1. <i>Présentation de L'ONEP</i> .....  | 11        |
| 2.1.2. <i>Gestion déléguée à l'ONEP</i> .....   | 12        |
| 2.1.3. <i>Comité de Suivi</i> .....   | 12        |
| 2.1.4. <i>Plan d'Investissements</i> .....  | 13        |
| 2.1.5. <i>Ressources de Financement</i> : .....   | 13        |
| 2.2. L'ORGANISATION DES PROJETS A L'ONEP : .....  | 14        |
| <b>CHAPITRE 3 .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>PRESENTATION DU PROGRAMME D'ASSAINISSEMENT DE L'ONEP .....</b>                             | <b>16</b> |
| 3.1. LES JUSTIFICATIFS DU PROGRAMME .....   | 16        |
| 3.2. LA CLASSIFICATION DES VILLES .....   | 19        |
| 3.2.1. <i>Objectif</i> .....  | 19        |
| 3.2.2. <i>Les centres concernés</i> .....   | 19        |
| 3.2.3. <i>Critères de classification</i> .....  | 20        |
| 3.2.4. <i>Sources des données</i> .....   | 21        |
| 3.2.5. <i>Centres financés</i> .....  | 21        |
| 3.2.6. <i>Centres avec menaces aux ressources</i> .....                                       | 21        |
| 3.2.7. <i>Résultats</i> .....   | 22        |
| 3.3. LES CARACTERISTIQUES DU PROGRAMME GLOBAL .....   | 22        |
| 3.4. LE PROGRAMME PRIORITAIRE .....   | 24        |
| 3.4.1. <i>Objectif</i> .....  | 24        |
| 3.4.2. <i>Affinage de la classification des centres</i> : .....                               | 24        |
| 3.4.3. <i>Consistance</i> .....   | 25        |
| 3.4.4. <i>Caractéristiques techniques</i> : .....   | 25        |
| 3.4.5. <i>Le programme d'investissement</i> .....   | 25        |
| 3.4.6. <i>Le planning de réalisation</i> .....  | 26        |
| 3.4.7. <i>Les indicateurs de performance</i> .....  | 26        |
| 3.5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS : .....   | 28        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CHAPITRE 4 .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>ETAT DES LIEUX DE L'AVANCEMENT DU PROGRAMME.....</b>   | <b>29</b> |
| 4.1.    LES PHASES.....   | 29        |
| 4.2.    PRISE EN CHARGE DE LA GESTION DU SERVICE.....   | 29        |
| 4.3.    REALISATION DES ETUDES TECHNIQUES .....   | 30        |
| 4.4.    REALISATION DES TRAVAUX DE CONSTRUCTION .....   | 31        |
| <b>CHAPITRE 5 .....</b>   | <b>33</b> |
| <b>ANALYSE DU PROCESSUS DE REALISATION .....</b>  | <b>33</b> |
| 5.1.    DEROULEMENT GLOBAL DU PROCESSUS .....   | 33        |
| 5.2.    PHASE ETUDES .....  | 35        |
| 5.3.    TRANSITION DE PROCEDURE ENTRE LA PHASE D'ETUDE ET LA PHASE DE PASSATION DE MARCHE<br>(PHASE TRANSITOIRE 1)..... | 36        |
| 5.4.    PHASE PASSATION MARCHES .....   | 37        |
| 5.5.    PHASE TRANSITOIRE ENTRE LA PHASE DE PASSATION DE MARCHES ET LA PHASE TRAVAUX (PHASE<br>TRANSITOIRE 2).....      | 38        |
| 5.6.    TRAVAUX .....   | 38        |
| <b>CHAPITRE 6 .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>ANALYSES .....</b>   | <b>40</b> |
| 6.1.    ANALYSE DES COUTS .....   | 40        |
| 6.2.    ANALYSES DES ETUDES .....   | 41        |
| 6.3.    ANALYSE DES TRAVAUX.....  | 42        |
| 6.4.    ANALYSE DE LA CAPACITE D'ADSORPTION ET DECENTRALISATION .....   | 42        |
| 6.5.    ANALYSE DES PERFORMANCES .....  | 43        |
| 6.5.1. <i>Taux de raccordement</i> .....  | 43        |
| 6.5.2. <i>Taux de dépollution</i> .....   | 44        |
| <b>CHAPITRE 7 .....</b>   | <b>47</b> |
| <b>SYNTHESE ET RESOLUTION .....</b>   | <b>47</b> |
| 7.1.    SYNTHESE .....  | 47        |
| 7.2.    CAUSES DU RETARD DU PROGRAMME .....   | 47        |
| <b>CHAPITRE 8 .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>PLAN D'ACTION.....</b>   | <b>49</b> |
| <b>ANNEXES .....</b>  | <b>52</b> |

## LISTE DES TABLEAUX

| <i>Numéro</i>   | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| TABLEAU 1 : MONTANT D'INVESTISSEMENT ASSAINISSEMENT 93-2002.....                                | 5           |
| TABLEAU 2 : SOURCES DE FINANCEMENT DE L'ASSAINISSEMENT.....                                     | 5           |
| TABLEAU 3 : CRITERES DE SELECTION DU SDNAL.....   | 20          |
| TABLEAU 4 : SYNTHESE DU PROGRAMME PRIORITAIRE.....  | 25          |
| TABLEAU 5 : ECHEANCIER DES INVESTISSEMENTS DU PROGRAMME PRIORITAIRE (EN MILLIONS DE DHS).....   | 25          |
| TABLEAU 6 : EVOLUTION DU TAUX DE RACCORDEMENT.....  | 26          |
| TABLEAU 7 : PLAGE D'EVOLUTION DU TAUX DE RACCORDEMENT.....                                      | 27          |
| TABLEAU 8 : EVOLUTION DU TAUX DE DEPOLLUTION.....   | 27          |
| TABLEAU 9 : PLAGE D'EVOLUTION DU TAUX DE DEPOLLUTION.....                                       | 27          |
| <b>TABLEAU 10 : PREVISIONS ET REALISATIONS EN PRISE EN CHARGE DE LA GESTION DU SERVICE.....</b> | <b>30</b>   |
| TABLEAU 11: DUREE (MOIS) DE LA PHASE D'ETUDES POUR LES PROJETS ETUDIES.....                     | 35          |
| TABLEAU 12 : DUREE (MOIS) DE LA PHASE TRANSITOIRE 1 POUR LES PROJETS ETUDIES.....               | 36          |
| TABLEAU 13: DELAIS TOTAUX DE LA PHASE MARCHE (MOIS).....  | 37          |
| TABLEAU 14 : DELAI PHASE TRANSITOIRE 2.....   | 38          |
| TABLEAU 15: DELAI TRAVAUX ET DELAIS SUPPLEMENTAIRES (EN MOIS).....                              | 38          |

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

| <i>Numéro</i>   | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| FIGURE 1 : ORGANIGRAMME DE L'ONEP .....                                 | 15          |
| FIGURE 2 : SYNTHÈSE DES TROIS PROGRAMMES D'ASSAINISSEMENT.....          | 23          |
| FIGURE 3 : ÉVOLUTION DES PRISES EN CHARGE EN GESTION DU SERVICE .....   | 30          |
| <b>FIGURE 4 : ÉVOLUTION DES ÉTUDES TECHNIQUES ACHEVÉES .....</b>        | <b>31</b>   |
| <b>FIGURE 5 : ÉVOLUTION DES TRAVAUX DE CONSTRUCTIONS TERMINÉES.....</b> | <b>32</b>   |
| FIGURE 6 : PROCESSUS DE RÉALISATION DES PROJETS .....                   | 34          |
| <b>FIGURE 7 : RATIO COUT D'INVESTISSEMENT PAR HABITANTS .....</b>       | <b>40</b>   |
| FIGURE 8 : ÉVOLUTION DES ÉTUDES ENGAGÉES.....                           | 41          |
| FIGURE 9 : ÉVOLUTION DES TRAVAUX ENGAGÉS .....                          | 42          |
| <b>FIGURE 10 : ÉVOLUTION DU TAUX DE RACCORDEMENT AU RESEAU .....</b>    | <b>43</b>   |
| <b>FIGURE 11 : DYNAMIQUE D'ÉVOLUTION DU TAUX DE RACCORDEMENT.....</b>   | <b>44</b>   |
| FIGURE 12 : ÉVOLUTION DU TAUX DE DÉPOLLUTION .....                      | 45          |
| <b>FIGURE 13 : DYNAMIQUE D'ÉVOLUTION DU TAUX DE DÉPOLLUTION .....</b>   | <b>46</b>   |
| FIGURE 14 : ARBRE DES PROBLÈMES RENCONTRÉS.....                         | 48          |

## LISTE DES ABREVIATIONS

|       |   |
|-------|---|
| AEP   | : Alimentation en Eau Potable   |
| AFD   | : Agence Française de Développement                                       |
| APCI  | : Programme Assainissement Petits Centre I                                |
| APD   | : Avant Projet Détaillé   |
| APS   | : Avant Projet Sommaire   |
| BAD   | : Banque Africaine de Développement                                       |
| BE    | : Bureaux d'Etudes  |
| BID   | : Banque Islamique de Développement                                       |
| BTP   | : Bâtiment et Travaux Publics   |
| DAE   | : Direction Assainissement et Environnement de l'ONEP                     |
| DAM   | : Direction Approvisionnements et Marchés de l'ONEP                       |
| DBO5  | : Demande Biologique en Oxygène   |
| DCE   | : Dossier de Consultation des Entreprises                                 |
| DF    | : Direction Financière de l'ONEP  |
| DGCL  | : Direction Générale des Collectivités Locales du MI                      |
| DH    | : Dirham Marocain (Environ 0,09 €)  |
| DPA   | : Direction patrimoine de l'ONEP  |
| DRi   | : Directions Régionales de l'ONEP   |
| DRSC  | : Direction des Régies et des Services Concédés du MI                     |
| FBR   | : Frais de Branchement  |
| FEC   | : Fond d'Equipement Communal  |
| FODEP | : Fond de Dépollution industrielle  |
| JBIC  | : Japan Bank For International Corporation                                |
| KFW   | : Banque Allemande de Développement                                       |
| MATEE | : Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Eau et de l'Environnement |
| MI    | : Ministère de l'Intérieur  |
| ONEP  | : Office National de l'Eau Potable  |
| PAGER | : Programme d'alimentation en eau potable en milieu rural                 |
| PNA   | : Programme National d'Assainissement                                     |
| PPE   | : Participation au Premier Etablissement                                  |
| SDNAL | : Schéma Directeur National d'Assainissement Liquide                      |
| STEP  | : Station de Traitement des Eaux Polluées                                 |
| UE    | : Union Européenne  |

## ENVIRONNEMENT GLOBAL DE L'ETUDE

### 1.1. INTRODUCTION

Le manque de systèmes d'assainissement efficace est à l'origine de maladies et de décès notamment chez les enfants de bas âge. La pollution causée par les rejets des eaux usées domestiques et industrielles porte atteinte à l'environnement notamment les ressources en eau et le littorale.

L'accès équitable à l'assainissement est une composante essentielle de la réduction de la pauvreté, de la santé et de développement économique. Il est énuméré parmi les points nécessaires à un développement durable qui constitue le 7ème objectif du millénaire pour le développement.

### 1.2. ORGANISATION DU SECTEUR

Le service de l'assainissement relève des compétences des Communes, selon la Charte Communale sous la tutelle du Ministère de l'Intérieure. Le rôle de tutelle est exercé par la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) qui assure l'assistance technique et la coordination.

En outre, la Direction des Régies et Services Concédés (DRSC) de la DGCL est chargée du contrôle des Régies et assure également l'assistance technique et le contrôle en matière d'octroi et de suivi des Gestions Déléguées et des Concessions.

Les Communes se subdivisent en Communes Urbaines dites aussi Municipalités et en Communes Rurales. Actuellement il y a :

√ 249 Municipalités

√ 1298 Communes Rurales

Les Communes interviennent dans la gestion du service d'assainissement au moyen de :

#### 1.2.1. La Régie Directe par les Communes

La Commune intervient directement par ses propres moyens humains et financiers soit dans le cadre de son budget soit du budget annexe.

### 1.2.2. La Régie Autonome

Mode qui s'est répandu, au niveau des grandes villes, pour la gestion des services de distribution d'eau potable, d'électricité, d'assainissement liquide. C'est un établissement public local à caractère commercial et industriel jouissant de la personnalité morale et de l'Autonomie financière. La Régie Autonome est créée par délibération du Conseil Communal ou du Syndicat de Communes pour assurer la gestion de certains services publics locaux à l'intérieur du périmètre des Communes concernées.

Les Régies Autonomes qui gèrent des services d'assainissement au Maroc sont au nombre de 11 et se présentent comme suit :

RADEEC à Settat

RADEEF à Fès

RADEEM à Mekhènes

RADEEMA à Marrakech

RADEEN à Nador

RADEEO à Oujda

RADEET à Beni-Mellal

RAMSA à Agadir

RADEEJ à El Jadida

RAK à Kenitra

RADEES à Safi

Il existe deux autres régies qui gèrent uniquement la distribution de l'eau potable et d'électricité à savoir :

RADEETA à Taza

RADEEL à Larache

Les régies autonomes, alimentent près de 900 000 abonnés eau potable, soit 31% des abonnés marocains

### 1.2.3. Gestion Déléguée à des Concessionnaires Privés

Contrat par lequel une société privée du droit marocain s'engage envers la Commune, la Communauté ou un Syndicat de Communes à assurer des prestations de service en contrepartie d'une redevance payée généralement par les usagers du service.

Les sociétés (multiservices) délégataires privés qui gèrent des services d'assainissement au Maroc sont :

LYDEC (Groupe Suez) à Casablanca-Mohammedia – créée en août 1997 ;

REDAL (Groupe VEOLIA) à Rabat- Salé – créée en janvier 1999 ;

AMENDIS-Tanger- Tétouan (Groupe VEOLIA) à Tanger – créée en janvier 2002 ;

Les sociétés délégataires privées existantes alimentent à elles seules 1,06 millions d'abonnés en eau potable, ce qui représente 36% des abonnés marocains.

#### 1.2.4. Gestion Déléguée à l'ONEP

Outre son activité de production d'eau potable, l'ONEP gère les réseaux de distribution d'eau potable des petites et moyennes communes urbaines qui lui en ont confié la responsabilité. Il gère donc directement 420 centres urbains et ruraux, représentant environ 942 000 abonnés (soit près de 4,5 millions d'habitants), pour un total de 32% des abonnés marocains en milieu urbain.

Suite à une modification du Dahir de création de l'ONEP en 2000, celui-ci a commencé à prendre en gestion déléguée les systèmes d'assainissement liquide dans les centres où il assure la distribution de l'eau sur demande des communes concernées.

### 1.3. SITUATION ACTUELLE

#### 1.3.1. Capacité de Gestion des Communes

Le Maroc est confronté à une croissance accélérée de la population notamment urbaine qui est passée de 8,7 millions d'habitants en 1982 à 16,5 millions d'habitants en 2004 entraînant une augmentation du nombre des villes et des centres urbains.

Cette évolution a généré un accroissement important des besoins en infrastructure, en équipements collectifs et en services publics locaux qui sont une compétence des communes selon la Charte Communale. Le manque des moyens financiers, la rareté des investissements et la faible capacité de gestion des communes ont induit dans la quasi-totalité des villes et des centres ruraux un décalage important entre la courbe de l'offre des services et celles de la demande sociale.

Le service d'assainissement, traditionnellement géré par les communes en régie directe, est le secteur le plus touché par le déficit. Il est déficient et accuse un sous-équipement en terme de réseaux et ouvrages d'épuration.

### 1.3.2. Couverture du réseau d'assainissement

Malgré que la majorité des villes marocaines disposent d'un réseau d'assainissement, la couverture de service est toutefois faible. On estime que 70% de la population urbaine est raccordé à un réseau d'assainissement (76% pour les grandes villes; 67% pour les villes moyennes, 40% pour les petits centres). Le sous-équipement en assainissement touche notamment les quartiers périphériques et les bidonvilles éparpillés dans le tissu urbain des grandes agglomérations, ce qui contribue à l'insalubrité et à la dégradation des conditions de vie dans ces quartiers.

Dans le milieu rural, l'assainissement est demeuré à ce jour une composante marginale des différents programmes de développement notamment d'alimentation en eau potable, alors que les branchements individuels sont appelés à se développer davantage dans le proche avenir. Par conséquent, seulement 40% de la population rurale a accès à des installations sanitaires adéquates.

Les réseaux d'assainissement existants souffrent des problèmes de dysfonctionnement causé principalement par : la dégradation, le colmatage, la vétusté, la mauvaise étanchéité des collecteurs et le mauvais calage des réseaux dans certaines centres.

### 1.3.3. Insuffisance d'épuration

Le volume des eaux usées domestiques produites en milieu urbain est estimé à 600 millions m<sup>3</sup>, il est prévu d'atteindre près de 900 millions de m<sup>3</sup> en l'an 2020. La partie collectée, en 2002, par les réseaux d'égout représente 370 millions m<sup>3</sup>, soit 74% du volume rejeté. Les rejets liquides industriels véhiculent une importante pollution organique et toxique.

Les dispositifs d'épuration destinés à la lutte contre la pollution par les eaux usées urbaines sont absents ou insuffisants. Les eaux usées sont généralement rejetées directement dans le milieu naturel sans aucun traitement. Ainsi, si 74% des effluents sont collectés, seuls 7% des volumes sont traités.

Le littoral reçoit 98% des rejets industriels et plus de la moitié des eaux usées domestiques collectées par les réseaux d'égout. Le reste est rejeté dans le réseau hydrographique ou épandu sur le sol. Cette situation provoque une dégradation de l'environnement et des risques sanitaires pour la population.

Une part importante des eaux brutes rejetées par les villes continentales est réutilisée en agriculture. Elle permet d'irriguer plus de 7.200 hectares de culture maraîchère, fourragères, fruitière et

céréalière. Les produits cultivés sur ces surfaces peuvent cependant être nocifs pour les consommateurs.

#### 1.4. ACTION D'AMELIORATION DU SERVICE D'ASSAINISSEMENT

Conscient de l'impact négatif de l'insuffisance de l'assainissement, le Gouvernement a fixé un objectif sectoriel ambitieux : améliorer le système d'assainissement en milieu urbain et rural et à épurer la totalité des eaux usées pour éliminer la pollution des ressources en eaux et du littoral. Ainsi, il est prévu de réduire la pollution de 60% au moins. Pour atteindre un tel objectif, le Gouvernement a mené des actions importantes à savoir :

##### 1.4.1. Le Schéma Directeur National

L'examen de la situation actuelle tant en matière de besoins en équipements d'assainissement que l'état des équipements existants, a amené les pouvoirs publics à mettre en oeuvre un Schéma Directeur National de l'Assainissement Liquide (SDNAL) qui fixe comme objectifs : l'équipement maximal dès 2005 pour les urbanisations futures et la réhabilitation des équipements existants.

Les programmes retenus par bassin versant à l'horizon 2020 portent sur la réhabilitation des installations existantes, l'équipement pour la collecte et le transport des eaux usées et l'équipement pour l'épuration des eaux usées.

##### 1.4.2. Investissements

Les investissements de la décennie 1993-2002, se sont élevés au total à 3,11 milliards de DH. Ses investissements ont connu une accélération importante à partir de l'an 2000, leur répartition entre les différents acteurs est fournie en milliards de DH dans le Tableau 1 :

**Tableau 1 : Montant d'Investissement Assainissement 93-2002**

| <b>ONEP</b> | <b>13 Régies</b> | <b>Concessions</b> | <b>Total</b> |
|-------------|------------------|--------------------|--------------|
| 0,53        | 0,92             | 1,66               | 3,11         |

Tous opérateurs confondus, les sources de financement des investissements sont résumées dans le Tableau 2 :

**Tableau 2 : Sources de Financement de l'Assainissement**

| <b>Dons extérieurs</b> | <b>Emprunts extérieurs</b> | <b>Emprunts locaux</b> | <b>Autofinancement</b> | <b>Bénéficiaires</b> | <b>Total</b> |
|------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|--------------|
| 0,10                   | 0,44                       | 0,42                   | 0,28                   | 1,87                 | 3,11         |

#### 1.4.3. Changement Institutionnel

Dans la dernière décennie (1993-2002) Le secteur de l'assainissement a connu des changements institutionnels importants, avec le début du transfert de responsabilités des communes vers 11 régies, les 3 concessions et plus récemment l'ONEP. Cependant, sur les 311 centres urbains marocains, 261 gèrent encore ce service eux-mêmes.

#### 1.4.4. Loi de l'Eau

La promulgation de la Loi 10-95 sur l'eau en 1995 représente une évolution majeure de la politique sectorielle du Gouvernement. Cette loi, résolument moderne, reconnaît l'eau comme bien social et économique, ainsi que les principes de « pollueur-payeur », « utilisateur-payeur » et de gestion de la demande.

Pour asseoir une politique de l'eau fondée sur un consensus général, la loi 10-95 sur l'eau prévoit les outils de concertation institutionnels au niveau national, du bassin hydraulique et de la préfecture et la province.

Au niveau national, le Conseil Supérieur de l'Eau et du Climat est chargé de formuler les orientations générales de la politique nationale de l'eau.

Au niveau du bassin hydraulique, c'est l'Agence de Bassin qui a pour mission d'évaluer, de planifier et de gérer les ressources en eau.

Au niveau préfectoral et provincial, ce sont les Commissions Préfectorales ou Provinciales de l'Eau qui sont amenées à jouer un rôle plus important dans la gestion des ressources en eau.

#### 1.4.5. Redevances d'Assainissement

Le transfert du service d'assainissement aux distributeurs de l'eau potable, qui a commencé avec l'ancienne régie de Casablanca en 1985, s'accompagne par l'introduction des tarifs de l'assainissement. Quand le service est géré par la commune en régie directe, sa gestion n'est pas individualisée et les ressources qui lui sont affectées proviennent du budget général de la commune.

Le prix des services d'assainissement est composé d'une redevance proportionnelle aux volumes d'eau potable consommés et une redevance fixe. On notera que les usagers qui prélèvent une part de leur consommation dans des forages privés échappent à la facturation du service

d'assainissement. Cette situation est problématique quand il s'agit de gros industriels, bains publics ou hôtels. Le tarif moyen du service d'assainissement en vigueur en 2005, tout opérateur confondu est de 2 DH/m<sup>3</sup>.

#### 1.4.6. Redevance de déversement

La redevance de déversement envisagé dans la Loi sur l'eau est en train d'être introduite dans les tarifs d'assainissement. En effet, la redevance de déversement, elle est destinée à financer les agences de bassin hydraulique et les actions de dépollution. Son niveau n'a pas encore été fixé ni la date de sa mise en vigueur. Toutefois elle a fait l'objet d'une étude portant sur la pollution domestique et industrielle dans le bassin du Sebou, cette étude a abouti à un prix de 80 DHS par unité de pollution. Un projet de décret a été élaboré, mais il n'a pas encore été promulgué.

#### 1.4.7. Le Fonds de dépollution industrielle

Le Ministère de l'Environnement a mis en place en 1998 avec l'appui de la KfW le Fonds de dépollution industrielle (FODEP). Il s'agit d'un outil d'incitation pour la mise à niveau environnementale, puisqu'il permet l'octroi, aux industriels nationaux, d'une subvention pouvant atteindre 40% de l'investissement nécessaire à la réalisation du projet de dépollution. Cette subvention est tributaire, du respect d'un cahier de charges, dont les projets de normes de rejets représentent le fondement. Ici aussi cet outil incitatif, considéré comme un outil démonstratif, permet d'anticiper sur la réglementation nationale. Outre la préparation du secteur industriel à l'adoption de la réglementation en cours d'élaboration, le FODEP vise la promotion de l'approche préventive et de la gestion intégrée au sein de l'entreprise, dans une perspective de mise à niveau de l'industrie nationale en prévision de son accès aux marchés internationaux.

16 entreprises en ont bénéficié depuis 1998 pour un montant de 78 MDH. Le fonds a été réalimenté en 2001 par la KfW de 100 MDH, puis à nouveau en 2003, avec le montage suivant pour les axes de dépollution : 20% d'autofinancement, 40% de don du FODEP et entre 20 à 40% de crédits bancaires. Toutefois, ces projets restent ponctuels et la dépollution réalisée est marginale par rapport aux volumes des rejets.

#### 1.4.8. Programme National d'Assainissement liquide et d'épuration des eaux usées<sup>1</sup>

##### 1.4.8.1. Constat

L'analyse de la situation actuelle fait apparaître d'importants retards en matière d'assainissement liquide au Maroc; le taux de raccordement global au réseau d'assainissement en milieu urbain montre qu'environ 5 millions d'habitants urbains ne sont pas encore raccordés au réseau d'assainissement.

Le linéaire total du réseau d'assainissement n'assure qu'une couverture partielle des zones urbaines, et l'épuration des eaux usées compte un nombre très modeste de stations.

Ce retard considérable porte un préjudice grave à la préservation des ressources en eaux et à l'environnement de manière générale.

La dégradation de l'environnement liée à la pollution de l'eau a aussi des retombées économiques négatives importantes. En effet, l'impact de la pollution des eaux sur l'économie du pays est estimé actuellement à plus de 4,3 milliards de dirhams par an.

##### 1.4.8.2. Objectifs

La nécessité pour le Maroc de relever le défi environnemental et de se placer dans une logique de développement durable a conduit à une prise de conscience de cette problématique et des enjeux s'y rapportant de la part des plus hautes instances du Royaume.

La Commission Interministérielle de l'Eau a recommandé, lors de sa dernière réunion tenue en février 2005, la réalisation d'un Programme National d'Assainissement Liquide et d'Épuration des Eaux Usées.

Suite à cette recommandation, le Ministère de l'Intérieur et le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement (MATEE) ont constitué une commission mixte pour élaborer ce programme pour l'horizon 2020.

Ce programme permettra de répondre aux objectifs suivants :

- Atteindre un taux de raccordement global au réseau d'assainissement de plus de 80% en milieu urbain ;
- Rabattre la pollution de 60% au moins.

##### 1.4.8.3. Consistance du programme

Dans l'objectif de pallier les lacunes de ce secteur, le programme proposé comprend :

---

<sup>1</sup> Source MATEE

- Des investissements en assainissement avec réhabilitation et extension des réseaux et branchements, et renforcement du réseau pluvial ;
- Des investissements en épuration avec prétraitement, traitement primaire, secondaire, tertiaire et émissaire en mer selon les cas ;
- Le renouvellement des équipements ;
- L'acquisition de matériel d'exploitation.

Ce programme concerne 260 villes et centres urbains, totalisant une population de plus de 10 millions d'habitants en 2005. Il n'inclut pas les centres dont le service d'assainissement est géré par des concessionnaires privés.

Le montant du programme d'investissement est de l'ordre de 43 milliards de dirhams TTC qui se décomposent de la manière suivante :

- 16.1 milliards de DH (38% du total) pour la réalisation des infrastructures liées à l'extension et la réhabilitation des réseaux, les ouvrages d'interception, de pompage, d'acheminement des eaux usées vers les stations d'épuration ;
- 11.9 milliards de DH (28% du total) pour la réalisation des stations d'épuration ;
- 5.6 milliards de dirhams (13% du total) pour le renouvellement ;
- 2.6 milliards de dirhams (6% du total) pour le matériel d'exploitation ;
- 6.8 milliards de dirhams (15% du total) pour les quartiers périphériques et les zones rurales dont une partie est ciblée par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain.

Outre sa contribution à une avancée remarquable du Maroc dans la mise à niveau des infrastructures d'assainissement et d'épuration, ce programme aura un impact positif sur les recettes de l'Etat (IGR, IS, TVA), de l'ordre de 380 millions de dirhams, et permettra des avancées parallèles dans plusieurs secteurs connexes notamment :

- La promotion d'activités économiques liées au secteur (Ingénierie, BTP) ;
- La création de plus de 10 000 emplois ;
- Le développement touristique (objectif 10 millions de touristes par an en 2010, programme « Plages Propres », Plan Azur) ;
- La réduction de la dégradation environnementale ;
- La réduction des risques sanitaires ;
- La possibilité de réutilisation des eaux usées épurées.

#### 1.4.8.4. Plan de financement

Afin de subvenir aux besoins en financement de cet important programme, une rationalisation des mécanismes de financement disponibles (tarification et emprunts) est préconisée, ainsi que la contribution de l'Etat, selon le processus suivant :

- Le budget général de l'Etat devra supporter en partie le financement de ce programme à hauteur de 800 millions de dirhams par an dès 2006, soit 29% du programme (scénario 1), ou de 1050 millions de dirhams, soit 38% du programme (scénario 2). Il est proposé à ce stade l'adoption d'un montage financier faisant appel aux contributions suivantes :

- Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Eau et de l'Environnement ;
  - Ministère de l'Intérieur ;
  - Fonds Spécial pour l'Habitat ;
  - Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social ;
  - Taxes sur les concessions des carrières situées dans le Domaine Public Hydraulique et les concessions de production d'eau potable.
- Le montant nécessaire pour compléter le financement du programme sera assuré par les usagers, via les tarifs qui passeront de 2 Dirhams en moyenne en 2005 à environ 3,5 dirhams en 2020, avec une participation à hauteur de 71% du programme (scénario 1) ou de 62% (scénario 2). 45% du programme (17.7 milliards de dirhams) seront pré-financés sur emprunts auprès de bailleurs de fonds internationaux.

#### 1.4.8.5. Mise en oeuvre

L'ensemble des financements mobilisés pour la réalisation de ce programme devra être versé à un fonds réservé à l'assainissement, géré conjointement par le Ministère de l'Intérieur et le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement tel que prévu dans le projet de loi de finances 2007.

Afin de garantir la réussite de ce programme, sa mise en oeuvre sera accompagnée d'un certain nombre de mesures ayant trait aux aspects institutionnels, réglementaires, financiers, de sensibilisation, communication et renforcement de capacités.

Concernant le volet fiscal, et compte tenu de l'importance des investissements à engager, il serait souhaitable d'étendre les avantages dont bénéficient les investisseurs ayant des conventions avec l'Etat, aux prestations d'assainissement (travaux et services).

Le suivi de la réalisation de ce programme sera assuré par des commissions nationales et régionales créées à cet effet.

Ce programme a été officiellement lancé par le Premier Ministre le 5 juin 2006.

ENVIRONNEMENT RAPPROCHE DE LA RECHERCHE

2.1. INTERVENTION DE L'ONEP EN ASSAINISSEMENT

2.1.1. Présentation de L'ONEP

L'ONEP est établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière créée par le Dahir du 3 avril 1972. Il est chargé de la planification de l'eau potable, de la détermination des besoins, de la réservation des ressources et de la coordination des investissements. En matière de production et d'adduction, l'ONEP réalise et gère les infrastructures de captage, de traitement et de transport des volumes nécessaires à la satisfaction de la demande croissante à l'échelle nationale. De plus, l'ONEP assure des fonctions de surveillance, d'assistance et de conseil au gouvernement, aux administrations publiques et aux collectivités locales.

Outre son activité de production d'eau potable, l'ONEP gère les réseaux de distribution d'eau potable des petites et moyennes communes urbaines qui lui en ont confié la responsabilité. Il gère donc directement 420 centres, représentant environ 942 000 abonnés. Son chiffre d'affaires s'élève à 2,6 milliards de Dirhams. Depuis novembre 2000, les attributions de l'ONEP ont été étendues à la gestion des services d'assainissement liquide dans les centres où il assure la distribution de l'eau suite à une modification de son statut.

L'ONEP, antérieurement sous la tutelle du Ministère de l'Équipement et actuellement sous la tutelle du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement, assure l'essentiel de la production / adduction d'eau potable (environ 80%) à destination du milieu urbain.

La réalisation du programme d'alimentation en eau potable en milieu rural (PAGER) qui a débuté en 1995 était jusqu'à une date récente partagée entre la Direction Générale de l'Hydraulique (points d'eau aménagés gérés par des associations d'usagers) et l'ONEP (principalement des piquages sur adductions urbaines desservant des bornes-fontaines gérés par des gardiens gérants). Depuis janvier 2004, l'alimentation en eau potable des populations rurales est entièrement sous la responsabilité de l'ONEP.

### 2.1.2. Gestion déléguée à l'ONEP

Le service de l'assainissement relève des compétences des communes sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur – urbaines ou rurales – selon la Charte Communale (loi 78-00 de 2003 modifiant le Dahir n° 1 76-583 du 30 septembre 1976).

Depuis novembre 2000 et suite à une modification du Dahir de création de l'ONEP, celui-ci a commencé à prendre en gestion déléguée les systèmes d'assainissement liquide dans les centres urbains où il assure la distribution de l'eau après demande des communes concernées.

La gestion du service de l'assainissement liquide est confiée à l'ONEP suite à la délibération du conseil communal et à la signature d'une convention de gestion déléguée.

La durée de la convention est fixée à 15 ans renouvelables par tacite reconduction pour la même durée. La Commune a le droit de récupérer le service, après un délai minimum de dix (10) ans.

### 2.1.3. Comité de Suivi

Dans le cadre du contrat, un comité de suivi est instauré et se réunit sous la présidence du Gouverneur de la province, ce comité comprend :

- Le Président de la Commune;
- Un représentant du Directeur Général de l'Office National de l'Eau Potable ;
- Un représentant du Directeur Général des Collectivités Locales (Ministère de l'Intérieur) ;

Le comité de suivi est chargé du suivi :

- Des résultats des études techniques, institutionnelles et financières ;
- De la définition du programme global des travaux ainsi que de la programmation des tranches à réaliser selon les priorités ;
- De la définition des modalités de financement des travaux, notamment l'apport de la Commune et l'utilisation des dons éventuels ;
- De la réception des installations réalisées dans le cadre du projet, en vue de leur inclusion dans le patrimoine de la Commune ;
- De la constitution du service d'assainissement, notamment les organigrammes structurel et fonctionnel, le nombre et qualités du personnel ainsi que le calendrier progressif de mise en place et de formation du personnel.

#### 2.1.4. Plan d'Investissements

L'ONEP initialement producteur national de l'eau potable et distributeur dans les petits centres urbains, doit faire face à deux nouvelles grandes missions qui sont l'alimentation en eau potable des populations rurales et l'assainissement des petits centres urbains. Ainsi l'office est appelé à plus que tripler les montants de ses investissements annuels. Cette accélération des investissements nécessite une adaptation rapide des capacités de l'ONEP et des autres acteurs : bureaux d'études, entreprises de travaux, et fournisseurs de matériaux.

Les investissements réalisés par l'ONEP, dans le secteur de l'assainissement, durant la décennie 1993-2002 s'élèvent à 525 millions de DH, dont 46% d'études.

#### 2.1.5. Ressources de Financement :

En contrepartie des charges d'investissement, d'exploitation et du service d'assainissement qu'il assure, l'ONEP perçoit :

- Financement des investissements
- **Un financement direct par les bénéficiaires :** Les nouveaux abonnés payent une participation de premier établissement (PPE) pour obtenir le « droit d'accès » aux réseaux d'assainissement en plus du paiement des frais réels de branchement (FBR). Pour un logement économique, la PPE est en moyenne de 1 600 DHS, et les FBR sont égaux à 1 500 DHS.
- **Financement par les communes :** il est prévu une contribution des collectivités à hauteur de 30 % du coût du projet. Cette règle est difficilement applicable, en effet dans certains centres cette contribution a été supportée par le budget national à travers la direction générale des collectivités locales.

Etant donné que les besoins d'investissement sont supérieurs aux ressources disponibles, l'ONEP recourt aux concours extérieurs : subventions, emprunts, dons, participations diverses, et toutes autres ressources autorisées par les lois et règlements en vigueur. Ainsi différents bailleurs de fonds sont associés à ce programme à savoir : KfW, BID, DGCD, UE, AFD, JBIC, BAD, etc.

- Financement des charges d'exploitations
- **Une Redevance d'Assainissement (RA),** au titre des charges d'exploitation, assise sur les consommations en eau des abonnés et tenant compte, pour les abonnés industriels, également de la pollution de leurs rejets,

- Une contribution des frais de la Commune, aux charges d'exploitation, et ce après accord de leurs conseils communaux ;

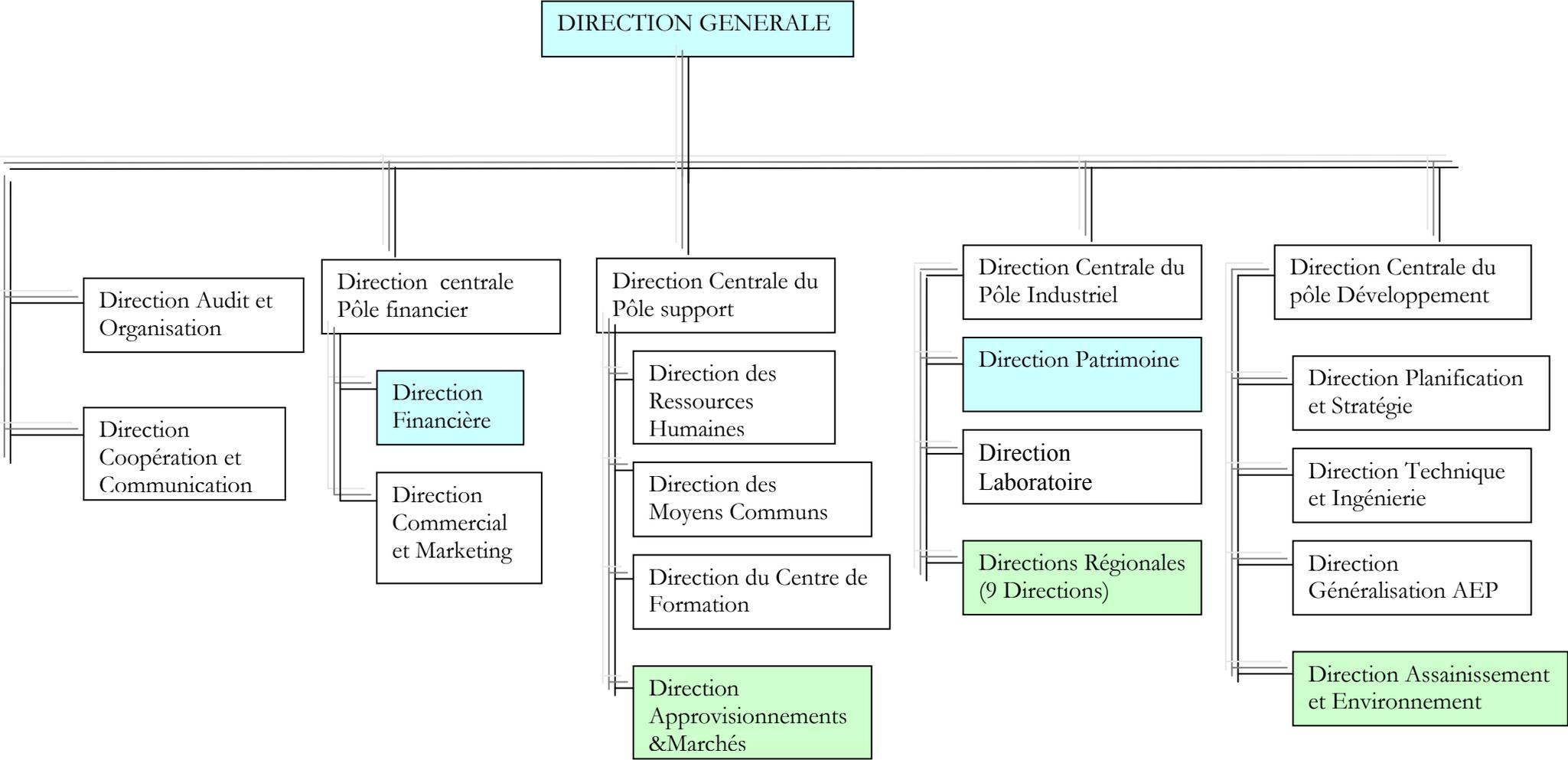
## 2.2. L'ORGANISATION DES PROJETS AL'ONEP :

Pour remplir sa mission, notamment dans la promotion du secteur de l'assainissement, l'ONEP s'organise autour de la Direction Générale en différentes directions et divisions qui sont chargées des activités opérationnelles et fonctionnelles.

S'agissant des projets d'assainissement, l'organisation actuelle est décrite de la façon suivante :

- La direction générale est assistée par les fonctions d'organisation, d'audit, de financement et de communication
- La réalisation des projets d'investissement en assainissement et leur exploitation ultérieure est décentralisée et est confiée aux neuf Directions Régionales (DR). Le suivi des travaux est délégué au chef de service aménagement (un par DR) qui dépendent hiérarchiquement des divisions développement rattachées-elles mêmes aux directions régionales.
- La planification du programme d'investissement et la réalisation des études sont du ressort de la direction centrale d'assainissement. Cette direction comprend entre autre une division étude pour la conception des projets et l'établissement des dossiers d'appels d'offres et leur dépouillement ainsi qu'une division assistance technique aux travaux pour accompagner les directions régionales dans le contrôle des travaux
- Et des entités d'appuis qui sont chargés de mettre à disposition des uns et des autres les ressources et les services nécessaires au bon accomplissement de leurs missions respectives :
  - Direction des approvisionnements et des marchés
  - Direction des ressources humaines
  - Direction des moyens communs
  - Etc....

Figure 1 : Organigramme de l'ONEP



PRESENTATION DU PROGRAMME D'ASSAINISSEMENT DE L'ONEP

3.1. LES JUSTIFICATIFS DU PROGRAMME

Le Maroc a déployé de grands efforts en matière de mobilisation des ressources en eau grâce à la politique de réalisation des barrages permettant de mobiliser annuellement près de 12 milliards de m<sup>3</sup>, et d'atténuer ainsi les effets socio-économiques des sécheresses répétées que connaît notre pays.

Le secteur de l'eau potable en ville a connu la même dynamique grâce au système institutionnel mis en place par l'état, le dotant d'opérateurs spécialisés qui relèvent chaque jour le défi de l'approvisionnement en eau des populations urbaines, et instaurant des mécanismes pérennes de financement soit par des aides directes ou celles drainées auprès des bailleurs de fonds, soit par l'instauration d'un système tarifaire qui malgré ses imperfections, contribue à l'autofinancement du secteur.

Pour ce qui est de l'alimentation en eau potable en milieu rural, le secteur n'a pas connu une évolution comparable à celle des villes. Cependant, actuellement un ensemble d'actions est entamé afin de rattraper le retard et ce grâce à la mise en place, par les pouvoirs publics, d'un programme national d'alimentation des agglomérations rurales, le PAGER. Ce programme est soutenu par plusieurs bailleurs de fonds et bénéficié d'une aide directe de l'Etat. L'objectif ciblé est la desserte de 31.000 localités regroupant une population de 11 millions d'habitants.

Toutefois, l'assainissement liquide, qui constitue le maillon aval du cycle de l'eau est resté en marge de cette évolution car, étant dévolu entièrement aux communes, ces dernières n'ont pu mobiliser les moyens techniques et financiers nécessaires pour assurer son développement.

Les conséquences sont multiples : atteintes répétées à l'environnement, sous équipement manifeste dans la périphérie des villes et dans les petits centres entraînant une précarité des conditions d'hygiène et de salubrité, niveau d'entretien très insuffisant des installations d'épuration laissées souvent à l'abandon et ne permettant de traiter qu'une part infime, estimée à 5 % des 500 millions de m<sup>3</sup> d'eaux usées rejetées annuellement. Ceci porte un préjudice grave à la préservation de la qualité des ressources en eau qui constituent 50 % du milieu récepteur, situation qui ne peut plus être tolérée dans un pays caractérisé par l'aridité de son climat. Par ailleurs cette situation est aggravée par la réutilisation des eaux usées brutes, recensée dans près d'un tiers des centres urbains, avec toutes les conséquences sanitaires qui en découlent.

Ce constat ne contribue guère au succès d'une politique affichée vers la promotion du secteur touristique, le développement du tissu industriel, la primauté du secteur social et l'amélioration des conditions sanitaires des populations à faible revenu et enfin la protection des ressources en eau dans un pays caractérisé par la rareté et la disparité de l'eau.

C'est pourquoi et depuis la fin des années quatre vingt et particulièrement durant les années quatre vingt dix, les pouvoirs publics ont donné une impulsion à même d'améliorer le secteur de l'assainissement par :

- L'engagement d'études à même de diagnostiquer et de proposer des solutions d'amélioration tant sur les plans techniques qu'institutionnel et financier
- Le transfert du service assainissement des grandes villes aux opérateurs spécialisés (Régies Autonomes de Distribution d'Eaux et d'Electricité - Sociétés Privées)
- Et récemment l'amendement du statut de création de l'ONEP pour étendre son activité au secteur de l'assainissement liquide.

Désormais l'ONEP est appelé à gérer le service d'assainissement des petites et moyennes villes. Il est donc appelé à développer davantage l'activité assainissement et à répondre ainsi au vœu des pouvoirs publics et des collectivités.

Les actions entreprises par l'ONEP, dans le secteur d'assainissement peuvent être résumées comme suit :

- Réalisation de près de 300 études d'assainissement liquide au profit d'environ 200 centres et contribution à l'élaboration du Schéma Directeur d'Assainissement Liquide.
- Mobilisation de près de 1,4 milliards de dirhams pour la réalisation de projets d'infrastructure d'assainissement dans une trentaine de localités. Seuls quelques projets sont réalisés à ce jour le reste ne le sera qu'une fois les obstacles, cités plus loin, seront levés.
- Mise en place d'un réseau de 46 laboratoires pour assurer le suivi de la qualité des eaux à travers le territoire national.
- Mise en œuvre d'une politique de formation à la fonction assainissement depuis 1991, l'ONEP a réalisé près de 300 semaines de stage au Maroc et à l'étranger au profit de 160 stagiaires avec près de 6000 journées stagiaires.

Et pourtant, le bilan reste très limité par rapport aux attentes du secteur d'assainissement liquide.

Ainsi, après une décennie d'intervention de l'ONEP dans ce secteur, il est constaté :

- Que l'ONEP n'exploite les ouvrages d'assainissement dans aucun centre !
- Que les tarifs d'assainissement sont approuvés uniquement dans 7 centres à ce jour !
- Que la mise en œuvre des projets, pour lesquels les financements sont acquis, demande des délais énormes à cause des délais nécessaires aux choix des villes, à la conclusion des conventions de cogestion, à la mobilisation de la quote-part communale (700 millions de DH à titre de dons ou de prêts concessionnels sont ainsi en souffrance depuis plusieurs années).

Ce maigre résultat résulte des contraintes imposées par la démarche actuelle dont les principales sont résumées ci-après :

- Lenteur du processus de décision technique et financière due en grande partie à la multitude des intervenants et à l'hétérogénéité des comités locaux de suivi des études ainsi qu'aux difficultés de réservation des terrains pour les ouvrages d'assainissement ;
- La non éligibilité de certaines communes au prêt FEC, ce qui les pénalise pour la réalisation des projets et même lorsqu'elles sont éligibles, le prêt FEC reste onéreux, il y a lieu d'examiner la possibilité d'un soutien de l'Etat et ce pour aboutir à la couverture du coût global du projet moyennant des charges financières minimales ;
- Le recouvrement des coûts pour les projets assainissement : l'approche actuelle consiste à considérer chaque centre individuellement, étant donné que les projets d'assainissement intéressent principalement des petites et moyennes villes et en l'absence d'une économie d'échelle, les redevances à appliquer, pour la couverture des charges d'exploitation et éventuellement des charges financières des prêts à contracter dans le futur, sont souvent supérieures à 1,5 Dh/m<sup>3</sup>, c'est pourquoi, il est souhaitable d'envisager d'une part, l'instauration d'un système de péréquation pour le recouvrement des coûts en assainissement avec une surtaxe assainissement qui supportera une partie des charges d'exploitation et le service de la dette, et d'autre part de promouvoir le secteur par des décisions d'allégement fiscal ( exonération à titre d'exemple sur l'I.S et les commissions de garantie) ;
- Le Schéma Directeur d'Assainissement Liquide (SDNAL) (réalisé par la DGCL grâce à une contribution financière du PNUD, de L'UE et de l'ONEP), pose certes toute cette problématique mais l'exploitation de cette étude tarde à se concrétiser pour que ses résultats soient portés aux instances décisionnelles.

En face de ce constat, il est nécessaire d'insuffler une nouvelle dynamique au secteur d'assainissement au niveau des petites et moyennes villes en faisant de l'ONEP l'organe public national principal d'assainissement capable de donner un coup d'accélérateur au développement du secteur et de s'inspirer de l'expérience nationale qu'a connu le secteur de l'alimentation en eau potable (AEP) dans les villes du Royaume. En effet, le développement remarquable de l'AEP dans les villes durant les trente dernières années, peut constituer un exemple modèle pour le développement du secteur d'assainissement et la reconduction des mêmes soutiens et avantages accordés dès le début aux secteurs d'eau potable ainsi que l'instauration de même mode de gestion constitue une piste indéniable pour le développement de l'assainissement liquide dans les petites et moyennes villes. Cette démarche exigerait principalement :

- Une plus grande autonomie de l'ONEP dans la conduite des projets à l'instar de ce qui lui est dévolu dans le domaine de l'eau potable.
- Un cadre d'intervention traitant un programme de centres se traduisant par des conventions de gestion déléguée et non de gestion.
- Un soutien formel de l'Etat à ce secteur qui, sans être un lourd fardeau aux finances publiques, constituera à coup sûr un signal de priorité aux bailleurs de fonds étrangers et partant, la possibilité d'octroi de financement avantageux. Les subventions restent primordiales pour le démarrage du secteur d'assainissement

- Instaurer une redevance uniforme pour tous les centres à l'instar de l'eau potable
- Instaurer une surtaxe de solidarité entre centres pour assurer l'équilibre du service assainissement
- Doter le secteur d'allégement fiscal en l'exonérant de certaines taxes tel que l'I.S, les commissions de garantie...etc.

Il va sans dire qu'une coordination étroite sera maintenue avec les collectivités locales, ce qui pourrait être couronné par la contractualisation de la démarche précitée entre l'Etat et l'ONEP dans le cadre d'un contrat programme assainissement, dont la réussite contribuerait à l'amélioration des infrastructures de base du pays et partant à son développement socio-économique.

La concrétisation de cette nouvelle approche devra passer impérativement par la définition d'un programme prioritaire d'intervention en assainissement.

### 3.2. LA CLASSIFICATION DES VILLES

#### 3.2.1. Objectif

Le déficit à relever consisterait en la réalisation des infrastructures d'assainissement et l'exploitation des systèmes d'assainissement dans les villes et centres où l'office assure la distribution de l'eau potable. Etant donnée le nombre important de centres concernés et le retard qu'accuse le secteur d'assainissement, l'intervention de l'ONEP ne peut s'opérer d'une manière réaliste que par phase avec des programmes à court, moyen et long terme. L'idée étant de pouvoir toucher l'ensemble des centres ONEP sur une période s'étalant sur une quinzaine d'années.

Pour se faire, il est nécessaire de procéder à une classification des centres concernés par ordre de priorité.

#### 3.2.2. Les centres concernés

L'analyse a touché :

- Les centres où l'office assure actuellement la distribution d'eau potable comprenant les gérances et les centres dit ONEP et qui sont au nombre de 268 centres.
- Pour ce qui est des nouvelles gérances (103 centres), les centres ayant une population supérieure à 8000 habitants ont été intégrés dans la classification. Ils sont au nombre de 12 centres.

Malgré que les centres soient dénombrés administrativement commune par commune, les projets d'assainissement peuvent concerner des communes mitoyennes exigeant le regroupement des centres en question pour faciliter leur classement.

- Cas de Berkane : Le projet conçu pour cette ville intègre en réalité la municipalité de Berkane, la commune de Sidi Slimane Chéraa ainsi que le siège de la commune rurale de Bouhdila. Ce dernier constitue un tissu urbain continu avec la ville de Berkane.
- Cas de Khénifrat : Le projet concerne la commune urbaine de Khénifrat et la commune d'Amalou Ighriben ( Mouha hamou izzayani)
- Cas de Ouarzazate : Le projet concerne la municipalité de Ouarzazate ainsi que la commune de Tarmigte (Tabounte) situé en rive droite de Oued Ouarzazate.

Ainsi, la classification est faite pour un nombre total de 276 centres.

### 3.2.3. Critères de classification

- Critères du schéma directeur national d'assainissement liquide (SDNAL) :

Le SDNAL a concerné l'ensemble des villes et centres urbains du Royaume. Afin de dégager un ordre de priorité quant à la réalisation du programme national d'assainissement liquide, le schéma directeur a retenu un ensemble de critères techniques permettant d'établir un classement de base des centres concernés. Le tableau ci-après résume les différents critères retenus ainsi que les coefficients de pondération proposés par le SDNAL :

**Tableau 3 : Critères de sélection du SDNAL**

| CRITERE                               | SOUS-CRITERE                             | Sous Pondération | Pondération |
|---------------------------------------|--|------------------|-------------|
| 1 – Démographie                       |  |                  |             |
| 2 – Santé des populations             |  |                  | 40%         |
| 3 – Atteinte à l'environnement        |  |                  | 40%         |
|                                       | 3.1 – Atteinte ressources AEPI           | 50%              |             |
|                                       | 3.2 – Atteinte ressources souterraines   | 30%              |             |
|                                       | 3.3 – Atteinte ressources superficielles | 20%              |             |
|                                       | 3.4 – Atteinte eaux littorales           | 100%             |             |
| 4 – Protection contre les inondations |  |                  | 5%          |
| 5 – Réutilisation eaux usées          |  |                  | 10%         |
| 6 – Activités économiques             |  |                  | 5%          |
|                                       | 6.1 – Activités touristiques             | 60%              |             |
|                                       | 6.1 – Activités industrielles            | 20%              |             |
|                                       | 6.1 – Activités de la pêche              | 20%              |             |

Ceci a permis d'affecter à chaque centre une note sur 100 points montrant la priorité d'engager un projet d'assainissement tant que la note est élevée.

Il est à signaler que le critère démographie n'a pas été intégré directement dans la pondération. En effet le SDNAL a utilisé ce critère en premier pour définir trois classes de villes en fonction de leur population.

1. Grandes villes : Population > 100 000 habitants
2. Villes moyennes : Population entre 20 000 et 100 000 habitants
3. Petits centres : Population inférieure à 20 000 habitants

- Révision de la classification

Afin d'intégrer des critères de classification spécifiques tel que la disponibilité de financement, la menace aux ressources d'alimentation en eau potable (AEP) et disponibilité d'étude ainsi que l'introduction de la taille des centres qui constitue un paramètre important dans la viabilité financière d'un projet d'assainissement, la démarche ci-après a été adoptée.

- A – Considérer le classement des centres réalisé dans le cadre du SDNAL comme un point de départ.
- B – Revoir ledit classement en tenant compte des critères ci-dessus :
  1. Favoriser les centres disposant d'un financement
  2. Favoriser les centres où il y a atteintes aux réseaux ou aux ressources d'AEP
  3. Favoriser les centres dont la population est importante
  4. Favoriser les centres disposant d'études

L'ordre dans lequel ces critères sont cités donne aussi leur importance relative.

#### 3.2.4. Sources des données

Les données techniques sur les centres concernés ont été épuisées des documents ci-après :

- Le SDNAL
- Les documents du laboratoire ONEP sur les menaces aux ressources d'AEP
- Les études d'assainissement réalisées par l'ONEP
- Les documents d'exploitation et des informations collectées auprès des exploitants

#### 3.2.5. Centres financés

Les centres financés au nombre de 36 correspondent à des centres pour lesquels les financements des travaux d'assainissement sont mobilisés auprès des bailleurs de fonds et des communes concernées.

#### 3.2.6. Centres avec menaces aux ressources

Les centres inclus dans cette catégorie, qui sont au nombre de 34, correspondent à des centres pour lesquels la menace aux ressources d'aep est confirmée par les analyses du laboratoire ONEP et vérifiée auprès des exploitants de ces ressources.

### 3.2.7. Résultats

Ceci a permis d'obtenir une première ébauche de classement des 276 centres.

### 3.3. LES CARACTERISTIQUES DU PROGRAMME GLOBAL

Afin de disposer d'une vision à long terme sur la prise en charge par l'ONEP de secteur assainissement dans les centres où l'office assure la distribution de l'eau potable trois sous programmes d'intervention ont été définis dont les données synthétiques sont présentées ci-après :

#### **Programme phase 1 période 2002-2006 :**

|                       |   |                     |
|-----------------------|---|---------------------|
| Nombre de centres     | : | 81                  |
| Population 2000       | : | 3 292 000 habitants |
| Investissement        | : | 3 760 278 000 DHS   |
| Investissement annuel | : | 752 Millions de dhs |

#### **Programme phase 2 période 2007-2011 :**

|                       |   |                     |
|-----------------------|---|---------------------|
| Nombre de centres     | : | 90                  |
| Population 2000       | : | 986 407 habitants   |
| Investissement        | : | 2 544 166 000 DHS   |
| Investissement annuel | : | 509 Millions de dhs |

#### **Programme phase 3 période 2012-2016 :**

|                       |   |                     |
|-----------------------|---|---------------------|
| Nombre de centres     | : | 105                 |
| Population 2000       | : | 215 852 habitants   |
| Investissement        | : | 951 869 000 DHS     |
| Investissement annuel | : | 190 Millions de dhs |

#### **Récapitulatif des trois programmes :**

Les synthèses des trois programmes présentées ci avant donnent les investissements à consentir durant les périodes d'intervention correspondante. Afin de disposer du montant total des investissements durant la période 2002-2016 lesdits programmes ont été complétés par les tranches ultérieures d'investissement. Le tableau ci-après fourni un récapitulatif général des trois programmes avec les différentes tranches d'investissement. Il en découle un montant total des investissements de 14 700 millions de DHS TTC correspondant à une moyenne annuelle de 980 millions de DHS sur les quinze années.

|             |                    |                 | 2002 – 2006                       |  | 2007 – 2011                       |  | 2012 - 2016                       |  | Total                             |  |
|-------------|--------------------|-----------------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|             | Nombres de Centres | Population 2000 | Investissement en milliers de dhs | Investissement annuel en millions de dhs | Investissement en milliers de dhs | Investissement annuel en millions de dhs | Investissement en milliers de dhs | Investissement annuel en millions de dhs | Investissement en milliers de dhs | Investissement annuel en millions de dhs |
| Programme 1 | 81                 | 3 292 554       | 3 775 562                         | 755                                      | 2 985 187 *                       | 597                                      | 2 985 187*                        | 597                                      | 9 745 937                         | 650                                      |
| Programme 2 | 90                 | 986 407         |                                   |  | 2 544 166                         | 509                                      | 1 460 878                         | 292                                      | 4 005 044                         | 401                                      |
| Programme 3 | 105                | 215 852         |                                   |  |                                   |  | 951 869                           | 190                                      | 951 869                           | 190                                      |
| Total       | 276                | 4 494 813       | 3 775 562                         | 755                                      | 5 529 353                         | 1 106                                    | 5 397 934                         | 1 080                                    | 14 702 849                        | 980                                      |

Figure 2 : synthèse des trois programmes d'assainissement

### 3.4. LE PROGRAMME PRIORITAIRE

#### 3.4.1. Objectif

L'objectif de ce chapitre est de cerner avec beaucoup plus de précision le programme prioritaire d'intervention en assainissement pour les cinq prochaines années soit pour la période 2002-2006. En effet, ce programme qui pourra faire l'objet d'un contrat programme ONEP-Etat constituera un premier engagement formel de l'office dans ce secteur et devra être défini de manière à réduire au minimum les risques et garantir la réussite du programme. Il est sous-entendu que les centres qui seront inclus dans ce programme prioritaire bénéficieront de réalisation d'infrastructures d'assainissement et d'une intervention de l'ONEP dans l'exploitation des ouvrages d'assainissement durant la période en question.

#### 3.4.2. Affinage de la classification des centres :

Dans le but de garantir sa réalisation et de créer des sous groupes, le programme prioritaire est battu à partir des critères ci-après :

- Retenir les centres pour lesquels le financement est acquis ou disposant d'un accord de principe pour le financement de leurs travaux. Ce groupe de centres correspond à la liste des projets déjà inscrite dans le contrat programme ONEP-Etat pour la période 2000-2004 plus les centres à financer par le Japon.
- Le programme à retenir devra apporter une solution à un problème crucial pour l'ONEP à savoir la pollution des ressources en eau par les eaux usées. Aussi, il est proposé d'intégrer au programme les centres pour lesquels une menace des ressources d'AEP est confirmée.

La classification des autres centres restants, et surtout ceux présentant un bon classement d'après la classification générale des centres, sera affinée grâce à une analyse multicritère en adoptant les critères ci-après :

- Taille du centre:
  - Population inférieure à 20 000 habitants 0 point
  - De 20 000 à 30 000 non compris 2 points
  - De 30 000 à 50 000 non compris 4 points
  - De 50 000 à 100 000 non compris 6 points
  - Population supérieure ou égale à 100 000 8 points
- Avancement des études:

Une note variant de 0 à 4 est attribuée à un centre en fonction de l'état d'avancement de ses études.
- Spécificités du centre
  - Chef lieu de province 2 points
  - Demande pressante d'intervention 2 points
  - Activités touristiques, industrielles ou zone saharienne 2 points

➤ Concentration géographique :

Le but recherché à travers ce critère est de favoriser une certaine concentration géographique des centres d'intervention ce qui permettra à coup sûr d'optimiser les moyens à déployer au niveau de l'exploitation voir même pendant la phase des travaux. L'entité géographique fonctionnelle retenue est l'agence services dont la création est prévue dans la nouvelle réorganisation régionale de l'ONEP. Il est proposé de retenir comme agences services de base celles touchées par la partie invariante du programme à savoir les centres financés et ceux présentant une menace à l'aep. Ainsi, une note est attribuée aux centres appartenant à ces agences services. La valeur retenue pour cette note est 4.

A travers l'analyse multicritère une notation et une classification des centres concernés ont été réalisées. Les notes globales varient de 1 à 17. Il est proposé de retenir deux groupes de centres. Un premier groupe composé de centres ayant une note supérieure ou égale à 11 et un deuxième groupe comprenant les centres ayant obtenu une note comprise entre 8 et 10.

3.4.3. Consistance

Tableau 4 : Synthèse du programme prioritaire.

| Désignation   | Nombre de centres | Population 2000 | Montant de l'investissement en 10 <sup>3</sup> dhs | Investissement annuel en millions de dhs |
|---|-------------------|-----------------|--|--|
| Centres financés  | 36                | 1 748 000       | 2 002 512  | 401                                      |
| Centres avec menace aux ressources                                | 22                | 568 000         | 609 854  | 122                                      |
| Centres retenus d'après l'analyse multicritère (note ≥ 11)        | 11                | 599 000         | 706 931  | 141                                      |
| Centres retenus d'après l'analyse multicritère (note < 11 et ≥ 8) | 12                | 378 000         | 440 981  | 88                                       |
| Total   | 81                | 3 292 000       | 3 760 278  | 752                                      |

L'investissement annuel induit par ce programme est de l'ordre de 750 millions de dhs. Il permet de toucher tous les centres chef lieu de province et les centres de taille importante.

3.4.4. Caractéristiques techniques :

Linéaire réseau projeté : 1464 Kms  
Nombre de station d'épuration : 79

3.4.5. Le programme d'investissement

Tableau 5 : Echancier des investissements du programme prioritaire (En millions de dhs)

| Avant 2002 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | Total |
|------------|------|------|------|------|------|-------|
| 282        | 347  | 764  | 762  | 896  | 725  | 3 776 |

### 3.4.6. Le planning de réalisation

Un planning détaillé de réalisation du programme prioritaire a été élaboré afin de suivre l'exécution des différentes phases de sa concrétisation. Le planning intègre bien évidemment la phase études, la phase engagement des sous-traitants et la phase construction des infrastructures.

### 3.4.7. Les indicateurs de performance

L'objectif est de fixer des indicateurs techniques permettant d'une part de s'imposer une performance sur le résultat et de pouvoir opérer une post-évaluation du programme d'autres part.

Les deux principaux indicateurs de performance retenus sont :

1. Evolution du taux de raccordement au réseau d'assainissement
2. Evolution du taux de dépollution

Les autres impacts positifs induit par le programme sont :

3. Elimination de risques d'atteintes aux ressources et ouvrages d'aep
4. Elimination de l'utilisation des eaux usées brutes en irrigation
5. Création de journées de travail

▪ Taux de raccordement

L'évolution attendue du taux de raccordement global au réseau d'assainissement pour l'ensemble des centres du programme prioritaire est récapitulée dans le Tableau 6:

**Tableau 6 : Evolution du taux de raccordement**

| désignation                             | 2000      | 2006      | 2010      |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Population totale                       | 3 292 500 | 3 900 100 | 4 322 000 |
| Population raccordée                    | 2 278 000 | 3 151 000 | 3 649 000 |
| Augmentation de la population raccordée | -         | 872 900   | 626 400   |
| Taux de raccordement                    | 69%       | 81%       | 84%       |
| Augmentation du taux de raccordement    | -         | 17%       | 6%        |

On constate une importante augmentation du taux de raccordement moyen entre 2000 et 2006 consécutive aux extensions des réseaux d'assainissement prévues par le programme. Cependant, l'évolution de la valeur moyenne du taux de raccordement cache les disparités existantes entre les centres qui vont connaître des évolutions différentes. En effet, les centres où le taux de raccordement est faible subiront des augmentations beaucoup plus importantes tel que montré par le Tableau 7 qui donne les valeurs minimales, maximales et médiane du taux de raccordement.

**Tableau 7 : Plage d'évolution du taux de raccordement**

| Désignation   | 2000 | 2006 | 2010 |
|---------------|------|------|------|
| Minimale en % | 0    | 52   | 60   |
| Médiane en %  | 70   | 81   | 85   |
| Maximale en % | 95   | 96   | 97   |

- Taux de dépollution

La pollution a été évaluée en terme de quantité de DBO5 générée par chaque centre. La réalisation de réseaux d'assainissement et la construction de stations d'épuration vont permettre de collecter et de traiter une partie importante de cette pollution. Le Tableau 8 donne l'évolution du taux de dépollution global pour l'ensemble des centres concernés.

**Tableau 8 : Evolution du taux de dépollution**

| Désignation                 | 2000   | 2006    | 2010    |
|-----------------------------|--------|---------|---------|
| Pollution totale en kg/j    | 98 777 | 117 004 | 129 657 |
| pollution collectée en kg/j | 68 350 | 94 537  | 109 483 |
| Pollution éliminée en kg/j  | 6 963  | 72 192  | 83 319  |
| Taux de réduction           |        |         |         |
| / à la pollution totale     | 7%     | 62%     | 64%     |
| / à la pollution collectée  | 10%    | 76%     | 76%     |

Un saut important du taux de dépollution est prévu entre 2000 et 2006 conséquent à la réalisation des travaux du programme prioritaire.

En terme de valeur minimale, maximale et médiane, l'évolution de taux de réduction de la pollution par rapport à la pollution totale est la suivante :

**Tableau 9 : Plage d'évolution du taux de dépollution**

| Désignation   | 2000 | 2006 | 2010 |
|---------------|------|------|------|
| Minimale en % | 0    | 26   | 30   |
| Médiane en %  | 0    | 63   | 68   |
| Maximale en % | 77   | 86   | 86   |

- Elimination de la contamination des ressources en eaux

La définition du programme prioritaire a pris en compte dès le début le critère de menaces aux ressources et ouvrages d'aep afin d'intégrer dans celui ci tous les centres présentant actuellement ce problème et qui sont au nombre de 34. Parmi ces centres 12 bénéficient déjà d'un financement extérieur.

- Elimination de la réutilisation des eaux usées brutes

Le programme aura aussi comme conséquence l'élimination de l'utilisation des eaux usées brutes dans 38 centres permettant par-là la réduction des risques sanitaires pour les agriculteurs et les consommateurs des produits agricoles.

### 3.5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS :

En guise de conclusion, il a été recommandé d'entreprendre des actions ci après :

- ◆ Présenter le programme prioritaire aux pouvoirs publics
- ◆ Négocier un contrat programme Etat-ONEP
  - Subvention de l 'Etat
  - Surtaxe d'assainissement
  - Redevance uniforme pour les centres du programme prioritaire
  - Exonération de l 'IS et de la TVA
- ◆ Etablir des conventions de gestion déléguée avec les communes et commencer à intervenir en exploitation
- ◆ Négocier des dons et des prêts avec les bailleurs de fonds sur la base du programme prioritaire

## ETAT DES LIEUX DE L'AVANCEMENT DU PROGRAMME

### 4.1. LES PHASES

L'objectif du programme d'assainissement de l'ONEP est d'intervenir effectivement dans la gestion du service public d'assainissement dans un ensemble de villes jugées prioritaires. Cette intervention devrait être concrétisée dans un échéancier arrêté à l'avance dans le cadre d'une convention de gestion déléguée du service public. La concrétisation de l'objectif est appréciée, in fine, à travers la mise en place d'un service d'exploitation de l'assainissement liquide au niveau de chaque ville du programme. Le service étant doté des moyens humains et matériels nécessaires à la tenue des obligations contractuelles de la convention de gestion déléguée.

Cependant, l'accomplissement de cet objectif final passe à travers la réalisation de certaines phases intermédiaires liées à la réalisation d'infrastructures d'assainissement dont manque pratiquement toutes les villes. Chaque convention de gestion déléguée prévoit un programme d'investissement avec un montage financier ficelé. Ces phases intermédiaires sont plutôt liées à la gestion de projets tel que les études techniques et les travaux de construction des infrastructures qui devraient être réalisées au niveau de chaque ville avant l'intervention en gestion du service public.

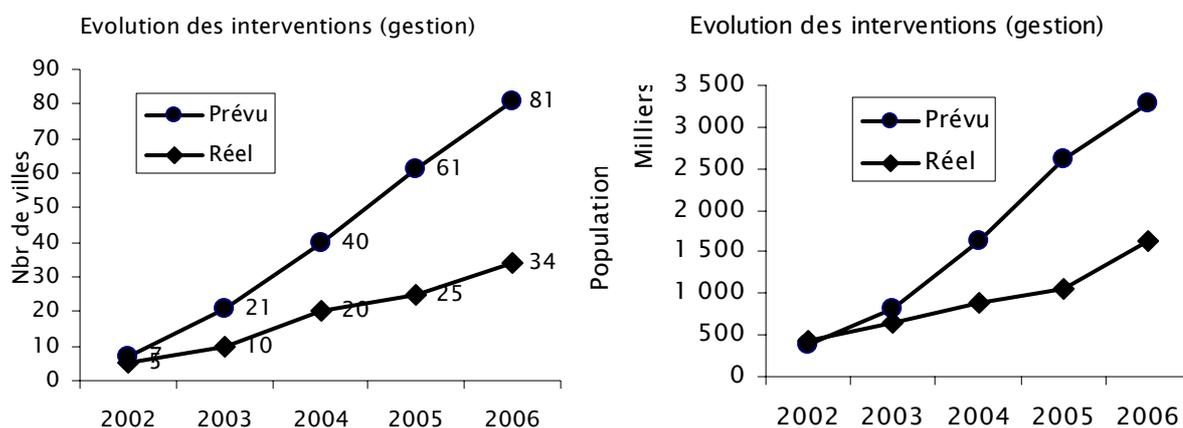
### 4.2. PRISE EN CHARGE DE LA GESTION DU SERVICE

La première appréciation de l'état d'avancement de la réalisation du programme d'assainissement est donnée par le nombre de villes prises en charge en gestion du service d'assainissement. Le Tableau 10 donne les prévisions du nombre de villes à prendre en charge tel qu'arrêté initialement par le planning du programme d'assainissement ainsi que les réalisations réelles constatées sur les cinq années du programme. Il est à signaler que la population des villes concernées par le programme varie entre 2000 et 170 000 habitants. Les villes étant de taille assez différente, l'examen de l'évolution en terme de population touchée permet d'avoir une idée sur l'importance de l'objectif ciblé et les performances réellement atteintes.

**Tableau 10 : Prévisions et réalisations en prise en charge de la gestion du service**

| Désignation |                  | 2002    | 2003    | 2004      | 2005      | 2006      |
|-------------|------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Prévu       | Nombre de villes | 7       | 21      | 40        | 61        | 81        |
|             | Population       | 275 000 | 820 000 | 1 637 000 | 2 611 000 | 3 293 000 |
| Réalisé     | Nombre de villes | 5       | 10      | 20        | 25        | 34        |
|             | Population       | 424 000 | 643 000 | 897 000   | 1 049 000 | 1 619 000 |

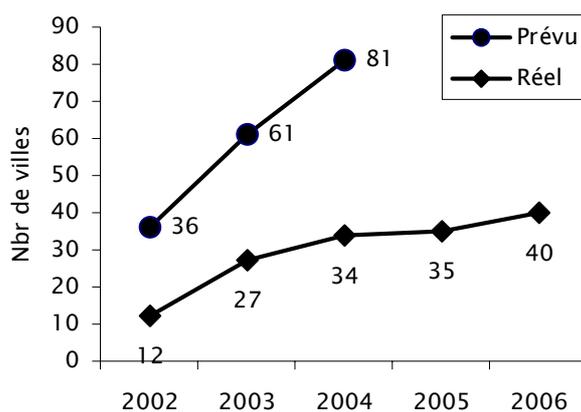
On constate qu'en fin de période les réalisations sont de 42% en terme de villes et d'environ 50% pour la population touchée. Ces taux restent modestes et l'objectif final n'est pas atteint bien évidemment. L'écart n'a pas cessé de se creuser entre prévisions et réalisation, tout au long des cinq années du programme, comme le montre la Figure 3. Cette situation résulte de plusieurs facteurs analysés plus loin dans ce rapport.



**Figure 3 : Evolution des prises en charge en gestion du service**

#### 4.3. REALISATION DES ETUDES TECHNIQUES

Les études techniques sont nécessaires pour la conception des infrastructures, alors que les études générales servent surtout à la mobilisation des financements nécessaires à la réalisation des investissements. Elles arrivent en première phase dans le processus de réalisation du projet et constituent la première marche dans la concrétisation du programme d'assainissement de l'ONEP. C'est donc une étape très importante, incontournable et conditionne la réalisation des phases suivantes.



**Figure 4 : Evolution des études techniques achevées**

Les études techniques se terminent par l'élaboration des appels d'offres nécessaires à l'engagement des entreprises sous-traitantes pour la construction des infrastructures au niveau de chaque ville. La **Figure 4** qui illustre l'évolution des études achevées tel que prévu et réellement exécutées. Les études pour les 81 villes du programme devraient être terminées en 2004 afin de disposer des délais indispensables à l'engagement des entreprises et la construction des infrastructures. Un retard important est constaté et l'écart n'a pas cessé de se creuser. En fin de période le taux de réalisation atteint 50%.

#### 4.4. REALISATION DES TRAVAUX DE CONSTRUCTION

Il s'agit de travaux de pose des réseaux de collecte et de construction des stations de traitement des eaux polluées. La Figure 5 montre l'évolution des travaux terminés. On remarque là aussi que l'écart entre prévisions et réalisations n'a pas cessé d'augmenter le long de la période du programme. Il est clair que le retard accumulé au niveau des études se répercute sur les travaux. Cependant, des difficultés sont constatées pour l'achèvement des premiers chantiers durant les années 2002 et 2003.

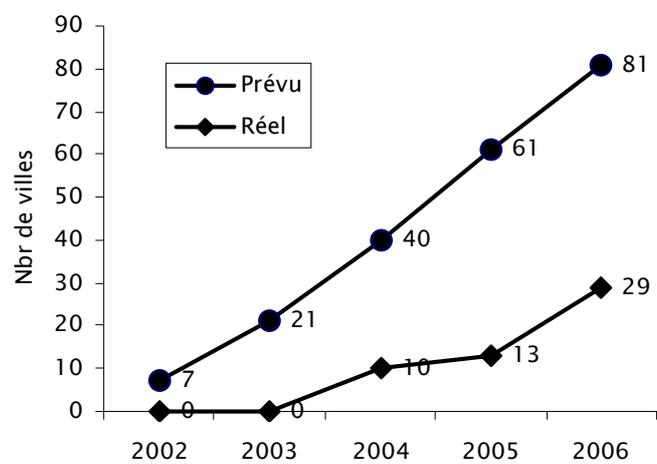


Figure 5 : Evolution des travaux de constructions terminés

Le taux de réalisation des travaux est d'environ 36%.

## ANALYSE DU PROCESSUS DE REALISATION

### 5.1. DEROULEMENT GLOBAL DU PROCESSUS

Le but de ce chapitre est d'examiner les délais d'exécution à travers l'analyse de processus de réalisation des projets à l'ONEP. La construction des infrastructures d'assainissement constitue un processus transversal qui fait intervenir cinq directions de l'office.

**La direction financière (DF)** chargée de la mobilisation des financements étrangers et locaux ainsi que de la coordination avec les bailleurs de fonds.

**La direction assainissement et environnement (DAE)** réalise les études générales et les études techniques et assure la coordination et l'assistance à l'exécution des travaux.

**La direction approvisionnement et marchés (DAM)** est responsable de l'engagement des sociétés sous-traitantes et de l'établissement des marchés et contrat avec ces dernières.

**Les directions régionales (DRi)** de l'ONEP, au nombre de neuf, elles se chargent du contrôle et du suivi des chantiers et de la gestion des marchés travaux. Elles sont aussi responsables de l'exploitation des installations d'assainissement.

**La direction patrimoine (DPA)** assure le suivi des interventions dans les villes ainsi que l'assistance et la coordination des activités d'exploitation et de gestion des systèmes d'assainissement.

C'est à travers la collecte des informations auprès de ces entités sur un échantillons de villes faisant partie d'un programme de financement allemand (voir annexe 4) et un traitement statistique des données que les constats sur les délais de réalisation sont synthétisés dans la Figure 6.

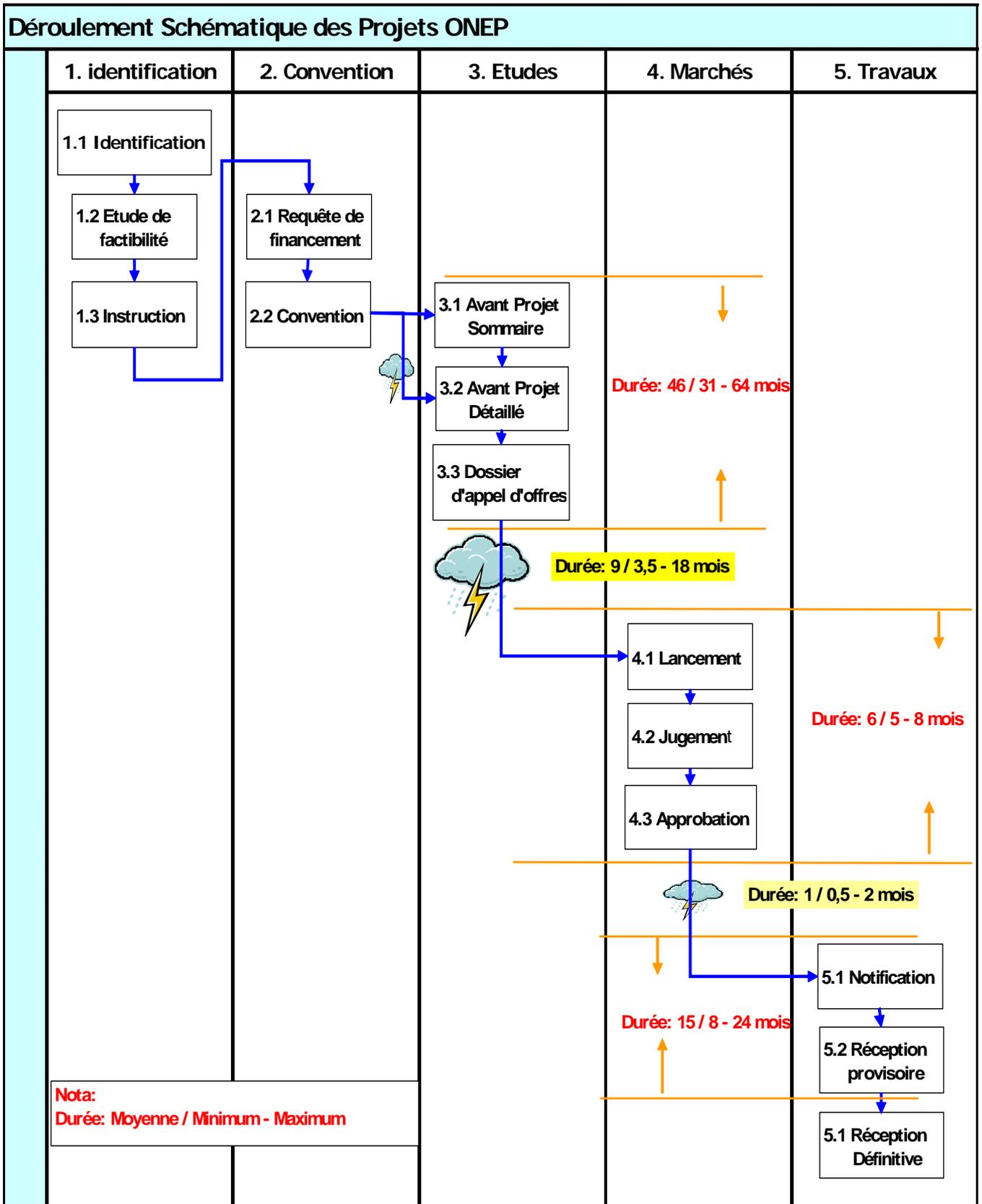


Figure 6 : Processus de réalisation des projets

## 5.2. PHASE ETUDES

En règle générale, l'étude s'effectue dans l'ordre avant projet sommaire (APS), avant projet détaillé (APD) et dossier de consultation des entreprises (DCE). Comme le montre le Tableau 11, la durée de la phase études varie entre 2 ans et demi et 5 ans avec une moyenne d'environ 4 ans. Ces délais sont très importants et ne sont pas compatibles avec des programmes d'assainissement quinquennaux.

**Tableau 11: Durée (mois) de la phase d'études pour les projets étudiés**

|        | Moyenne | Min | Max |
|--------|---------|-----|-----|
| Délais | 46      | 31  | 64  |

Ces périodes très longues s'expliquent par les lacunes générales du système de gestion de projet de l'ONEP. Dans la quasi-totalité des cas les études sont sous-traitées à des bureaux d'études nationaux ou étrangers. Il est déploré souvent l'insuffisance des connaissances des bureaux d'études et une carence de leur qualification pour traiter correctement les contrats. Ceci se vérifie aussi bien du point de vue de la capacité globale qu'en ce qui concerne les qualifications individuelles. C'est pourquoi l'ONEP est sans cesse contrainte de recommencer les étapes de travail. Selon la législation marocaine, la responsabilité des bureaux d'études s'achève avec la réception des dossiers d'études par le commanditaire. Une responsabilité civile de l'ingénieur conseil pour le succès ultérieur du projet n'existe pas.

Les problèmes de qualité évoqués ci-dessus ont souvent pour conséquence la nécessité de reprendre et de remanier les dossiers d'études des ingénieurs conseils, travail effectué par les services études de l'ONEP. La couverture du personnel de l'ONEP dans le secteur des études est relativement mince. Un manque d'effectif est souvent exprimé par ces services. Ce manque est aggravé par une insuffisance des compétences des équipes études.

Un contrôle de qualité continu des études attribuées à des bureaux externes ne peut donc pas être garanti. Les réclamations qui en résultent entraînent inévitablement des retards dans l'exécution du projet.

Entre temps, les conditions générales continuent à évoluer ou des conditions secondaires, auparavant inexistantes, deviennent d'actualité (création d'habitat et/ou d'industrie, nombre d'habitants, quantité d'eaux usagées, contraintes foncières). La base de données vieillit ainsi de diverses manières. Parfois, ce vieillissement atteint un tel point qu'il est indispensable de remanier complètement les études. Parfois, le projet est carrément annulé par la non acquisition des terrains nécessaires par la commune tel que le cas de la ville d'Azrou. Dans d'autre cas, comme

celui des villes de Berkane et Zaïo, la modification des sites des ouvrages suite à un changement de la position de la commune oblige l'ONEP à reprendre intégralement des études techniques.

C'est souvent vers la fin de la phase d'études que le déficit en informations devient évident et on doit alors procéder à des mesures supplémentaires pour saisir les données correspondantes (foncier, levée topographique). Cependant, les erreurs ne sont souvent remarquées qu'en cours d'exécution des travaux. On peut en conclure que le contrôle de qualité des bureaux d'études par l'ONEP est insuffisant

Les projets de l'ONEP sont caractérisés par des risques classiques et répétitifs au niveau du déroulement des projets, (problème d'acquisition des terrains par les communes, droits de passage). Il s'agit généralement de risques concernant les délais et, du moins en partie, de risques de qualité. L'ONEP a connaissance de ces risques mais ne possède cependant pas de système de gestion et de classification de risques, qui en suivant des indicateurs appropriés pourraient déclencher des réactions adéquates avant même l'apparition de cas de risques. D'autre part, trop de risques restent dans l'incertitude jusqu'à la « phase travaux » et engendrent des retards et des problèmes importants au niveau de la collaboration avec les bureaux d'études ou les sociétés de construction.

### 5.3. TRANSITION DE PROCEDURE ENTRE LA PHASE D'ETUDE ET LA PHASE DE PASSATION DE MARCHÉ (PHASE TRANSITOIRE 1)

L'analyse des données disponibles a révélé qu'entre l'achèvement de la phase d'études et le début de la passation de marché, il s'écoule des périodes partiellement très longues au cours desquelles la responsabilité n'est plus du ressort du département technique et pas encore de celui du service d'achat central compétent depuis 2003.

Les étapes de travail et la responsabilité au cours de ces phases transitoires ne sont absolument pas réglementées, alors qu'elles peuvent être très longues : la période s'écoulant de la fin de la phase d'études (fin DCE) jusqu'à la date d'arrivée du dossier complet de passation de marché était dans le cas d'un projet d'une année et demi, alors que la moyenne se situe à environ neuf mois tel qu'indiqué dans le Tableau 12.

**Tableau 12 : Durée (mois) de la phase transitoire 1 pour les projets étudiés**

|        | Moyenne | Min | Max |
|--------|---------|-----|-----|
| Délais | 9       | 3,5 | 18  |

C'est grâce à la création de la DAM que cette zone d'ombre a été perçue, vu qu'auparavant les départements techniques étaient également responsables des passations de marchés (Phase marché). On ne peut pas se prononcer avec certitude quant à savoir s'il existait une telle « phase

d'élucidation » et quelle était son étendue avant la réorganisation de l'ONEP, c'est-à-dire avant la création de la DAM. On peut néanmoins supposer qu'il existait déjà auparavant très souvent des lacunes au niveau des dossiers de passations de marchés, mais que ce phénomène n'était pas transparent au cours du déroulement de procédures, vu que ces lacunes faisaient partie de la procédure de réalisation d'études. D'autre part, l'étude et la passation de marchés en une seule main permettaient effectivement avant la réorganisation une plus grande « souplesse » au niveau du traitement de ce problème.

C'est justement les répercussions négatives de cette « souplesse », tels que le renoncement ou la perte de qualité, le favoritisme envers certains bureaux et entreprises, les complaisances, qui devraient être interrompues avec la création d'un service d'achat central.

La zone d'ombre déjà décrite représente un problème typique des zones de recoupement dans le déroulement de procédures: chaque service tente de déléguer la responsabilité d'un dossier aussi rapidement que possible ou de l'assumer le plus tard possible. Cette phase devient ainsi une sorte de « no man's land » dans le déroulement du projet, pour laquelle aucun service ne désire assumer la responsabilité.

#### 5.4. PHASE PASSATION MARCHES

Depuis la réorganisation du service d'achat central de l'ONEP en 2003, la DAM est responsable de la procédure de lancement d'appel d'offre et la passation de marchés. La Phase Marché débute avec la date de réception des dossiers de passation de marché par le service d'achat central et s'achève à la date de notification à l'entreprise.

Après l'évaluation des données disponibles, on peut constater que la durée moyenne de la phase de passation de marché oscille entre 5 et 8 mois avec une durée moyenne de 6 mois.

**Tableau 13: Délais totaux de la phase marché (mois)**

|        | Moyenne | Min | Max |
|--------|---------|-----|-----|
| Délais | 6       | 5   | 8   |

En comparaison internationale, ces délais ne semblent pas excessivement longs. Mais, par rapport à l'objectif d'une planification quinquennale, il serait nécessaire de pouvoir engager les marchés dans des délais plus courts.

Dans certains cas particuliers des procédures d'élucidation et de concertation avec des offrants ont lieu, procédures pouvant être souvent imputées aux efforts pour normaliser presque entièrement le côté technique des différentes offres au niveau des commissions de jugement.

Les appels d’offres sont déclarés parfois infructueux pour des raisons formelles ou de fonds. Quant à savoir à quelle phase (étude, phase intérimaire ou marché) on peut imputer la période qui s’écoule jusqu’à un nouvel appel d’offre, cela est impossible à définir clairement.

On peut cependant remettre en question de manière critique le rôle de la DAM dans la phase de transition évoquée ci-dessus. A ce propos, les bureaux d’études ont eu en partie l’impression que les nombreuses améliorations effectuées ultérieurement sur les dossiers de passations de marchés – hormis les défauts de qualité réels – étaient toujours imputables à l’attitude très formaliste du service d’achat central. En raison du manque de flexibilité technique au cours des jugements d’offres, cette attitude s’impose toutefois. Seule une manière de traiter les offres de manière plus flexible pourrait procurer ici une amélioration, comme ce serait le cas dans un système associant l’appréciation technique à l’appréciation financière.

#### 5.5. PHASE TRANSITOIRE ENTRE LA PHASE DE PASSATION DE MARCHES ET LA PHASE TRAVAUX (PHASE TRANSITOIRE 2)

Dans l’intérêt d’une exécution rapide des projets, on devrait pouvoir compter sur un début immédiat des travaux dès la notification à l’entreprise. Le délai légal minimum à respecter étant de quinze jours auquel il faudrait ajouter les délais de transmission des dossiers entre directions. Par conséquent la moyenne d’un mois est très correcte.

**Tableau 14 : Délai phase transitoire 2**

|        | Moyenne | Min | Max |
|--------|---------|-----|-----|
| Délais | 1       | 0,5 | 2   |

#### 5.6. TRAVAUX

La phase travaux débute d’après le concept de cette analyse de procédures avec la création d’un ordre de service de commencement des travaux par l’ONEP et s’achève théoriquement par la réception définitive, en fait cependant par la réception provisoire.

Les divergences réelles par rapport au plan sont dans cette phase de projet très différentes selon le type de projet. A raison de 3,8 mois en moyenne de dépassement de délais, on ne peut pas parler de retards significatifs.

**Tableau 15: Délai travaux et délais supplémentaires (en mois)**

|   | Moyenne | Min | Max |
|---|---------|-----|-----|
| Délais réels  | 15      | 8   | 24  |
| Délais suppléments par rapport au délai contractuel | 3,8     | - 2 | 12  |

Comme causes de retards au cours de cette phase, ce sont toujours des évènements climatiques qui sont invoqués. Entre-temps, l'ONEP en a déjà tenu compte dans la planification et prolonge la période d'exécution de 3 mois supplémentaires.

On invoque aussi fréquemment des causes de retards qu'on ne peut pas normalement imputer à la phase d'exécution (problèmes fonciers non réglés, droit de passage). On aurait eu tout intérêt à prendre ces problèmes en considération et à les élucider bien plus tôt (Phase Étude). C'est le cas des travaux de la ville de Guelmin qui ont connu un retard d'environ une année à cause de manque d'autorisation de passage sur des terrains non acquis par la commune.

Comment cela a déjà été mentionné, le manque de compétence des entreprises de construction est une autre cause de retard fréquente. Avec sa politique de « petits lots de construction », l'ONEP aggrave ici les problèmes, vu que le problème de compétence et de capacité se révèle principalement au niveau des petites entreprises de construction. Tel qu'a été le cas de la ville d'El gara dont les travaux ont accusé un retard de 12 mois.

ANALYSES

6.1. ANALYSE DES COÛTS

Le programme d'assainissement a évalué les montants des investissements pour chaque ville en se basant sur des rations par manque de données résultantes d'études techniques. Les investissements pour certaines villes du programme ont été réalisés ce qui permet de faire une analyse des coûts de ces investissements, de les comparer aux prévisions et de dégager des recommandations pour le futur.

Les villes pour lesquelles des coûts finaux sont disponibles sont au nombre de 31. Le total des coûts réels correspondants s'élève à 1714 millions de DHS, alors que le programme prévoyait pour ces villes un montant de 1361 millions, soit une augmentation de 26%. Par rapport aux ambitions fixées par la planification initiale cet écartement reste acceptable.

Toutefois, les estimations des montants du programme sont basées sur le ratio coût d'investissement par habitant. L'analyse de ce ratio montre qu'en moyenne, il est passé de 1163 à 1465 DHS/habitant. Il est constaté aussi, que ce ratio varie en fonction de la taille de la ville comme le montre la Figure 7. Ladite variation résulte de l'économie d'échelle que procure les villes de population importante.

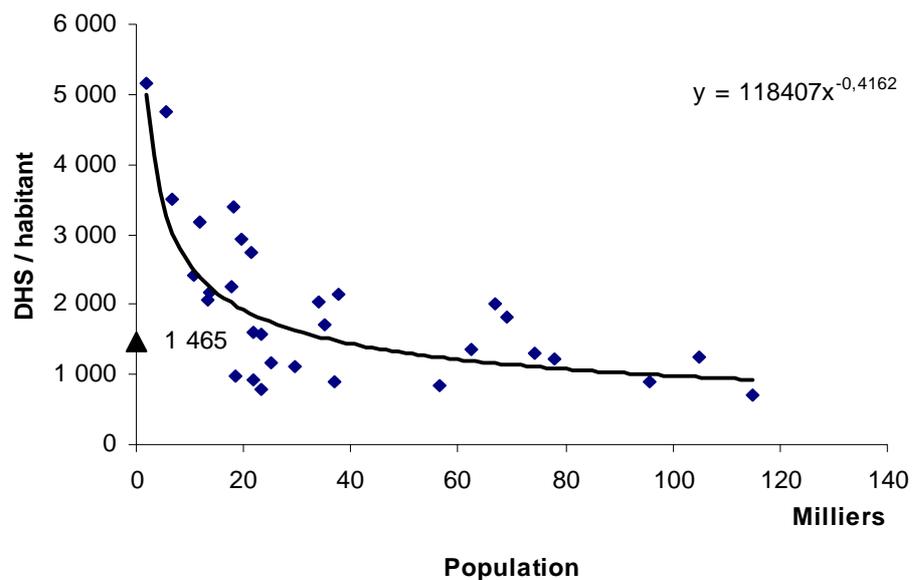


Figure 7 : Ratio coût d'investissement par habitants

Pour les petits centres, ce ratio peut représenter 2 à 3 fois la valeur moyenne. Aussi, pour les futurs programmes d'assainissement, composés essentiellement de petits centres, il serait plus réaliste d'estimer les coûts d'investissements à partir de ratios nettement plus élevés tel qu'illustré par le graphique.

## 6.2. ANALYSES DES ETUDES

Le programme avait prévu que l'ensemble des études techniques serait entamé avant la fin 2002 afin de disposer des délais nécessaires aux études elles même, mais aussi aux délais d'engagement des entreprises sous traitantes et à la réalisation des travaux avant l'échéance de planification. Ces études sont sous traitées à des bureaux d'études qui doivent être engagés dans le cadre de marchés d'études.

Cependant, l'engagement réel des études s'est étalé sur toute la période et n'a atteint que 66 études en 2006, sur 81 prévues, comme l'illustre par la Figure 8. Ceci montre de prime à bord que l'engagement des études n'a pas suivi la planification initiale alors qu'elle constitue la première phase pour la concrétisation du programme d'assainissement de l'ONEP.

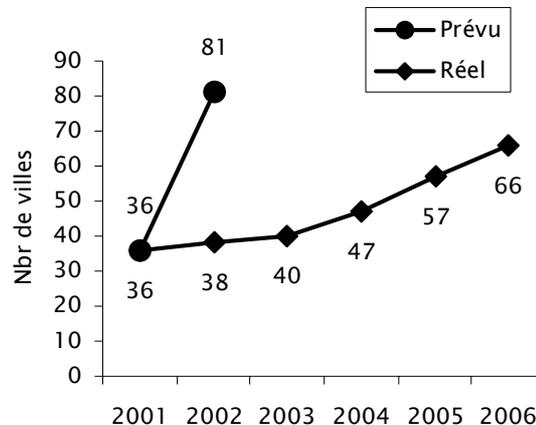


Figure 8 : Evolution des études engagées

Par ailleurs, l'achèvement de l'ensemble des études était prévu en 2004 tel qu'annoncé au paragraphe 4.3 ; cependant à cette date seulement 34 études étaient terminées. Ceci montre l'existence de difficultés dans la réalisation des études qui se traduisent par des retards dans les engagements et un rallongement des délais d'exécution.

### 6.3. ANALYSE DES TRAVAUX

Les travaux de construction pour les 81 villes devraient être entamés avant 2006 afin de les terminer dans les délais globaux du programme d'assainissement. La comparaison entre les prévisions et les réalisations montre un décalage similaire à celui des études. Il est évident que le goulot d'étranglement vécu au niveau des études a eu un impact direct sur l'engagement des travaux dont la masse a été réduite.

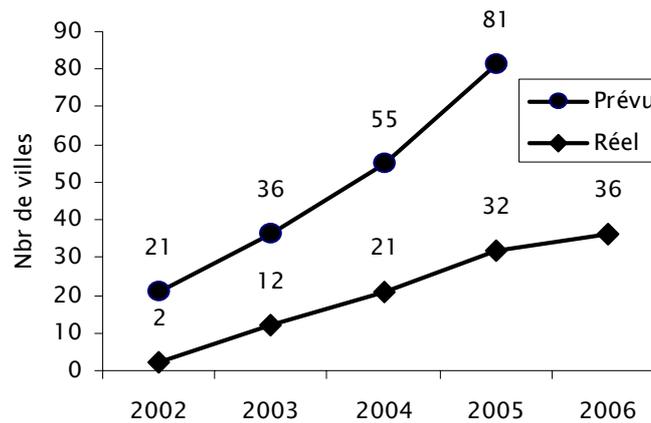


Figure 9 : Evolution des travaux engagés

Malgré que le déroulement des travaux n'ait pas présenté de problèmes majeurs, à l'exception des premiers chantiers dont le délai d'exécution s'est prolongé, il est risqué d'en conclure que la phase travaux ne sera pas problématique dans l'avenir. En effet, cette phase n'a pas été confrontée à une masse importante d'activité à cause de la faible production des études.

### 6.4. ANALYSE DE LA CAPACITE D'ADSORPTION ET DECENTRALISATION

L'expérience de l'ONEP dans le métier de l'assainissement est assez limitée en comparaison avec son métier de base qui est la production et la distribution de l'eau potable. Ce nouveau métier a été retenu comme un domaine stratégique pour le développement de l'office. L'intervention dans ce secteur a été réfléchi à travers une planification à différentes échéances avec un programme prioritaire afin de disposer en permanence d'une visibilité. Malgré que l'ONEP dispose d'une expérience solide dans la gestion des projets, le programme imposait une moyenne d'investissement de 700 millions de DHS en infrastructures d'assainissement liquide. Ce qui constituait un vrai challenge.

Au début de l'exécution du programme d'assainissement toutes les fonctions d'investissement se faisaient par les directions centrales à partir de Rabat. La réalisation des études et le suivi des

travaux étaient assurés par la direction assainissement et environnement et les engagements des sous-traitants par la direction achats et marchés. Cette organisation s'est heurtée à une limite de la capacité d'adsorption de la charge de travail par les directions concernées.

A partir de 2004, une décentralisation du suivi et du contrôle de la réalisation d'une partie des études vers les neuf directions régionales a été opérée. Ces directions ont été dotées de services études d'assainissement qui ont commencé à engager des études de petite et moyenne taille. Actuellement il est constaté que l'insuffisance de la qualité de ces études est une limitation des engagements régionaux mise en place.

A partir de 2005, la décentralisation aux directions régionales du suivi et du contrôle de la totalité des travaux a été mise en place. Les services travaux installés au niveau des régions où se déroulent les travaux ont été rattachés aux directions régionales afin de rapprocher le niveau décisionnel au lieu des chantiers. Malgré une transition difficile, l'expérience de décentralisation du suivi des travaux est globalement positive.

## 6.5. ANALYSE DES PERFORMANCES

Le programme prioritaire d'assainissement avait fixé quelques performances à atteindre à la fin du programme. Deux indicateurs reflétant l'état du service d'assainissement dans le groupe des 81 villes ont été retenus : Le taux de raccordement et le taux de dépollution.

### 6.5.1. Taux de raccordement

Ce taux reflète la taille du réseau d'assainissement dans une ville en calculant le rapport de la population raccordée au réseau sur la population totale. La Figure 10 présente l'évolution du taux de raccordement tel que prévu et les valeurs réelles atteintes.

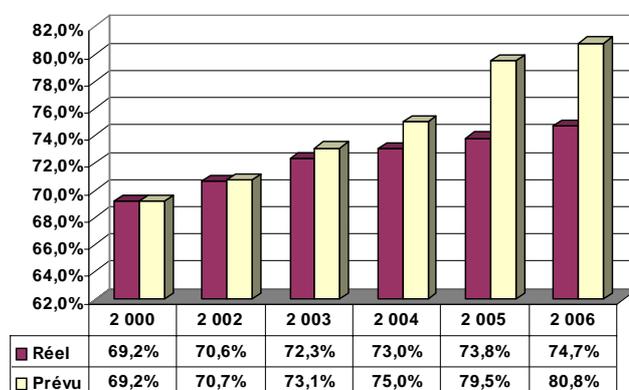


Figure 10 : Evolution du taux de raccordement au réseau

Au commencement du programme ce taux était d'environ 70%, valeur non négligeable grâce aux réseaux réalisés par les communes, pour les villes importantes, même si leur qualité laisse beaucoup à désirer. Le gain escompté est de 11.6 points sur la période du programme, alors que la valeur réalisée est quasi la moitié (5,5 points). Ceci découle évidemment du fait que seulement la moitié des travaux prévus ont été réalisés. On constate que le décalage commence à devenir important à partir de 2004 pour s'élever à environ 6 points d'écart en 2006.

L'analyse de la dynamique de la croissance telle qu'illustrée par la Figure 11 permet d'avoir une idée sur les gains annuels en taux de raccordement. Le gain moyen en terme de taux de raccordement escompté est de 2,32 points par an avec un pique en 2003, grâce à la réalisation d'un premier paquet de travaux, et un deuxième pique en 2005 suivi par une diminution de la croissance correspondante à la fin de la période du programme.

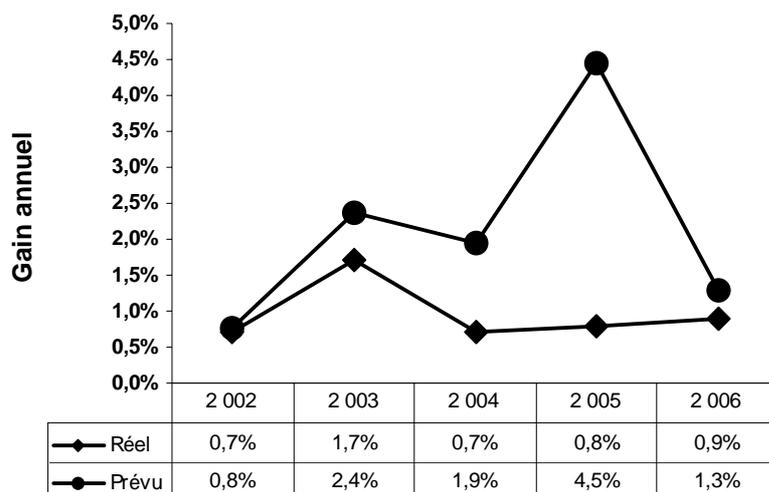
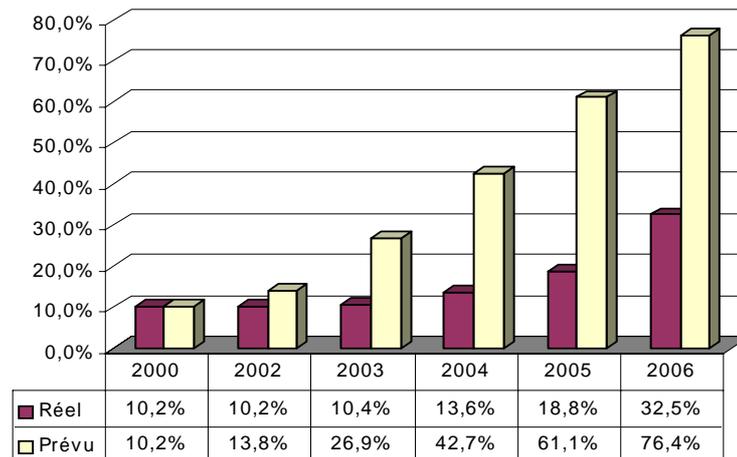


Figure 11 : Dynamique d'évolution du taux de raccordement

Le gain réel annuel est de 1,1 points. Les différents retards en induit une croissance lente à partir de 2004 et des écarts plus significatifs entre prévisions et réalisations. Toutefois, en absolu les taux de raccordement restent acceptables grâce à une situation de départ favorable.

### 6.5.2. Taux de dépollution

Ce taux reflète l'existence d'une station de traitement des eaux polluées (STEP) au niveau d'une ville ainsi que le niveau de traitement assuré par cette station. Il est le rapport de la quantité de pollution éliminée, exprimée en demande biologique en oxygène à cinq jours (DBO<sub>5</sub>), par la station d'épuration sur la pollution totale générée. La Figure 12 présente l'évolution du taux de dépollution tel que prévu et les valeurs réelles atteintes.

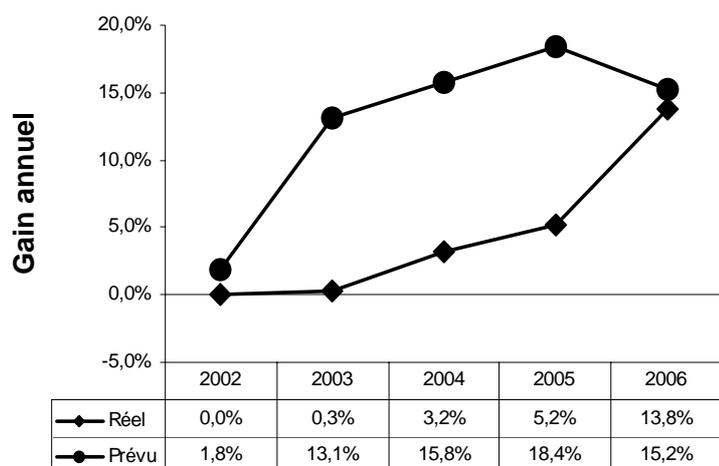


**Figure 12 : Evolution du taux de dépollution**

On constate qu'au début du programme ce taux était d'environ 10%. Ce faible taux résulte d'un quasi-désintéressement des communes à investir dans les installations de traitement en favorisant la réalisation des réseaux de collecte et d'évacuation des eaux usées hors périmètre urbain. Ainsi, seulement cinq villes disposaient d'installations d'épuration fonctionnelles.

A la fin de la période du programme ce taux a été multiplié par 3 grâce aux 26 nouvelles stations réalisées. Cependant, ce taux reste faible comparativement à l'objectif ciblé qui est de 76,4%. Bien évidemment ce maigre résultat est une conséquence directe du faible taux de réalisation des travaux prévus par le programme lui-même. On constate que le décalage commence à devenir important à partir de 2003 pour s'élever à environ 44 points d'écart en 2006.

L'analyse de la dynamique de la croissance telle qu'illustrée par la Figure 13 permet d'avoir une idée sur les gains annuels en taux de dépollution. Le gain moyen en terme de taux de dépollution escompté est de 13 points par an avec une croissance de plus en plus rapide durant les quatre premières années suivies par une diminution de la croissance correspondante à la fin de la période du programme.



**Figure 13 : Dynamique d'évolution du taux de dépollution**

Le gain réel annuel est de 4,5 points. Le décalage devient significatif dès la première année du programme dû aux difficultés rencontrées pour l'achèvement des premiers chantiers. Contrairement aux travaux du réseau dont des mises en service partielles par quartier sont possible, les stations d'épuration ne deviennent fonctionnelles qu'à l'achèvement complet des travaux. La dynamique de la croissance réelle est soutenue avec des performances de plus en plus élevées, mais nettement inférieure à celle prévue. En absolu les taux de dépollution restent faibles malgré que la situation de départ permette d'espérer des taux de croissance très forts.

## SYNTHESE ET RESOLUTION

### 7.1. SYNTHESE

Comme analysé ci haut on constate globalement que le programme d'assainissement de l'ONEP connaît des retards en terme d'intervention en gestion du service public, d'achèvement des études techniques et d'exécution des travaux d'infrastructures avec respectivement des taux de réalisation de 42%, 50% et 36%. Ces retards ont bien évidemment provoqué une diminution des performances globales du programme d'assainissement comme illustré avec les indicateurs taux de raccordement et taux de dépollution.

Ces retards résultent en grande partie des insuffisances en terme de management des projets. En premier lieu des causes arrive la phase études qui accuse des délais d'exécution excessivement longs combiné au non respect de la planification en terme d'engagement. Cette phase souffre d'une carence des qualifications des bureaux d'études aggravée par d'inexistence d'une responsabilité légale de ces derniers. A cela s'ajoute une insuffisance dans l'effectif des services études et un manque de compétence. Les problèmes fonciers contribuent aussi à retarder les études voir parfois les travaux chaque fois qu'une commune ne respecte pas ses engagement de mettre à la disposition du projet les terrains nécessaires à la réalisation des ouvrages.

Les procédures d'achat même s'elles ont permis de gagner en transparence, cachent des temps morts très importants chaque fois qu'un dossier n'est pas accepté ou qu'un appel d'offres est déclaré infructueux.

La phase travaux a souffert, même si un niveau moindre, de retards à causes des intempéries mais aussi de problèmes fonciers et d'un manque d'expérience dans les premiers chantiers.

### 7.2. CAUSES DU RETARD DU PROGRAMME

La Figure 14 illustre les causes principales de retard enregistré dans la concrétisation du programme prioritaire d'assainissement de l'ONEP.

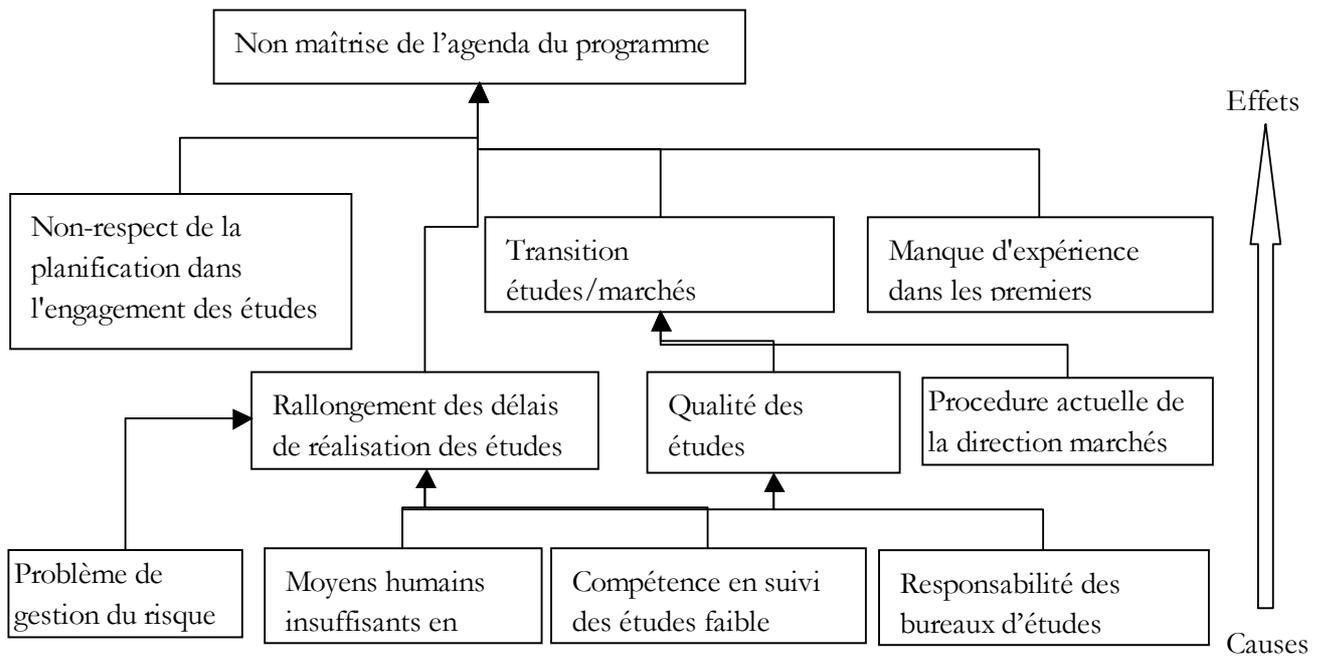


Figure 14 : Arbre des problèmes rencontrés

## PLAN D'ACTION

Après avoir analysé les causes principales qui ont entravé la réalisation du programme d'assainissement de l'ONEP, nous nous proposons en guise de conclusion de faire un certain nombre de recommandations sous forme d'un plan d'action.

On signale que le plus important est le respect de l'agenda du programme dont tout retard engendre directement une diminution des performances ciblées et des objectifs arrêtés. Un programme d'assainissement est avant tout un engagement en terme de délais, il est fondamentalement un programme d'investissement et de construction d'infrastructures, qui mis en jeu et à l'épreuve plusieurs acteurs. Dans le cas de l'ONEP c'est ses capacités à réaliser les études techniques, à suivre l'exécution des travaux et à engager des sous-traitants, dans les meilleures conditions de prix et de délais, qui ont été sollicitées et mises à l'épreuve. Mais aussi, les capacités des bureaux d'études à réaliser une masse importante d'études avec la qualité requise. Et enfin, la capacité des entreprises nationales pour faire face à un plan de charge très important avec la nécessité d'investir dans les équipements et les moyens humains.

Le programme d'assainissement de l'ONEP, mais aussi le Programme National d'Assainissement, consiste quasiment à répéter les mêmes opérations autant de fois qu'il y a de villes inscrites. Par conséquent, on est pratiquement dans un travail à la chaîne, exigeant l'existence d'une grande machine de réalisation composée des entités publiques, des communes, des bureaux d'études et des entreprises, dont les capacités de réalisation sont mises à l'épreuve en permanence. En résumé, un programme sollicite des capacités humaines et matérielles de toute une économie. On constate qu'il ne suffit pas d'arrêter un programme, il est aussi important de prévoir les moyens nécessaires à sa concrétisation.

Ces recommandations sont valables aussi bien pour les programmes ONEP que le Programme National d'Assainissement qui englobe bien entendu la partie ONEP. Il faudrait s'attacher à les mettre en place dans les meilleurs délais.

### ❖ **Respect de la planification**

- √ **Respecter la programmation en terme d'engagement des études** : C'est l'essence même de la planification. Souvent le non-respect de la planification d'écoule plutôt d'une incapacité à suivre le plan de charge que d'une volonté affichée.

- √ **Elaboration d'un manuel de management de projets** : Le programme comme cité ci haut est fondamentalement un accomplissement de projets d'investissements. Un tel manuel permettra de mieux gérer ces projets et de suivre de prêt la planification.

#### ❖ Ressources humaines des services études

- √ **Renforcer les moyens humains de ces services par des cadres** : la capacité de ces services devra impérativement augmenter afin d'accélérer le rythme d'élaboration des études.

#### ❖ Compétences des cadres études

- √ **Elaboration de documents techniques avec une forte standardisation** : L'élaboration des plans types des différents ouvrages et l'uniformisation des documents permettra à coup sûr de réduire les temps de conception et de réalisation, et facilitera la standardisation les méthodes d'exploitation. On pourrait aboutir à des fascicules techniques au niveau de l'ONEP dans un premier temps, avec la perspective de les développer à l'échelle nationale avec les autres partenaires.
- √ **Mettre en place un système d'accès facile et rapide pour l'utilisation des standards** : Les standards devraient être accessibles à l'ensemble du personnel ONEP au niveau central et régional afin qu'ils soient connus et utilisés par tous. Mais aussi, mis à la disposition des bureaux d'études et des entreprises. Les placés dans un site WEB ONEP serait à priori la meilleure solution.
- √ **Systématiser et standardiser les outils** : Sans que ça ne devienne un frein aux innovations, la standardisation des logiciels techniques de conception et de suivi des chantiers faciliterait la vérification aisée et rapide des projets.

#### ❖ Responsabilisation des ingénieurs conseils

- √ **Implication des bureaux d'études dans la phase conception et assistance technique au suivi des travaux** : Ceci aidera les ingénieurs conseils de disposer d'un feed-back et de percevoir en pratique les problèmes non détectés au niveau des études. La finalité est d'incrémenter les compétences individuelles et collectives des bureaux d'études.
- √ **Instauration d'un système d'appréciation technique et financière des bureaux d'études après le jugement des appels d'offres travaux** : Pour dépasser le jugement des bureaux d'études par les ingénieurs études de l'ONEP et éviter des confrontations induisant des retards, il est proposé de juger le travail des ingénieurs conseils après sa

confrontation aux réalités du marché du bâtiments et travaux publics (BTP). Ce jugement sera basé aussi bien sur les aspects techniques que les aspects coûts des travaux.

### ❖ Transition études/marchés

- √ **Elaboration de prototypes de dossier d'appel d'offres** : L'idée reste toujours une standardisation des documents pour faire plus vite, mais ici, c'est surtout pour faciliter les échanges entre les services techniques et les services achats afin l'éliminer au maximum les temps morts.
- √ **Etablissement de check liste de contrôle** : Avec une liste des points et aspects à contrôler avant transmission aux services achats, lui-même travaillant avec la même liste.
- √ **Passer d'un contrôle a priori à un contrôle a posteriori par échantillonnage** : Il est assez lourd de continuer à faire un double contrôle des dossiers, un par les services techniques et l'autre par les services achats. Une fois, les documents unifiés et la liste de contrôle mise en place des vérifications par échantillonnage suffiraient à évaluer périodiquement le bon fonctionnement du système.

### ❖ Gestion du risque foncier

- √ **Intégrer dans les délais le risque foncier** : C'est un problème épineux. L'accord verbal d'une commune n'est plus suffisant. Le risque étant réel, il est recommandé d'abandonner une planification de projet optimiste et de tableur sur des délais réalistes intégrant dès le début les tergiversations sur les terrains.
- √ **Développer des indicateurs de sa manifestation et formuler des mesures alternatives** : Les indicateurs pourraient comprendre la nature foncière des terrains, l'éloignement des habitations, la topologie et la géotechnique dans le but d'évaluer le risque de blocage des études. Dans le cas où le risque subsiste, envisager d'autres sites quitte à dépenser un peu plus pour disposer d'une solution de replie.
- √ **Analyser la possibilité d'acquisition des terrains directement par l'ONEP** : C'est une proposition extrême qui servirait à s'affranchir des lassitudes des communes, qui sont beaucoup plus sensibles à la réalisation des réseaux en ville qu'à la construction des stations d'épuration souvent implantées dans des communes rurales voisines.

## ANNEXES

Annexe 1 : Programme prioritaire 2002-2006

Annexe 2 : Planning de réalisation du programme prioritaire

Annexe 3 : Evolution du programme prioritaire

Annexe 4 : Date d'exécution des projets d'assainissement