



THESE PROFESSIONNELLE

« La Gestion Déléguée, outil d'amélioration du milieu naturel – Le cas : Amendis / Baie de Tanger »

Présentée en vue de l'obtention du diplôme :

Mastère Spécialisé Management des Services Publics

Réalisé par : **Mohamed Jaouhari**

Encadré par : **Pr. Abdelatif Maâzouz**



Année Académique : 2002-2003

« *Remerciements* »

Je tiens à remercier :

- **Mon Professeur encadrant, Abdelatif Maâzouz.**
- **Olivier Dietsch et François deRochambeau, respectivement, Directeur Général et Directeur d'Exploitation d'Amendis.**

Pour l'aide qu'ils m'ont apportée pour la participation à cette formation et l'élaboration de ce document.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

1. LE COTEXTE DU CHOIX DU SUJET - PROBLEMATIQUE.

1.1. Le contexte général.

1.2. Limites organisationnelles et financières du « modèle Régie ».

2. LA GESTION DES SERVICES PUBLICS – ANALYSE COMPARATIVE.

2.1. A travers le Monde.

2.1.1. La délégation des services publics.

2.1.1.1. Le cas français.

2.1.1.2. Le cas anglo-saxon.

2.1.1.3. Le cas américain.

2.1.1.4. Le cas allemand.

2.1.2. Gestion des services publics en régie.

2.2. Etude comparative, Public/Privé.

2.2.1. A travers le monde.

2.2.2. Origine des économies réalisées par les entreprises privées.

2.2.3. les quatre grand avantages de la Gestion Déléguée.

2.3. Le cas marocain.

2.3.1. Aperçu historique.

2.3.2. Principaux aspects du modèle marocain.

2.3.3. Caractéristiques des contrats de gestion déléguée en vigueur au Maroc.

2.4. Le cas d'Amendis.

3. LA GESTION DE LA POLLUTION LIQUIDE À TANGER AVANT L'ARRIVEE D'AMENDIS. ROLE DE LA REGIE, POLLUTION DE LA BAIE DE TANGER.

3.1. Tourisme et pollution à Tanger.

3.2. Pollution de la Baie de Tanger.

3.3. Transfert du réseau d'assainissement de la Communauté Urbaine à la RAID.

3.4. Problématique du financement des projets arrêtés par le SDAL.

4. PROCEDURE ET CONTEXTE DU CHOIX D'AMENDIS. ENGAGEMENTS ANTIPOLLUTION.

- 4.1. Aperçu historique.
- 4.2. Contexte d'adoption de la gestion déléguée.
- 4.3. Procédure du choix d'Amendis.
- 4.4. Remarques relatives au déroulement de la procédure du choix d'Amendis.
- 4.5. Problématique de la régulation.
- 4.6. Le contrat de gestion déléguée d'Amendis.
- 4.7. Les engagements d'Amendis en matière de la lutte antipollution.

5. PLAN D'ACTION D'AMENDIS.

- 5.1. Le projet d'assainissement de Tanger.
- 5.2. Organisation adaptée des services d'Amendis.
- 5.3. Objectif du contrat.
- 5.4. Plan de financement des projets d'assainissement liquide.
- 5.5. Contrat de financement Amendis/Consortium de banques.
- 5.6. Exécution du programme d'investissement.

6. CONTROLE, SUIVI ET EVALUATION DE LA GESTION DELEGUEE.

- 6.1. Contrôle exercé par l'Autorité Délégante.
- 6.2. Mesures coercitives.
- 6.3. Mesures et sanctions administratives.
- 6.4. Risques et enjeux de la Gestion Déléguée.

7. ETUDE COMPARATIVE, CONCLUSIONS.

- 7.1. Etude comparative.
- 7.2. Conclusions.

Introduction générale

Dans le cadre des différentes fonctions que j'ai eu l'occasion d'occuper au sein de l'ex-RAID, j'ai été amené à maintes reprises à me poser la question de savoir, si la « Régie Autonome » est le modèle qui convient le mieux pour la gestion des activités d'eau, d'électricité et d'assainissement au Maroc.

Il est vrai que ce modèle présente de nombreux avantages comparé aux autres modèles existants (Administrations, offices...), dus notamment à la relative souplesse de gestion que lui confèrent les textes de création des Régies. Cependant dans la pratique, ces avantages s'estompent rapidement devant le poids de certaines contraintes dues notamment à l'importance des investissements à réaliser pour faire face à la dégradation de du milieu naturel, d'une part, et aux contraintes financières et organisationnelles auxquelles se trouve confrontée la Régie, d'autre part.

Le caractère d'autonomie, qui est censé constituer le point fort de ce modèle, a fini par céder la place à une centralisation de plus en plus pesante, créant ainsi la paralysie de ce modèle, ajouter à cela les dommages occasionnés par des interventions de certains milieux influents, visant à faire adopter des positions qui ne sont pas toujours dans l'intérêt de la Régie.

L'occasion qui m'a été donnée dans le cadre de cette formation, et le thème choisi, constituent pour moi le meilleur moyen pour :

- Passer en revue le processus à l'origine de la dégradation du milieu naturel à Tanger ;**
- Montrer l'impact négatif de la pollution de la Baie de Tanger sur les différentes activités économiques de la ville ;**
- Faire un benchmarking des actions entreprises dans le passé par les différents intervenants dans le domaine de l'assainissement liquide à Tanger (Communes, Communauté Urbaine, RAID et Amendis) ;**
- Passer en revue les différentes formes de délégation des services publics adoptées, dans un certains nombre de pays ;**
- Montrer les avantages et les risques du choix de la Gestion Déléguée au Maroc ;**
- Proposer parfois les modifications à apporter au « modèle marocain » en vue de le mettre à l'abri des aléas et permettre son adoption par les autres villes ;**
- Etc.**

Nous allons nous intéresser dans le contrat de Gestion Déléguée d'Amendis, à l'aspect lié à la dépollution de la Baie de Tanger, en raison de son lien direct avec la problématique de l'étude, sachant que cette même société gère également l'assainissement liquide des villes de Tétouan et d'Assilah.

Nous nous limiterons donc dans la présente étude à étayer les projets ayant une relation directe avec la dépollution de la Baie de Tanger.

La réussite d'un contrat de Gestion Déléguée est conditionnée à notre avis à l'existence d'une structure capable d'assurer la pérennité du modèle, en le mettant à l'abri des aléas conjoncturels.

Cette structure repose sur deux éléments :

- 1. l'organisation interne de la société, qui doit répondre aux critères d'une société privée et moderne, d'où l'importance accordée à la gestion des ressources humaines, à l'optimisation des coûts des projets d'investissements et d'interventions, aux conditions et qualités du travail, à l'instauration d'un nouvel esprit de management, etc.**
- 2. l'existence d'organes de contrôle, capables de veiller sur l'application des termes du contrat, tout en étant en mesure d'adopter les modifications qui s'imposent dans le temps, afin de pouvoir l'adapter à la réalité du terrain, sans mettre en péril les intérêts primordiaux du contrat.**

En raison de l'importance des fonds nécessaires au financement des projets d'infrastructures dans le domaine de l'assainissement liquide, la disponibilité de ces derniers au moment opportun, reste un élément clef pour la réussite du contrat.

A cet effet, une partie de l'étude est consacrée aux différentes sources de financement, notamment la convention signée avec un consortium de marocaines pour la réalisation de projets d'infrastructures.

CHAPITRE I – LE CONTEXTE DU CHOIX DU SUJET-PROBLEMATIQUE.

1.1. Le contexte général.

Durant la fin du siècle dernier, la société marocaine a subi des changements en profondeur, dictés par la nouvelle configuration de l'échiquier international.

Le système libéral a fini par damer le pion au système communiste, donnant ainsi libre recours au développement de l'économie de marché. Les mécanismes mis en vigueur à l'échelle internationale, facilitant l'initiative privée (adhésion à l'OMC, zones de libres échanges) ont incité bon nombre de pays en voie de développement à adopter des modèles déjà expérimentés dans les pays développés.

L'économie marocaine a été toujours caractérisée par l'initiative privée. Le peu d'expériences où l'Etat s'est substitué en totalité au secteur privé, a fini par montrer des dysfonctionnements dont l'effet continu à se faire sentir sur l'ensemble de l'économie nationale.

La gestion directe par les organes dits étatiques, qui était très répandue durant la deuxième moitié du siècle dernier a fini par montrer ses limites, en raison des exigences de plus en plus pressantes de la population. L'exode rural qui a pris des proportions alarmantes avec la succession de plusieurs années de sécheresse, le taux de natalité élevé et les moyens limités des collectivités locales, n'a fait qu'aggraver les conditions de vie dans les villes et favoriser les facteurs de pollution en général. La satisfaction de ces doléances nécessite donc des moyens financiers de plus en plus importants et pour lesquels les possibilités de l'Etat ne peuvent faire face.

D'où l'apparition de nouveaux mécanismes de substitution, capables d'accomplir les tâches imparties auparavant aux organismes de l'Etat, à qualité souvent meilleure, La déchargeant ainsi de la charge financière, en lui permettant ainsi de s'investir dans des secteurs où sa présence est indispensable (secteur social).

Après la campagne de nationalisation entamée au début de l'indépendance et qui a permis à l'Etat « d'asseoir son autorité », et la campagne de marocanisation (rachat par les marocains des parts étrangères dans des sociétés privées) des années 1970, qui a eu généralement un impact négatif sur l'ensemble des secteurs d'activités économiques, en raison souvent du

manque d'expérience des acquéreurs, une nouvelle ère caractérisée par la participation du secteur privé dans la gestion du bien public, dans le cadre de contrats de délégation des services publics pour une durée limitée est en passe de prendre forme au Maroc revenant ainsi à des formes de concessions similaires à ceux déjà connues durant le protectorat.

L'objet de cette étude sera donc de passer en revue cette nouvelle forme de délégation des services publics, qui est la Gestion Déléguée, examiner ses mécanismes de fonctionnement pour chercher à savoir si elle peut être la solution adéquate pour faire face aux problèmes de pollution du milieu aquatique (la Baie pour Tanger) au Maroc.

1.2. Limites organisationnelles et financières du « modèle Régie »

1.2.1. Contraintes organisationnelles.

Les textes de création et d'organisation des Régies, constituaient à l'époque de leur création, un pas très important dans la politique de décentralisation. Ils les ont dotées de structures visant à leur permettre de répondre aux différents besoins ressentis localement, par des solutions locales, sans faire appel pour la plupart des cas à l'administration centrale.

La structure de fonctionnement de la Régie est constituée d'un Conseil d'Administration, organe suprême doté de larges prérogatives et d'un Comité de Direction. Le Directeur de la Régie est nommé par le Ministère de Tutelle.

D'importants projets ont été réalisés, dans les secteurs de distributions d'eau et d'électricité durant les premières années de fonctionnement des régies (postes sources, réservoirs, canalisations d'eau, agences commerciales, etc.).

Ce qui a permis un saut qualitatif dans le domaine de la distribution d'eau et d'électricité.

Il y'a lieu de citer le cas de la Régie de Rabat (RED), donné comme exemple pour la qualité de gestion et de réalisations accomplies par cette dernière.

Une deuxième phase a commencé avec le début des années 1980, où certains directeurs de Régies se sont érigés en initiateurs de projets

sans commune mesure avec les moyens financiers dont dispose leur établissement.

Le rôle essentiel de la Régie, à savoir l'alimentation en eau et en électricité de ses abonnés dans des conditions normales, s'est vite transformé pour certaines d'entre elles, en celui d'entreprises prêtes à faire tous les travaux par elles-mêmes au lieu de les sou traiter, ce qui entraîne l'augmentation de l'effectif du personnel employé et ses charges.

En ce qui concerne le cas de la RAID, il y'a lieu de citer l'augmentation considérable qu'a connu l'effectif de son personnel suite aux élections législatives des années 1970, durant les quelles plus de 300 agents ont été recrutés, et qui pour la plupart manquaient de toute formation, ce qui a constitué un fardeau pour la RAID, pendant plusieurs années.

Cette situation a été l'occasion pour le Ministère de l'Intérieur d'adopter une politique caractérisée par un contrôle très poussé à l'égard des Régies.

D'autre part, et en raison de l'importance et de la sensibilité du secteur d'activités de la Régie, qui se trouve en relation directe avec les couches les plus démunies, (Les émeutes de 1990 à Tanger, ont été présentées comme étant provoqués par la cherté des factures d'électricité) fait de cette dernière, un outil devant être contrôlé de très près par les pouvoirs publics.

Le Ministère de l'Intérieur intervenait dans tout ce qui concerne :

- Les augmentations tarifaires ;**
- Les avancements de l'ensemble du personnel de la régie ;**
- Les contrats établis par la Régie (marché, conventions...) ;**
- Les recrutements du personnel ;**
- Etc.**

Il nomme le Directeur de la Régie et décide de l'évolution de sa carrière (avancements, reclassements, mutation, mesures disciplinaires...).

Cette façon de faire a eu pour effet de réduire l'essentiel du pouvoir décisionnel du Directeur.

Le Conseil d'Administration supposé être l'organe suprême de la Régie, n'était pas en mesure d'assurer son rôle correctement en raison de plusieurs considérations, dont le niveau de formation des élus membres.

1.2.2. Contraintes financières.

L'absence d'une gestion cohérente au sein de certaines Régies, a été le précurseur de graves problèmes financiers :

- **Le cas du complexe hydraulique de charf laâkab :**

L'alimentation de l'ensemble de la ville de Tanger se fait par pompage via le complexe hydraulique de charf laakab, qui assurait au début l'alimentation de la ville à partir de la nappe phréatique située dans le même site. La solution « soudure » adoptée durant les années 1980 a permis le refoulement des eaux du barrage Ibn Batouta et celui du « 9 Avril 1947 ».

Durant les années 1980, la consommation en eau potable de la ville de Tanger a connu une forte augmentation, entraînant une forte recrudescence des charges d'exploitation constituées en grande partie par la consommation électrique de l'ensemble du complexe, ce qui a incité la direction de la RAID à proposer l'extension du complexe Charf Laakab, sans faire appel à une étude de faisabilité au préalable pour appuyer cette décision.

Le projet consistait en la réalisation :

- **D'une station de refoulement d'un débit de 225 000 m³/j**
- **De conduites de refoulement d'une longueur de 30 km, de diamètres Ø 800, Ø1000 et Ø1200 mm.**

Le coût global du projet a été estimé à 163 millions de dirhams, qui allait être financé comme suit :

- **16 000 000 dh en auto financement**
- **63 000 000 dh fonds d'équipement communal (FEC)**
- **84 000 000 dh BAD**

Le financement de la BAD a été rendu possible grâce à une garantie de l'Etat Marocain, par le biais de la trésorerie générale du Royaume.

Le FEC s'est désisté en cours de réalisation après avoir débloqué 27 millions de dirhams, ce qui a emmené la RAID à financer 67 500 000 dh (soit un écart de 51 500 000 dh par rapport au montant initial).

La réactualisation du coût du projet effectuée en décembre 1988, faisait apparaître un coût global de 206 300 000 dh HT soit une différence de 43 300 000 dh par rapport au montant estimé initialement (> 25%).

En raison des difficultés financières que connaissait la RAID à l'époque, la Banque Mondiale par son telex du 2 Mai 1991, a préconisé la vente de l'ensemble du complexe charf laâkab, qui comprenait en plus de la nouvelle station et ses conduites, l'ancienne station qui alimentait l'ensemble de la ville de Tanger, y compris la nappe phréatique (la plus importante au Maroc), à l'Office National d'Eau Potable, ceci afin d'assurer l'équilibre financier de la Régie.

L'année 1995 a été caractérisée à Tanger par une pénurie d'eau, en raison de la succession de plusieurs années de sécheresse.

Ce qui a emmené l'ONEP à alimenter la ville par bateaux citernes à partir de Jorf Lasfar, au Sud de Casablanca.

Cette situation a précipité la cession de l'ensemble du complexe charf laâkab à l'ONEP.

L'ONEP, a commencé alors l'exploitation du complexe en Janvier 1996, sans rien payer en contrepartie du complexe. Aucune convention (à ma connaissance) définissant les droits et obligations des deux parties na été signée.

La RAID avait en plus l'obligation de continuer à payer les entreprises de travaux avec lesquelles elle avait des marchés en cours.

La trésorerie générale qui s'est portée garante de l'emprunt BAD a continué à réclamer le remboursement de cet emprunt qui s'élevait à la fin de l'année 1998 à plus de 121 000 000 dh.

Le conseil d'Administration de la RAID réuni le 26/02/98, a demandé à ce que l'ONEP de participer au remboursement de la dette engendrée par ce projet.

Le non remboursement de la dette occasionnée par ce projet a emmené la trésorerie générale à s'opposer à toute garantie future de l'Etat, concernant le financement de l'investissement faisant appel aux emprunts extérieurs

(cas de la BEI pour le financement de l'assainissement liquide), pour le compte de la RAID.

L'examen de ce cas montre la fragilité de la Régie comme organisme investisseur, en raison de ses mécanismes de gestion qui ne répondent pas aux critères d'efficacité et peuvent mettre facilement en péril la société.

- Cas des « mauvais payeurs » :

Certains clients de la RAID, étaient connus pour être des mauvais payeurs. Ils profitaient de leur situation privilégiée vis-à-vis des centres de décision pour échapper à leur devoir.

Leur nombre était limité, mais les montants de leurs arriérés sont très importants.

Je cite à titre d'exemple le cas d'un industriel qui par l'entremise de ses contacts, est arrivé à maintenir ses arriérés pendant plusieurs années jusqu'à atteindre le montant de 17 millions de DH.

Ces situations représentaient un manque à gagner important pour la Régie, qui se faisait sentir sur le reste de ses activités.

- Mobilisation des moyens de la Régie, en dehors de son domaine d'activités :

Il arrivait souvent, dans le cadre de campagnes menées par certaines administrations qui n'ont aucune relation avec le domaine d'activité de la Régie, de faire appel aux véhicules et aux personnels de la Régie, qui se trouvaient mobilisés pendant plusieurs semaines, (Raffles dans la ville, campagne de lutte contre les vendeurs ambulants, campagne de vaccination, transport des épreuves d'examens, campagne de dératisation, etc.). Les délais de réalisation des travaux propres de la Régie se trouvaient par conséquent systématiquement compromis, ce qui donnait lieu à des réclamations des clients concernées.

Les efforts des responsables de la Régie consistaient souvent à chercher les moyens de substitution pour parer à ce manque et pouvoir assurer la continuité du service, en attendant la récupération des véhicules ou des chauffeurs.

Il était donc tout à fait normal avec le temps, que cette manière de conduire les services de la Régie allait affecter sérieusement les performances de cette dernière, malgré les potentialités qu'offrent les métiers d'assainissement, de

la distribution d'eau et d'électricité dans la ville de Tanger et la présence d'un personnel relativement bien formé.

Devant l'aggravation de la situation financière de la Régie, les pouvoirs publics devaient donc trouver une solution de rechange, qui est censée permettre de mobiliser les moyens financiers et les utiliser en premier lieu pour la réalisation des infrastructures propres aux métiers, et améliorer la qualité des services, conditions sine qua none pour faciliter l'investissement en permettant une compétitivité au moindre coût avec les possibilités offertes par d'autres pays de la région.

Le choix a été porté sur la Gestion Déléguée.

Le but de la présente étude est de mettre en exergue les avantages et les inconvénients de cette solution et de montrer les possibilité qu'elle offre, contrairement aux autres systèmes adoptés à ce jour (Collectivité Locale, Régie Autonome).

CHAPITRE II – LA GESTION DES SERVICES PUBLICS – ANALYSE COMPARATIVE.

L'objectif de cette partie de l'étude, c'est de montrer les différents aspects de la délégation des services publics existants dans d'autres pays et les avantages qui peuvent être occasionnés par leur adoption. D'examiner le modèle de gestion délégué, marocain et en dernier lieu celui d'Amendis.

2.1. A travers le monde.

2.1.1. la délégation des services publics :

2.1.1.1. le cas Français :

Si la notion de concession existait il y'a bien longtemps en France avec l'affermage qui remonte au XII^o siècle, ce n'est qu'avec l'avènement de la révolution Française que la concession est passée de la simple convention, qui régissait l'acte de concession, à de nouvelles formes de concessions :

- **concession TP**
- **concession d'exploitation**
- **emphytéose**
- **notion de cahier des charges**
- **notion d'entrepreneur**

C'est ainsi que plusieurs projets comme les autoroutes, les chemins de fer, le canal de Suez ont été réalisés dans le cadre de concessions.

Le terme de délégation des services publics, apparaît en France pour la première fois en 1982.

Ce même terme apparaît dans la loi Française d'une façon allusive dans la loi du 6 Février 1992.

La loi Sapin du 29 Janvier 1993, relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques, définie d'une manière plus précise le terme de délégation des services publics

Ce n'est qu'avec la loi du 11 Décembre 2001, qu'une définition de la délégation des services publics a été adoptée :

« Un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service ».

La délégation des services publics présente donc six caractères :

- **Le caractère contractuel de la délégation ;**
- **La passation par une personne morale de droit public ;**
- **Le caractère public ou privé du délégataire ;**
- **L'objet du contrat : confier la gestion d'un bien public à un tiers ;**
- **La nature du service délégué ;**
- **Le critère de la rémunération.**

Le service public, s'appuie sur un ou plusieurs besoins de la société, il varie en fonction de la société, il est caractérisé par :

- **la continuité**
- **la mutabilité**
- **l'égalité**
- **la transparence**

Un service public est défini par la loi ou la jurisprudence.

Certains services publics ne sont pas déléguables (Régaliens) : Police, Justice, etc.

La délégation des services publics regroupe :

- La concession

La concession est un mode de réalisation, de financement et de gestion de service d'intérêt public et des infrastructures.

- **Investissement :**

L'utilisation de la technique de concession a pour but de réaliser par une société privée des projets industriels, d'infrastructure ou d'équipement publics qui auraient été réalisés et gérés par des établissements ou des sociétés du secteur public. La société privée bénéficie d'une concession pour financer, réaliser et assurer le

renouvellement et l'exploitation du projet pendant la durée de la concession.

A la fin de la durée de la concession le projet revient à la collectivité moyennant le rachat du contrat, le cas échéant à valeur nulle.

La période de la concession est définie en fonction de la durée nécessaire pour que les revenus générés permettent à la société de rembourser sa dette avec un retour sur investissement compensant ses efforts et ses risques, ainsi que les transferts de technologie qu'elle a pu fournir. *Elle varie entre 20 et 30 ans*

Les concessions ont pour effet fondamental de faire payer le service rendu à l'usager plutôt qu'au contribuable.

Dans le cas où les clients n'assurent pas l'équilibre commercial, des subventions de fonctionnement peuvent être versées par des organismes locaux des fonds sociaux ou autres, permettant ainsi la survie financière du concessionnaire.

- **Fixation des prix :**
Les prix figurent dans le contrat, ils sont soumis aux délibérations, avec des formules de révision de prix et clauses d'adaptation.
- **Rémunération de l'opérateur :**
Le concessionnaire est autorisé à facturer les usagers pour le service rendu, il assume les risques de l'exploitation.

- L'affermage

- **Convention par laquelle une personne publique confie le gestion d'un service public à une personne publique ou privée (le fermier), qui se voit remettre pour la durée du contrat les ouvrages nécessaires à l'exploitation du service, moyennant le versement d'une contrepartie, prélevée sur les ressources tirées de l'exploitation du service.**

Le fermier exploite, renouvelle et entretient le réseau, mais la collectivité décide et finance les investissements et reste propriétaire des équipements.

Les opérations de recettes et de dépenses effectuées par la commune doivent être décrites dans un budget annexe qui retrace également les opérations financières effectuées avec le fermier.

- Le fermier reçoit les ouvrages et les équipements de la collectivité et à la charge de les exploiter et de les maintenir en bon état de fonctionnement à ses risques et périls.
Les frais relatifs aux travaux de renouvellement et d'entretien interviennent dans la composition des tarifs. Il est rémunéré par des redevances perçues sur des redevances des usagers du service.
- Le fermier intervient également en relais pour percevoir sous forme de surtaxes incorporées aux tarifs les charges correspondantes :
 - A l'amortissement des investissements préalablement réalisés par la collectivité
 - Au remboursement des emprunts contractés pour réaliser les investissements.
 - Eventuellement au financement d'investissements nouveaux.

Cette surtaxe doit être reversée intégralement à la collectivité.
- Contrôle de la collectivité :
La maîtrise des coûts de gestion ne doit pas se faire au détriment de la qualité de service d'où l'importance de la fonction de contrôle qui revient à la collectivité.
- Durée du contrat :
Les contrats types sont de 12 ans, la durée limite est de 20 ans.
- Récupération de la TVA :
Cette mesure a été à l'origine du nombre important de collectivités qui ont adopté l'affermage pour la gestion de leurs services publics.
- Indemnité de fin du contrat :
Dans le cas où les équipements qui lui avaient été confiés sont retournés en bon état de marche, une indemnité de fin du contrat est allouée au fermier

- La gérance

- Les investissements, les renouvellements et la fixation des tarifs sont faites par la collectivité. Le gérant assure l'entretien et l'exploitation moyennant une rémunération forfaitaire.
- La durée du contrat reste ouverte.

- La régie intéressée

- Les investissements et les renouvellements sont effectués par la collectivité ;
- Les tarifs sont fixés par la collectivité et le régisseur ;
- La rémunération du régisseur, est forfaitaire, mais avec intéressement aux résultats ;
- La durée du contrat reste ouverte.

- METP (Marché d'Entreprise des TP)

- Les investissements, le renouvellement et l'exploitation sont assurés par l'Entreprise ;
- Les tarifs sont fixés par la collectivité ;
- La rémunération est forfaitaire et globale ;
- La durée, de 10 à 15 ans.

- Bail emphytéotique

Le bail emphytéotique est défini moyennant une convention d'exploitation indétachable. L'absence de cette convention entraîne la nullité du bail.

Il permet de gérer le domaine public. Notion de l'intérêt général ou équipements publics.

Nous constatons également qu'en France le moyen le plus répandu est l'affermage, cela provient en partie comme cela a été signalé de la récupération de la TVA par la commune, pour les investissements, mais aussi du fait que les collectivités sont dotées de moyens, permettant de réaliser des projets d'infrastructures d'envergure, chose que nous ne trouverons pas dans les pays en voie de développement, comme le Maroc.

C'est une tendance qui peut prendre forme dans le futur, une fois les infrastructures de base seront réalisées.

Cette tendance est beaucoup plus intéressante pour les deux parties Déléataire et Autorité Délégante, en supportant par l'Etat les risques que peuvent engendrer des investissements très lourds,

pour les groupes internationaux, dont le rôle se limiterait alors à la gestion du bien public.

(Source : cours ESSEC)

2.1.1.2. Cas Anglo-saxon :

Dans le cas du monde Anglo-saxon, on retrouve plus ou moins les mêmes formules, mais le terme de concession (franchise en anglais) s'applique à un mécanisme un peu différent de celui qui vient d'être décrit. Alors qu'en France ce sont les collectivités locales qui fixent les prix (par délibération des conseils municipaux), dans les pays anglo-saxons, il s'agit le plus souvent d'une opération qui relève de la responsabilité de l'entreprise concessionnaire sous le contrôle des pouvoirs publics. C'est ainsi qu'en Angleterre par exemple, la privatisation du service de l'eau entamée en 1989 s'est faite sous le contrôle d'un régulateur national qui détermine les contraintes et surveille la politique des prix des entreprises.

Les entreprises sont propriétaire des réseaux des installations et infrastructures qui ne sont plus propriété du domaine public.

Néanmoins pour exercer leur activité elles doivent bénéficier d'une licence délivrée par le ministère de l'environnement pour une période renouvelable de 25 ans. Cette licence peut être retirée en cours de période ou à son expiration, mais la notification de cette décision doit être effectuée au moins 10 ans auparavant.

L'organisme régulateur « l'office of water services » (OFFWAT) est indépendant des autorités publiques.

L'Offwat, a pour fonctions de veiller à ce que les compagnies assurent correctement leur activité, soient en mesure de financer les travaux nécessaires à l'amélioration du réseau. Il doit garantir le respect des intérêts des consommateurs, faire en sorte d'éviter toute discrimination injustifiée dans la définition des prix. Enfin il a pour objectif de promouvoir l'efficacité et de faciliter l'exercice de la compétition.

L'Offwat a le dernier mot concernant les prix à appliquer par les compagnies.

Face à cette situation, les opérateurs ont eu tendance à développer une politique basée sur le profit financier, tournée sur la rémunération des actionnaires (60% des bénéfices en 1992, 88% en 1996).

Le risque de cette nouvelle politique est de voir les opérateurs engagés sur des choix qui ne sont pas favorables au service public, dus à des

considérations centrées sur le court terme (rentabilité immédiate, rémunération des actionnaires).

Sans la prise en considération de l'aspect long terme, on peut s'interroger sur la capacité de l'entreprise régulée à maintenir durablement le niveau du service et à faire évoluer celui-ci sans léser tout ou partie des usagers du service.

En Angleterre, les décisions adoptées au temps du gouvernement Thatcher ont eu pour conséquence de rendre le secteur de l'eau et de l'assainissement totalement privatisé. Mais ceci ne nous empêche pas de nous interroger sur le bilan plutôt mitigé de ses régulateurs sectoriels.

2.1.1.3. Cas américain.

Les services privés ne représentent encore que 5% du nombre de réseaux de distribution et de traitement de l'eau. Mais l'Amérique connaît depuis une dizaine d'années une véritable révolution entraînant un nombre de plus en plus de communes à « privatiser » la gestion d'une part croissante de leurs activités (collecte de déchets, entretien des rues, éclairage public, élagage des arbres, administration des musées.....)

Contrairement au cas français certaines fonctions considérées comme sensibles (pompiers, prisons, cimetières, sécurité et police...) sont « privatisées ».

Il y'a de fortes chances pour que le domaine de l'environnement connaissent les mêmes évolutions en raison du coût de plus en plus élevé imposé par la législation.

2.1.1.4. Cas allemand.

Traditionnellement les communes allemandes interviennent elles-mêmes dans la gestion des infrastructures de distribution d'eau par le biais de « *stadtwerke* » aux formes juridiques hétérogènes. Dès les années 1980, en raison de difficultés financières les pouvoirs publics ont commencé à concéder, dans certains cas isolés, la réalisation d'infrastructures lourdes. La réunification qui a révélé d'immenses besoins dans la partie Est, a accentué ce besoin.

Pour toute l'Allemagne les besoins en investissement s'élèvent à environ 160 milliards de DM soit 22 ans d'investissement en tenant compte du niveau d'investissement actuel.

La délégation à un opérateur privé se développe selon une forme proche de la concession, le « *betrieber modell* ».

Près de 130 communes ont décidé depuis le milieu des années 1980 de concéder leurs usines de traitement des eaux.

La ville de Berlin a été amenée à privatiser Berlin Wasser Betriebe à hauteur de 49%.

Le contrat a été passé avec VEOLIA Water/RWE.

Les cas cités ci dessus traitent en général de l'eau potable en raison de l'existence d'une littérature bien fournie dans ce domaine. Une approche au secteur d'assainissement liquide (secteur relativement récent), reste cependant faisable en raison de la liaison organique qui existe entre ces deux activités.

2.1.2. gestion des services publics en régie :

Dans le cas où la commune ne délègue pas les service publics, elle a la possibilité de les gérer en :

- **Régie Directe : autonomie financière, sans personnalité morale.**
- **Régie autonome, dotée de la personnalité morale**

En France sur 11 000 services de distribution d'eau, 8 000 fonctionnent en régies municipales.

Cette formule de gestion directe est de plus en plus concurrencée par des formules de privatisation du réseau dans le cadre de contrats dits de gestion déléguée.

La gestion déléguée est en plein essor, elle dessert aujourd'hui 75% de la population Française, contre seulement 30% il y'a 25 ans.

2.2. Etude comparative, Public/Privé :

2.2.1. A travers le Monde.

Cette étude aura pour but de répondre à la question de savoir : Pourquoi privatiser des activités qui traditionnellement relèvent d'une fonction du service public ?

En Grande Bretagne, dans les années 1980 le gouvernement britannique a adopté une loi dite « compulsory Competitive act », qui contraint les municipalités à soumettre régulièrement l'activité de leur service à la concurrence d'appels d'offres privés. Si les demandes budgétaires des services municipaux concernés sont supérieures aux offres provenant d'entreprises privées susceptibles d'effectuer les mêmes activités, ces services sont fermés et leurs activités sont transférées au privé dans le cadre de contrats de gestion déléguée.

Le 30 Aout1996, l'institut for *fiscal studies*, a publié une étude qui montre que cette procédure a conduit à des économies de l'ordre de 10% lorsque les adjudications ont été remportées par des services en régie, mais 20% lorsque ce sont des sociétés privées qui les ont emporté.

En 1994, un chercheur Z.Szymanski, a comparé l'évolution, entre 1988 et 1992, des coûts dans les collectes des ordures, (échantillon de 280 collectivités locales). La pratique des adjudications obligatoires a conduit à une baisse moyenne des coûts de l'ordre de 20%.

Aux Etats-Unis ; des études similaires (Barbara Stevens, ES Savas) ont conclut à des baisses de l'ordre de 30 à 40% lorsque la collecte est effectuée en gestion déléguée au lieu de la régie.

En France ; il y'a un manque de données relatives à l'évaluation scientifique de la gestion déléguée. L'étude relative au cas de la ville de Nîmes réalisé par le Professeur Didier, estime que le passage de certains services municipaux à la gestion déléguée a eu pour effet, un gain de productivité global de l'ordre de 30%, pour un niveau de service accru et un résultat nettement meilleur, malgré l'impact négatif d'un certain nombre de facteurs :

- **La distorsion de concurrence** qui s'exerce en France au détriment des entreprises privées du secteur de la distribution de l'eau par exemple est aux alentours de 25%. Cette distorsion est due aux charges sociales, fiscales, financières et réglementaires qui pèsent sur les entreprises privées, mais auxquelles échappent souvent les régies

françaises. Ce qui revient à dire que pour qu'une entreprise privée arrive à dégager une espérance de marge bénéficiaire, elle doit être en mesure de réduire ses économies de fonctionnement au moins de 25% par rapport à la régie.

- **Les droits d'entrée :**

Pendant plusieurs années, la passation de contrats de gestion déléguée a été conditionnée par le versement aux collectivités locales d'un droit d'entrée substantiel, par les entreprises privées.

En tenant compte des deux éléments précités, l'écart de productivité réel des deux modes d'organisation sur le marché français est aux alentours de 45%

2.2.2. Origine des économies réalisées par les entreprises privées :

Malgré les contraintes que rencontrent ces entreprises, dictées par différentes considérations, d'ordre législatives ou autres, ces dernières arrivent malgré tout à dégager des gains substantiels comparés aux régies.

L'étude réalisée par H Page « le choix régie publique contre gestion déléguée » montre que la moitié des économies réalisées lors d'un passage d'une régie publique à une exploitation privée en gestion déléguée est due à la diminution des frais du personnel.

La même entreprise gérée auparavant en régie peut être exploitée par une exploitation privée avec 40% du personnel en moins en raison du laxisme qui caractérise la gestion régie du personnel et qu'une entreprise privée ne peut pas se permettre:

- Durée du travail souvent inférieure à la durée du travail légale ou contractuelle ;
- Gestion défectueuse des congés et des repos compensateurs ;
- Habitudes d'absentéisme conduisant à un gonflement anormal des effectifs employés ;
- Primes accordées sans contrepartie ;
- Embauche de complaisance à motivation électorale ;
- Départ à la retraite anticipée mais avec maintien du salarié à l'effectif jusqu'à l'âge légal du versement de la retraite ;
- Abus de contrats de sous-traitances ;
- Etc.

La reprise en main d'une régie par une firme privée se traduit rarement par des cataclysmes sociaux, dénoncés par les adversaires de la privatisation.

Les départs à la retraite, les non remplacements des partants permettent d'atteindre en dix ans une réduction du personnel de l'ordre de 10% par rapport au nombre de salariés ayant accepté de suivre le changement du mode de gestion.

Avec les gains que rapporte une gestion professionnelle des ressources humaines aux de grands groupes, offrant des opportunités de complémentarité de flexibilité, mais aussi de promotion interne, cela suffit pour dégager les sommes évoquées ci haut sans qu'il y'ait dégradation des rémunérations.

L'expérience française dans le secteur de l'eau montre que le passage à l'entreprise privée s'accompagne généralement d'une augmentation substantielle des salaires du personnel qui accepte la mutation. En contrepartie l'effort de l'entreprise porte en priorité sur la chasse aux contrats de sous-traitance dont le travail est réintégré dans le plan de charge interne de l'entreprise. Cela permet souvent de faire l'économie de l'équivalent d'un nombre non négligeable de postes de travail.

2.2.3. Les quatre grands avantages de la gestion déléguée :

- **la spécialisation.**
Une société spécialisée dans une fonction ou un service apporte à la collectivité une plus large gamme de prestations susceptible de mieux répondre à ses besoins, et de s'adapter à tous les cas de figure possibles, en raison même de son expérience passée avec un grand nombre de clients différentiels.
- **la puissance d'achat.**
Le regroupement des achats (et des politiques d'achats) par un organisme commun permet des baisses de coûts souvent considérables.
- **la productivité du personnel.**
Grâce à sa taille, l'appartenance à un groupe permet d'offrir à son personnel des possibilités de formation, de promotion interne et de carrière, ce qui entraîne une meilleure motivation.
- **l'expertise technique et l'innovation.**
L'innovation d'une entité du groupe est facilement exploitable par l'ensemble du groupe, ce qui lui donne un caractère qui dépasse le cadre local d'où sa rentabilisation.

(Source : « le choix régie publique contre gestion déléguée » par H Lepage.)

2.3. Le cas marocain.

2.3.1. Aperçu historique :

Sous le protectorat français plusieurs cas de concessions avaient contribué au développement du pays, notamment dans les mines, les ports, les chemins de fer et certains services publics.

1914 a connu la naissance de la société marocaine de distribution d'électricité et de gaz (SMD). En 1925 elle assurait déjà la distribution d'eau et /ou d'électricité dans les principales villes du pays (Casablanca, Rabat, Fès, Mekhnès, Safi, Jadida...)

Au lendemain de l'indépendance du Maroc, la SMD a été remplacée progressivement par les Régies de distribution d'eau et d'électricité :

- RAD à casablancais, en janvier 1962
- RED à Rabat Salé, en 1965

Ainsi, entre 1961 et 1977 seize (16) Régies ont été créées, pour assurer la distribution d'eau et/ou d'électricité dans l'ensemble des grandes villes du pays.

La RAID (Régie Autonome Intercommunale de Distribution d'Eau et d'Electricité à Tanger) a vu le jour le 1^{er} Août 1967 dans l'ex-zone internationale de Tanger, qui auparavant avait connu plusieurs concessions, avant la création de la Régie :

- La concession en 1918 à la SMD (en se basant sur l'accord franco-espagnol du 27 novembre 1912) du droit exclusif d'exploitation des eaux de charf lakab et en l'autorisant à procéder aux différents travaux nécessaires à cet effet ;
- Le dahir du 16 décembre 1931 concède à la SMD et la compagnie electra-hispano-marroqui (CEHM), la distribution de l'électricité à l'intérieur du périmètre de la zone de Tanger ;
- Le 1^{er} Juillet 1950, création de *la Régie* des services de l'eau et de l'électricité (RSEE), qui a repris les réseaux d'eau et d'électricité à la SMD et CEHM (qui continuera à assurer la production).

Il est intéressant de noter le passage durant la période du protectorat de la concession à la Régie.

2.3.2. Principaux aspects du modèle marocain de la Gestion déléguée

- Cadre juridique actuel.

Sur le plan juridique, le régime des concessions en droit administratif marocain est directement issu du régime français de concession des services publics, dont il ne se distingue généralement que par les aspects mineurs sectoriels. Cet état de fait est notamment lié au fait que la jurisprudence marocaine disponible, relative aux concessions est peu abondante.

La délégation des services publics au Maroc souffre de l'absence de textes réglementaires et de loi définissant la concession en droit marocain, elle est régie par les principes du droit administratif, et plus particulièrement de **« la théorie des contrats administratifs »**.

La doctrine marocaine définit la concession de service public comme une convention par laquelle une collectivité publique confie à une entreprise privée ou à un organisme public ou semi public, le soin d'exploiter un service public dans des conditions prévues par un cahier des charges et moyennant une rémunération provenant le plus souvent de la perception d'une redevance sur les usagers. Le concessionnaire a généralement la charge de la construction de l'infrastructure et des biens nécessaires à l'exploitation du service.

Ainsi devant la multiplication des projets de concession dans tous les domaines, il est devenu nécessaire pour les pouvoirs publics d'élaborer des textes pour mieux répondre à ces impératifs.

- Projet d'élaboration d'un cadre juridique, pour la concession des services publics.

A cet effet ; une Commission Interministérielle a été mise en place en 1999 pour l'élaboration d'un cadre juridique, réglementaire et institutionnel des concessions des services publics.

Cette mesure s'inscrit dans les engagements pris par le gouvernement dans sa déclaration de la politique générale, précisée dans le programme des réformes économiques et sociales et confirmée dans le plan de développement économique et social 2000-2004.

Le projet de texte préparé par la commission a pour objet l'instauration en matière de concession et autres formes de gestion déléguée, d'un cadre général souple et claire consacrant le principe de la transparence, de la concurrence et de l'égalité d'accès au service public et aux infrastructures, par :

- **L'introduction de nouvelles méthodes de gestion pour améliorer la production ; la qualité de service et abaisser les coûts de production et les tarifs des services publics ;**
- **L'allègement de la charge financière de l'Etat et des Collectivités locales ;**
- **Le recours, par appel à la concurrence, à des professionnels de la construction d'infrastructures et de la gestion des services publics.**

Le projet de loi, qui est toujours en cours d'examen par les instances gouvernementales compétentes, consacre par ailleurs les principes suivants :

- **la garantie de transparence des procédures d'octroi par:**
 - **le respect des règles universellement admises en matière de transparence, de mise en concurrence par la généralisation du recours aux appels d'offres, d'impartialité et d'égalité de traitement des soumissionnaires ;**
 - **le recours systématique à l'appel à la concurrence, sauf dans des cas exceptionnels fixés par la loi ;**
 - **la publicité.**
- **La possibilité de négociation avec le meilleur soumissionnaire, sauf pour les clauses non négociable du contrat ;**
- **La continuité de service public et son adaptabilité dans les meilleures conditions de sécurité de qualité, de tarif et de protection de l'environnement ;**
- **La sélection des candidats sur la base de critères techniques et financiers permettant une exécution optimale du service public ;**
- **L'égalité de traitement des usagers ;**
- **La recherche d'un partenariat public/privé dans une optique de développement durable et de partage des risques ;**
- **Le contrôle de l'exécution des concessions ;**

- Un suivi accès sur l'établissement d'un cahier des charges fixant au concessionnaire des obligations d'objectifs et non de moyens.

Le projet de loi traite également :

- De la durée de la concession qui doit être impérativement limitée, en tenant compte de la durée normale de l'amortissement des installations et des conditions économiques du projet ;
- De la nature des biens de reprise et de retour ;
- Des montants et des modes de calcul des droits d'entrée et des redevances versées par le concessionnaire ;
- De la possibilité donnée au concessionnaire de subdéléguer, dans le cadre du respect des règles de transparence, une partie de ses obligations, sous réserve d'acceptation par l'autorité concédante ;
- De la périodicité et des modes de contrôle que l'autorité concédante exerce sur le concessionnaire ;
- Des principes et modalité de tarification, ainsi que des conditions et règles de modification des tarifs de services publics ;
- De la possibilité de cession de la concession, avec l'accord du concédent ;
- Du rachat de la concession par le concédent moyennant le versement d'une indemnité du concessionnaire ;
- De la reprise du personnel dans sa totalité tout en lui conservant tous ses droits antérieurs ;
- Des sanctions pouvant être imposées par le concédent à l'encontre du concessionnaire ;
- Du caractère administratif du contrat de concession et donc sa soumission aux tribunaux administratifs marocains après une procédure de conciliation obligatoire ;
- La possibilité de prévoir un recours à l'arbitrage international dans le cadre de conventions internationales dûment ratifiées par le Maroc.

Le projet fait la distinction entre les concessions relevant de l'Etat et celles relevant des Collectivités Locales. Le cadre juridique d'attribution serait identique, mais des particularités seront adoptées pour la mise en place du mode de régulation.

2.3.3. Caractéristiques des contrats de gestion déléguée en vigueur au Maroc

L'examen des contrats de gestion déléguée en vigueur actuellement au Maroc dans le secteur de la distribution de l'eau, de l'électricité et de l'assainissement, montre que les principaux éléments qui les caractérisent peuvent être relevés au niveau des aspects suivants :

- Le règlement des conflits ;
- Le pouvoir du délégataire ;
- Le contrôle et le suivi du contrat de la gestion déléguée ;
- Les droits et prérogatives du délégataire ;
- La particularité du financement de l'investissement ;
- Le patrimoine de la gestion déléguée ;
- Les comptes de l'autorité délégante ;
- L'équilibre économique et financier du contrat de la gestion déléguée ;
- Le règlement de la passation des marchés pour l'exécution du contrat de la gestion déléguée.

2.3.3.1. Nature juridique du contrat et résolution des conflits

La concession est un contrat de droit public, dont le contentieux relève des juridictions administratives en ce qui concerne les relations entre l'autorité concédante et le concessionnaire.

La possibilité de recourir à l'arbitrage pour trancher les litiges entre le concédant et le concessionnaire se heurte en revanche au principe de *l'interdiction du recours à l'arbitrage pour les personnes publiques.*

Cette prohibition ne cède le pas que dans la mesure où le contrat de concession revêt le caractère d'un contrat international ou dans le cas où l'investisseur serait étranger. Le recours à l'arbitrage international dans le cadre des conventions internationales pour le règlement des différends entre Etat et investisseur ratifiées par le Maroc.

2.3.3.2. Pouvoir de modification et de sanction unilatéral

L'Autorité délégante dispose d'un pouvoir de modification unilatéral des droits et obligations souscrits en vertu du contrat, *pour tout motif d'intérêt*

général. Ce droit discrétionnaire est néanmoins tempéré par le droit à l'indemnisation dont dispose le délégataire.

L'Autorité Délégante dispose par ailleurs d'énormes pouvoirs de sanction unilatérale, et notamment le droit d'imposer des sanctions pécuniaires, voire de mettre sous séquestre la concession (en cas de carence du concessionnaire, faire exécuter les services de la concession par un autre prestataire de service au frais et risques du concessionnaire).

2.3.3.3. Monopole d'exploitation du délégataire

En contrepartie de l'obligation qui lui est faite d'assurer des services dans l'intérêt général, le Délégataire dispose d'un monopole d'exploitation du service, portant sur le périmètre territorial de la gestion déléguée.

2.3.3.4. La particularité du financement des investissements

Le financement des investissements contractuels est structuré sur quatre sources :

- le financement du délégataire qui se compose **des apports en capitaux propres, les emprunts et l'autofinancement** ;
- la dotation de renouvellement et de grosses réparations qui est un montant prévisionnel de dépense, **prélevé sur les produits d'exploitation de la gestion déléguée**, est destinée à couvrir les dépenses nécessaires de renouvellement et de grosses réparations.
- **Le fonds des travaux** est alimenté par les participations des abonnés et par d'autres recettes prévues par le contrat. Ce financement est **considéré comme financement de l'Autorité Délégante**, n'est pas pris en considération dans les tarifs.

Cette source de financement est réservée principalement à l'acquisition de terrains et aux travaux de renforcement, d'extension des réseaux et la réalisation des ouvrages qui sont nécessaires pour assurer l'exécution des services délégués.

- Les travaux remboursables
Le financement par les abonnés du coût des travaux faits pour leurs comptes.

2.3.3.5. le patrimoine de la gestion déléguée

Les contrats en vigueur se distinguent par l'absence de biens propres du délégataire. Deux sortes de biens sont prévus : les biens de reprise et les biens de retour.

- **Les biens de reprise**

Les biens de reprise sont constitués par les véhicules automobiles, les engins, les mobiliers de bureau, le matériel informatique, les stocks et d'une manière générale, tous les biens meubles utilisés dans le cadre de l'exploitation des services délégués autres que ceux constituant les biens de retour.

- **Les biens de retour**

Les biens de retour sont ceux qui doivent revenir obligatoirement à l'Autorité Délégante à l'expiration de la gestion déléguée. Ces biens sont propriété inaliénable de l'Autorité Délégante. Ils ne peuvent faire l'objet d'aucune concession, sûreté, vente ou location, par le Délégataire ou l'Autorité Délégante, pendant toute la durée de la gestion déléguée. Ils comprennent, notamment les ouvrages, canalisations, appareillages, terrains et constructions.

Pour les besoins de la gestion déléguée, ces biens sont mis gratuitement à la disposition du délégataire à la date d'entrée en vigueur, et reviennent à l'Autorité Délégante en fin de gestion déléguée dans le cadre des dispositions prévues dans le contrat.

L'esprit du contrat est régi par quatre (4) obligations :

- **Obligation des résultats ;**
- **Obligation des moyens ;**
- **Obligation de qualité ;**
- **Obligation des procédures.**

Ces quatre obligations représentent les objectifs fixés par l'Autorité Délégante lors de l'élaboration des contrats, assortis des moyens à mettre en œuvre et des procédures à suivre pour les atteindre.

En ce qui concerne les trois premiers points, le contrat prévoit la certification ISO 9001, ce qui suppose la définition de l'ensemble des circuits de fonctionnement, dans le but d'améliorer la qualité du service :

- **Rapidité d'intervention ;**
- **Continuité de service ;**
- **Qualité de l'eau distribuée;**
- **Minimiser la durée de coupure ;**
- **Niveau de traitement des eaux usées ;**
- **Supprimer la pollution de la Baie de Tanger ;**
- **Facturation correcte des consommations ;**
- **Etc.**

Quant au 4^{ème} point, à savoir l'obligation des procédures, le Déléataire est tenu de respecter les dispositions législatives et réglementaires.

Imposer les quatre obligations, revient à prendre le maximum de garantie par l'Autorité Délégante, mais sachant qu'un contrat d'une longue durée est appelé naturellement à subir des modifications au fur et à mesure de son déroulement, en raison des changements que connaîtront le données initiales, on est donc en droit de nous demander sur l'opportunité réelle de fixer d'emblé ces quatre obligations, qui si elles ne sont pas bien gérées dans le temps, elles peuvent induire des effets pervers dans le déroulement du contrat.

L'expérience marocaine sera donc jugée en fonction de son adaptabilité au milieu existant et des résultats auxquels elle donnera lieu le long de son parcours.

(Source : Doc. G.D, Ministère de l'Intérieur)

2.4. Le cas Amendis.

Le cas d'Amendis fait partie du modèle marocain, avec un certain nombre de particularités, dues notamment :

- **A la méthode utilisée pour le choix du Déléataire, à savoir l'appel à la concurrence, contrairement aux cas existants (Lydec et Rédal) qui ont été adjugés par entente directe ;**
- **Amendis gère deux contrats de gestion déléguée, celui de Tanger et celui de Tétouan ;**
- **Le statut du personnel repris est celui des entreprises de distribution d'électricité au Maroc ;**
- **La durée du contrat est de 25 ans au lieu de 30 ans pour les autres.**

La particularité d'Amendis (et marocain), vient du fait de la coexistence de deux modèles de gestion différents au sein d'une même entreprise :

2.4.1. Amendis, Société Anonyme.

Raison sociale : Société des Eaux et de l'Electricité du Nord (S.E.E.N)

Forme : Société Anonyme

Capital : 800 000 000 DH

L'organe de décision de la société est de ce fait son conseil d'administration, qui regroupe les actionnaires, à savoir :

- Vivendi 26%**
- CGE 25%**
- HQI 18%**
- ONA 16%**
- SOMED 15%**

Un membre observateur est désigné au Conseil d'Administration par l'Autorité Délégante, durant toute la période de la Gestion Délégée.

La participation des personnes physiques et morales marocaines doit être maintenue à hauteur d'au moins 31%.

Un comité exécutif est désigné par les actionnaires, il se réunit périodiquement pour examiner l'évolution de la Gestion Délégée.

2.4.2. Amendis, Société gestionnaire d'un bien public.

L'autre face de la monnaie de la « Gestion Délégée marocaine » est l'existence d'un fonds de travaux appartenant à l'Autorité Délégante, donc considéré comme un bien public, d'où l'instauration d'un Comité de Suivi et d'un Service Permanent pour veiller sur l'utilisation de ce fonds(voir plus loin).

Cette dualité implique un nouveau mode de gestion, qui doit être imprégné par la souplesse, la célérité et la rigueur du privé, tout en veillant sur les intérêts publics.

Un des enjeux du contrat est de pouvoir s'adapter à la situation créée par l'existence de ces deux modes de gestion.

CHAPITRE III-

LA GESTION DE LA POLLUTION LIQUIDE À

TANGER AVANT L'ARRIVEE D'AMENDIS.

RÔLE DE LA REGIE, POLLUTION DE LA BAIE DE TANGER

La Baie de Tanger constituait dans un passé récent le fleuron de la ville, pour la beauté de ses plages et sa contribution à l'activité touristique et économique a subi une mutation profonde due au phénomène de pollution dont elle continue à faire l'objet.

3.1. Tourisme et pollution à Tanger.

Au lendemain de l'indépendance la politique nationale touristique a été axée en grande partie sur la ville du détroit, faisant de cette ville une priorité touristique nationale, en raison :

- De son prestige, comme ville ayant connu une histoire très riche et son caractère cosmopolite, dû au statut de ville internationale qu'elle a connu avant l'indépendance du Maroc ;
- De sa situation géographique privilégiée sur le détroit de Gibraltar et de la disponibilité de plages de grande qualité ;
- Du flux humain qui la traverse la ville, en raison de la présence d'un port faisant de Tanger la porte de l'Afrique vers l'Europe ;
- De sa proximité géographique avec l'Europe.

Ce qui allait faire de Tanger le premier pôle d'attraction touristique du pays.

Des mesures d'accompagnement visant à inciter les promoteurs à investir dans la région (réduction de 50% sur l'IS, mesure spéciale adoptée pour contrecarrer le changement du statut de ville internationale).

En 1967, l'Etat crée la Société Nationale d'Aménagement de la Baie de Tanger (SNABT), dont le but initial était l'aménagement de 1000 ha, à l'Est de la baie avec une capacité de 30 000 lits.

Trente années plus tard, la baie de Tanger se limite à un hôtel le Mövenpick, qui a remplacé l'hôtel Malabata, le club Méditerranée fermé et des résidences d'habitation (villas, immeubles).

Quant aux autres hôtels construits durant cette période, qualifiée de l'âge d'or du tourisme à Tanger, un grand nombre d'entre eux a été transformé en bureaux ou résidences d'habitation (H. Tanger, H. Afrikia, H. Passadena, H. Rif...).

Les raisons de ce déclin sont multiples :

- **Désengagement progressif de l'Etat ;**
- **Faiblesse des investissements privés ;**
- **Engouement des agences de voyage pour le tourisme dans le Sud ;**
- **Mauvais choix du profil des promoteurs touristiques, qui manquent d'expérience dans le domaine.**

Mais surtout, les problèmes environnementaux, dus :

- *A la conception de l'aménagement de la baie.*

Le site choisi au départ par la SNABT, présentait un certain nombre d'avantages, dus à la grande qualité de sa plage (l'une des meilleures au monde).

Cette plage a connu une détérioration très rapide due à la prolongation de la jetée du port, qui s'est faite sans tenir compte des projets touristiques en cours de réalisation dans la baie. Elle a eu pour conséquence de détruire plus de 3km de sable, entre oued souani et cap malabata, mettant en danger les constructions longeant la plage (Hôtel Malabata), dont certaines ont fini par céder à l'érosion marine (résidence Solabel).

- *Au manque d'infrastructures permettant de parer à la pollution du milieu marin.*

Le phénomène d'exode rural qu'a connu la ville de Tanger durant les dernières décennies, du aux périodes de sécheresses successives qu'a connu le Maroc, occasionnant une explosion démographique, d'une part, et le développement industriel (création d'une nouvelle zone industrielle le long de la route de Tétouan) d'autre part, sans que des systèmes d'épuration ne soient mis en œuvre, ont eu pour conséquence, de déverser l'ensemble des rejets dans l'oued Mghougha, qui débouche dans la baie, polluant ainsi cette dernière.

3.2. Pollution de la Baie de Tanger.

Le traitement du problème de la pollution constitue un enjeu important du contrat de la Gestion Déléguée.

- **Pollution des oueds : les analyses chimiques et microbiologiques des eaux superficielles des principaux oueds (Mghougha, Souani, Lihoud), réalisés les dernières années, à la demande de la Direction de l'Hydraulique, confirment la présence d'une grande concentration en métaux lourds (Zinc, Nickel, Chrome...) et un niveau élevé de DCO.**
- **Pollution des nappes : les prélèvements effectués sur les eaux des puits, montrent une très mauvaise qualité (présence de nitrates de germes etc.), due au transfert de la pollution depuis les oueds.**
- **Pollution des plages : le bulletin annuel publié par la Direction des ports et du Domaine Maritime du Ministère de l'Équipement, pour les cinq dernières années peut se résumer pour la partie qui nous concerne, à savoir la Baie de Tanger, par le tableau suivant :**

Plage de la Baie de Tanger	commune	Fréquentation Journalière Max (personnes)	Année 97/98	Année 98/99	Année 99/00	Année 2000/01	Année 01/02
Plage Municipale	Tanger Médina	10 000	D	D	C	C	C
Malabata	Charf	1 000	-	C	C	C	B

A : bonne

B : moyenne

C : momentanément polluée

D : mauvaise

Les deux plages indiquées ci-dessus, constituent la baie de Tanger

Les textes de loi relatifs à la protection de l'environnement sont encore peu développés, cependant des projets de textes sont en cours de finalisation, par les pouvoirs publics :

- **projet de loi relatif à la protection et la mise en valeur de l'environnement ;**
- **projet de loi sur l'aménagement et la protection du littoral ;**
- **Etc.**

Les clauses du cahier des charges d'Amendis notamment l'article 19 pour l'assainissement, stipule :

« Le délégataire est soumis à tous les textes législatifs et réglementaires, ainsi qu'aux textes communaux, notamment en ce qui concerne les règles de l'urbanisme, la voirie urbaine, la sécurité et la salubrité publique.

Le délégataire reste tenu de respecter les règles de l'hygiène prescrite par la législation et la réglementation en vigueur au Maroc. En l'absence des normes marocaines, les normes internationales ou européennes adoptées ou utilisées couramment au Maroc sont appliquées ».

En l'absence de normes marocaines précises, les valeurs limites admises pour les rejets des eaux continentales sont :

- **DBO5 < 25 mg/l**
- **DCO < 125 mg/l**
- **MES < 35 mg/l**

DBO5 : Demande Biologique en Oxygène, est l'indicateur de la pollution d'origine biologique.

DCO : Demande Chimique en Oxygène, est l'indicateur de la pollution d'origine chimique.

MES : Mesure l'importance des matières en suspension.

La surveillance des eaux de baignade se fait conformément à la norme marocaine NM 03.7.200.

Le nombre total de rejets principaux, recensés actuellement est de 28, qu'Amendis doit traiter , dans le cadre de ses engagements contractuels, de manière à ce que tous ces rejets soient transférés vers la future station d'épuration.

- **Campagne de mesures**

Amendis a fait appel au Laboratoire National (LPEE), pour procéder à une campagne de mesure en vue de connaître le degré de pollution de la Baie.

- **Résultats des mesures à Tanger :**

La ville de Tanger est constituée de deux bassins versants :

- Bassin du Lihoud (déverse dans l'Atlantique).
 - DBO5 187 mg/l
 - DCO 390 mg/l
 - MES 160 mg/l

La charge de pollution moyenne mesurée pour ce bassin versant est de :

- 2,7 T DBO5/jr
- 5,6 T DCO/jr
- 2,3 T MES/jr

- Bassin du Souani et Mghougha, qui déversent dans la Baie.

- 270 mg/l < DBO5 < 310 mg/l
- 440 mg/l < DCO < 640 mg/l
- 240 mg/l < MES < 340 mg/l

La charge de pollution moyenne totale mesurée pour le bassin versant déversant dans la Baie de Tanger est de :

- 39,9 T DBO5/jr
- 58,8 T DCO/jr
- 30,8 T MES/jr

Ces données comparées aux valeurs normales, nous permettent de mesurer le degré atteint par la pollution la Baie de Tanger, d'où la nécessité de procéder dans les meilleurs délais à la réalisation de la station d'épuration

et de l'émissaire marin, seuls moyens permettant de mettre fin à cette situation.

Le choix approprié de l'emplacement de la (ou des) station d'épuration et de son émissaire marin ont fait l'objet d'une étude océanographique et de courantologie, dans le cadre du schéma directeur d'assainissement liquide réalisé par Amendis.

Résultats de l'étude océanographique et de courantologie.

L'étude par le laboratoire d'études (LPEE) durant l'été 2002 a montré, la prédominance dans la zone d'étude des courants de marée (des courants en profondeur), leur vitesse varie entre 0,1 et 0,8 m/s en fonction de leur éloignement par rapport à la côte.

L'étude détaillée de plusieurs facteurs techniques (les houles, les vents, géologie et géotechnique de la baie...), a permis la construction d'un modèle mathématique (Télemac 3D).

Sans vouloir rentrer dans le détail de l'étude, elle a permis de mieux comprendre la dynamique des courants dans la Baie, dont certaines caractéristiques sont les suivantes :

- **le flot arrive de l'Est (Gibraltar) ;**
- **le jusant (marée basse) vient de l'Ouest (Atlantique) ;**
- **le cap Malabata influence très fortement la dynamique de la baie ;**
- **le port génère une dynamique tourbillonnaire locale ;**
- **les courants dans la baie sont faibles par rapport à ceux du large ;**

Le modèle sera utilisé pour optimiser l'étude des rejets en mer dans la baie de Tanger.

(Source : SDAL/Amendis)

3.3. Transfert du réseau d'assainissement de la Communauté Urbaine à la RAID.

3.3.1. Origine du problème.

Plusieurs facteurs ont été à l'origine du transfert du secteur d'assainissement liquide géré par les communes, aux Régies de distribution :

- Le retard de la mise en oeuvre d'un réseau d'assainissement adéquat ;
- Le flagrant déséquilibre d'équipement entre quartiers ;
- Le réseau d'assainissement de la ville est vétuste et n'a pratiquement pas connu d'évolution depuis plus de vingt ans ;
- Le manque d'entretien a eu des impacts négatifs sur la population et l'économie de la ville.

Le rythme d'urbanisation dépasse de loin les efforts consentis pour solutionner les problèmes d'assainissement.

En effet ; l'ossature principale du réseau a été construite en grande partie durant les années 1950. Depuis lors, les opérations d'extension et de renforcement du réseau ont été menées au coup par coup sans aucune politique de planification préalable.

Cette absence de planification est due essentiellement à l'urbanisation accélérée et parfois non contrôlée de la ville, au taux de croissance démographique élevée, et au manque de moyens, humains, matériels et financiers alloués à l'activité. Ce qui a engendré de sérieux problèmes, qui se sont manifestés sous forme de :

- Détérioration des infrastructures, saturation et colmatage du réseau et des ouvrages annexes ;
- Pollution des oueds et plages.

La vocation touristique de la ville se trouvait donc sérieusement affectée. En effet ; la plage de Tanger qui était dans un passé récent un vecteur de développement de la ville, est devenue un obstacle à toute activité socio-économique à cause des rejets directs d'une grande partie des eaux usées de la ville via les oueds y aboutissants (Souani, Mghougha, Mlaleh), ce qui a entraîné un gel total des investissements, dans les secteurs, touristique, immobilier et industriel.

3.3.2. Réalisation et financement du SDAL par la RAID pour le compte de la Communauté Urbaine.

Le conseil municipal de Tanger, réuni dans sa session ordinaire de Février 1987, a alors décidé de confier à la RAID la réalisation pour le compte de la Municipalité d'une étude du plan directeur d'assainissement liquide (SDAL) de Tanger.

Le financement de cette étude, rentre dans le cadre d'un accord de prêt subsidiaire, entre le Gouvernement marocain et la Raid, par lequel la première partie rétrocède un montant de 1 180 000 \$ Américain à partir d'un prêt initial, accordé par la BIRD à la RAD pour le financement du projet d'assainissement du Grand Casablanca, d'un montant de 60 000 000 \$ U.S.

La durée de ce prêt est de 14 ans, la dernière échéance devait intervenir le 1er Août 2007.

Il est important de signaler que ce prêt n'a fait l'objet d'aucun accord (à ma connaissance) entre la Municipalité de Tanger maître d'ouvrage du projet et la RAID.

L'accord a été signé côté RAID, par le Gouverneur de la province de Tanger, en vertu de ses pouvoirs comme Président du Conseil d'Administration de la Régie.

L'étude du SDAL a été réalisée pour le compte de la RAID, par le groupement TRACTEBEL/COYNE-BELLIER/PROGEMA.

Les études ont commencé effectivement en Janvier 1990, et se sont achevées six années plus tard, enregistrant plusieurs années de retard par rapport au délais fixés par le marché.

L'étude a permis une analyse détaillée des problèmes et une évaluation des besoins nécessaires en infrastructures et en moyens humains et matériels. Elle a défini un plan d'investissement, court, moyen et long terme, dont le budget global s'élève à 1,2 milliards de DH (120 millions d'Euros).

Le programme des travaux de cette tranche concerne l'extension, le renforcement et la réhabilitation du réseau, la réalisation de stations de pompages, de prétraitement et de rejet en mer, ainsi que la construction et

le réaménagement d'ouvrages de collecte et d'acheminement des eaux pluviales.

Les négociations avec les communes pour l'établissement d'un cahier des charges, ont donné lieu à l'élaboration de trois documents, précisant les différents aspects, techniques, d'exploitation et tarifaires.

Le ministère de l'Intérieur (tutelle) a approuvé en date du 28/08/97, le transfert de l'activité assainissement à la RAID.

3.4. Problématique du financement des projets arrêtés par le SDAL :

La Banque Européenne d'Investissement (BEI) par son envoi du 03 octobre 1997, adressé au ministre de l'intérieur, précise que dans le cadre de son programme de protection de l'environnement, sa disposition à accorder des prêts à long terme avec des taux d'intérêts très faibles et des subventions pour des études préalables à ces projets.

L'octroi de ces financements rentre dans le cadre de son programme METAP.

Les villes concernées sont Rabat/Salé, Tanger, Settat et Tétouan.

BEI conditionne l'octroi de ces crédits par :

- Présentation d'une solution technique satisfaisante.
- Transfert de l'activité d'assainissement à une entité autonome.
- Mise en œuvre d'une redevance assainissement, permettant le recouvrement de tous les coûts.
- Une garantie du Ministère des Finances.

Dans le cas de la RAID, un accord de principe a été donné par la BEI pour le financement de 50% des montants estimés (600 Millions de Dh), à un taux de 2% sur 20 ans dont 5 années de grâce.

Le 17 décembre 1998, la BEI informe la société Française d'Ingénierie BCEOM, de son intention de « *suspendre le financement de la deuxième phase de l'étude jusqu'à ce qu'une décision soit prise par les autorités marocaines sur le futur statut institutionnel des services d'eau d'assainissement et d'électricité de Tanger* ».

Le représentant du trésor lors d'une réunion, avait émis ses réserves quant à l'octroi de la garantie de l'Etat pour les futurs projets de la RAID et ce en raison des problèmes de remboursement des prêts déjà rétrocédés à la RAID (prêt BAD pour charf laâkab et BIRD pour le schéma directeur d'assainissement).

Ces prises de position rendent la possibilité d'octroi de prêts pour le financement des projets prévus par le SDAL, très difficile, d'où la nécessité de chercher d'autres possibilités permettant la réalisation de ces projets sans mettre en jeu la garantie de l'Etat...

(Source : Documents RAID)

CHAPITRE IV-

PROCEDURE ET CONTEXTE DU CHOIX

D AMENDIS.

ENGAGEMENTS ANTIPOLLUTION.

Les difficultés financières des régies et l'impossibilité de réaliser les infrastructures nécessaires pour remédier aux problèmes de pollution aquatique par les communes, ont amené les pouvoirs publics à opter pour le choix de la Gestion Déléguée, cependant un certain nombre de problèmes notamment ceux liés à l'organe de régulation persistent. Nous allons décrire la procédure appliquée pour le choix d'Amendis et les engagements pris par ce dernier en matière d'antipollution.

4.1. Aperçu historique.

La gestion des réseaux d'eau d'électricité et d'assainissement de Tanger était assurée par la Régie Autonome Intercommunale de la Wilaya de Tanger (R.A.I.D), depuis Août 1967 pour l'eau et l'électricité et Janvier 1998 pour l'assainissement.

Le modèle Régie adopté pour les secteurs de la distribution de l'eau et de l'électricité à partir des années 1960 a contribué d'une manière efficace à la consolidation de l'économie nationale, par ses réalisations dans les secteurs précités.

A partir de la fin des années 1980, ce modèle a commencé à montrer des signes d'essoufflement.

La circulaire N° 16 du 14 Janvier 1993 adressée par le Ministre de l'Intérieur aux présidents des Communautés Urbaines et des Communes, relative à la gestion des Régies Autonomes, peut être considérée comme un constat d'échec de l'expérience Régie, durant les quelques années de leur existence.

Elle met l'accent sur les différents problèmes, organisationnels, financiers et techniques que connaissent ces dernières, nécessitant l'adoption de mesures visant à améliorer leur gestion et leur rentabilité. Le Ministre demande la création d'une commission communale de contrôle, qui aura pour rôle de contrôler la gestion et l'administration de la Régie.

Il demande aux communes des subventionner les Régies par des dons, des participations et d'autres apports visant à contribuer à la politique d'investissement dans ces secteurs.

Cette circulaire (à ma connaissance), n'a pas connu de suite pratique, malgré la désignation de ses membres.

4.2. Contexte d'adoption de la gestion déléguée.

La lettre du Ministre de l'Intérieur N° 1065 / CAB du 16 Novembre 1998, adressée au Wali de la Région de Tanger Tétouan, a été l'instigatrice du projet de gestion déléguée des services de distribution d'eau d'électricité et d'assainissement liquide de la ville de Tanger, elle délimite clairement les problèmes auxquels se trouve confronté la ville et propose la Gestion Déléguée comme alternative.

En raison de l'importance que revêt le contenu de ce document, j'ai jugé utile de le reproduire en entier :

« Comme vous le savez, le Maroc est confronté à une croissance accélérée de la population urbaine qui est passée de 8,7 Millions d'habitants en 1982 à 13,4 Millions d'habitants en 1994 entraînant une augmentation du nombre de villes et des centres qui est passé de 250 à 370 au cours de la même période.

Ainsi que je l'ai souligné dans mon discours d'ouverture du dernier colloque national des collectivités locales, cette évolution a généré notamment un besoin important en VRD, en équipement collectifs et service publics urbains et induit dans la quasi-totalité des villes un décalage de plus en plus grand entre la courbe de l'offre des services municipaux et celle de la demande sociale.

Les secteurs notamment de la distribution de l'eau et de l'électricité, du transport urbain et d'avantage encore des réseaux d'assainissement, de collecte, de transfert, de stockage et de traitement de déchets urbains, sont l'objet de déficit de plus en plus importants. Ils ont pour conséquence la détérioration des conditions de prestation des services publics, les difficultés financières des régies autonomes, la vétusté et la dégradation des réseaux urbains, la rareté des investissements ; autant d'obstacles que la gestion directe a de la peine à surmonter.

Cette situation a rendu nécessaire la recherche de solutions innovantes et alternatives, de nature à résorber ces déficits et à doter les villes des infrastructures et équipements correspondant à la demande sociale et aux

exigences de l'environnement de l'entreprise. Il est donc apparu urgent, notamment pour les grandes métropoles, qui accueillent l'essentiel de la population urbaine et constituent le poumon économique de notre pays, de se tourner vers les nouvelles formes de gestion des services urbains, susceptibles d'assurer durablement la fourniture de ces services, de garantir des prestations conformes aux standards internationaux et surtout, de mobiliser des potentiels de financement externes, à hauteur des niveaux élevés et sans cesse croissants de la demande des prestations urbaines.

La gestion déléguée est apparue ainsi comme un moyen incontournable pour réaliser ces objectifs.

Les lourds investissements qu'il faudra réaliser au cours des prochaines années, particulièrement dans le domaine de l'assainissement liquide, en vue de mettre nos villes à l'abri des catastrophes pluviales, de réhabiliter les réseaux vétustes et d'accompagner, sans rupture, l'extension rapide des trames urbaines, de créer des systèmes d'épuration répondant aux normes universelles de l'environnement et de préserver l'hygiène et la santé des populations urbaines, ont conduit impérativement à rechercher des partenaires internationaux, capables de mobiliser ces potentiels de capitaux et d'assurer une gestion experte et au moindre coût pour la collectivité.

C'est à ce titre qu'on a négocié et conclu d'importantes conventions pour la gestion déléguée des services publics d'eau, d'électricité et d'assainissement de Casablanca et de Rabat, respectivement avec la Lyonnaise des Eaux et un groupement luso espagnol.

Les longues négociations, qui ont été conduites avec ces consortiums, avec l'association directe des élus, des ministères économiques et techniques et de nombreux experts, ont été constamment gouvernées par le souci d'assurer à ces grandes villes le bénéfice du professionnalisme de ces groupements internationaux, des niveaux d'investissement optimum répartis sur une durée de 30 ans, une qualité de service conforme aux standards internationaux, et un équilibre judicieux entre les impératifs techniques et financiers de la gestion déléguée et les facultés contributives limitées du champ social.

En vertu de ces conventions les métropoles de Rabat et Casablanca pourront bénéficier de vastes programmes d'investissement de près de 14 Milliards de DH pour la première et 30 Milliards de DH pour la seconde.

Outre cet avantage, l'association de ces groupements à la gestion des services publics urbains permettra aux communautés urbaines concernées de libérer les ressources de plus en plus rares affectées à ces secteurs hautement

capitalistiques et de les diriger plus avantageusement vers les investissements sociaux dont nos villes ont grandement besoin.

Aussi paraît-il opportun d'étendre à d'autres villes du Royaume le système de gestion déléguée appliqué à Rabat et Casablanca en mettant en compétition les entreprises ou groupement d'entreprises intéressées, qu'ils soient nationaux ou étrangers, dans le cadre du cahier de charges type ci-joint.

Considérant que le système de gestion déléguée peut être bénéfique pour Tanger, il y'a lieu d'inviter le conseil de la Communauté Urbaine de cette ville à en délibérer le plus tôt possible.

Dans le cas où le conseil de la Communauté Urbaine de Tanger aura opté formellement pour ce système de gestion, il devra procéder avec l'assistance du Ministère de tutelle et des autres départements concernés à la consultation par voie d'appel d'offres, des entreprises intéressées susceptibles d'assurer la dite gestion déléguée dans les meilleures conditions techniques et économiques. »

L'analyse du contenu de cette lettre ministérielle établie un constat de la situation existante :

- **Des besoins en équipement collectifs, importants**
- **Difficultés financières des régies**
- **Rareté des investissements**

Elle propose d'opter pour la gestion déléguée comme étant un « *moyen incontournable* », en raison :

- **De la lourdeur des investissements**
- **Du professionnalisme international des groupements**
- **Libérer les ressources des communes pour les investir dans les domaines sociaux.**

Elle en déduit la nécessité de généraliser la gestion déléguée aux autres villes importantes, du Royaume en procédant par appel d'offres. Cette lettre montre également, que c'est l'Etat (le Ministère de tutelle) et non la commune, qui est le précurseur de l'adoption de la gestion déléguée.

La lettre ministérielle ne parle que de Tanger, L'adjonction de la Ville de Tétouan est intervenue ultérieurement, suite à la demande des élus de la ville.

Le Wali de la Région Tanger – Tétouan par sa lettre N° 3177 du 30 Novembre 1998, demande au Président de la Communauté Urbaine de tenir une réunion extraordinaire de la Communauté urbaine, pour débattre de la gestion déléguée.

La commission technique de la Communauté Urbaine, réunie à cet effet, a conclu aux recommandations suivantes :

« ...Le domaine de l'assainissement a été au centre des intérêts des autorités concernées, il a été l'objet de plusieurs études à l'échelle nationale et internationale, sachant que le réseau d'assainissement de Tanger se trouve dans un état lamentable, en raison de sa vétusté et du manque de moyens. La situation n'a fait que s'aggraver, ce qui a incité les autorités de tutelle à proposer la passation de ce secteur dans le cadre de la politique de privatisation que mène notre pays.

Les membres de la commission ont conclu à l'incapacité de la RAID de gérer cet important secteur, et la nécessité de trouver d'autres alternatives de gestion, sachant que ce problème ne fera que s'aggraver avec le temps, en raison de la pénurie des moyens financiers et humains auxquels se trouve confrontée la RAID.

Il est à signaler également que l'expérience menée par la RAID à ce jour, n'a pas donné les résultats escomptés, ce qui s'est traduit par des réclamations émanant de la population.

Pour les considérations précitées, la commission juge opportun que le conseil donne son accord de principe concernant la passation de ce secteur aux privés et qu'une réunion soit tenue ultérieurement pour étudier et émettre son avis concernant le cahier des charges présenté par le Ministère de tutelle. »

Par sa lettre N° 868, le Président de la Communauté Urbaine de Tanger invite le conseil de la Communauté Urbaine à se réunir le 04/12/98 pour examiner la gestion déléguée à Tanger en vu de donner son accord de principe.

Il est à signaler, que la RAID est une régie autonome intercommunale, et qu'à ce titre elle intervient dans plusieurs communes urbaines et rurales. Or la lettre du Ministre ne s'adresse qu'à la Communauté Urbaine, qui a pour fonction de gérer tout ce qui est en commun entre les trois communes urbaines (Charf, Beni Makada et Tanger médina) et ne peut se substituer aux communes.

La conformité du traitement juridique de ce dossier a nécessité les délibérations de l'ensemble des communes se trouvant dans le périmètre d'action de la RAID.

Les constatations de la commission technique, formulées après une année à peine de la passation du réseau d'assainissement à la RAID (1^{er} Janvier 1998) à savoir le manque de moyens humains et financiers de la régie, montre l'importance des difficultés auxquelles se trouvaient confrontés les différents services opérationnels de la RAID. En effet ; avec l'intégration du secteur de l'assainissement il fallait faire face à des problèmes accumulés depuis plusieurs décennies (manque d'investissements, manque d'entretien, manque de renouvellement, etc.).

Les attentes de la population dépassaient de loin les moyens mis en œuvre. Les seules ressources disponibles à savoir les redevances d'assainissement, facturées au même titre que l'eau potable arrivaient à peine à couvrir une partie des d'entretiens (curage du réseau, entretien des stations de relevage...). Quant aux participations de première établissement, qui en raison de la conjoncture morose qu'a connu la ville de Tanger, elles ne pouvaient faire face aux projets d'investissement définis par le SDAL.

La solution consistait donc à financer les projets d'assainissement à partir des rentes d'électricité.

La persistance d'une telle situation allait mettre en danger la réalisation aussi bien des projets d'eau que d'électricité, qui auparavant trouvaient leur source de financement dans le budget d'électricité.

Les difficultés de financement rencontrées auprès des organismes financiers internationaux, en raison du refus du trésor d'octroyer la garantie de l'Etat (problème d'impayés relatifs au crédit BAD pour charf laâkab et BIRD pour les études du SDAL), allaient compromettre la mise en œuvre de la réalisation des projets recommandés par le schéma directeur d'assainissement.

(Source : archives Raid)

4.3. Procédure du choix d'Amendis.

La fin des années 1990, a été marquée à Tanger, par les préparatifs pour le passage à la Gestion Déléguée (G.D).

Au début, il était question de procéder de la même manière que Rabat et Casablanca, c'est-à-dire un contrat de gré à gré. La société anglaise Biwater allait être désignée délégataire. Cette dernière a effectué pendant plusieurs semaines des audits par le biais de cabinets spécialisés.

Le contrat de gestion déléguée des services de distribution d'eau d'électricité et d'assainissement liquide de Tanger, a fait l'objet d'un appel d'offres international.

- **Etape de pré qualification :**

Les éléments déterminants le choix pour la pré qualification étaient, l'expérience professionnelle des sociétés constituant le groupe et les moyens financiers.

Sur les (9) groupes ayant retiré les dossiers (7) ont soumissionné.

- **Etape d'évaluation :**

En raison de l'importance de cette phase, consacrée à l'évaluation des dossiers techniques et financiers, la commission d'évaluation a été élargie à d'autres départements ministériels concernés (Intérieur, Finances, Affaires Générales du Gouvernement, Secteur Public et Privatisation, Energie et Mines etc.) en plus de la participation de techniciens des Régies de distribution.

- **L'évaluation des offres techniques, a été effectuée sur la base, de la stratégie envisagée pour le développement des services délégués, l'importance du programme prévisionnel d'investissement, l'impact des programmes proposés sur l'environnement, la participation d'entreprises marocaines et la répartition des responsabilités au sein de la société délégataire.**
- **L'évaluation des offres financières, a été effectuée sur la base de la qualité des projections financières, le plan de financement et le niveau des tarifs proposé.**

Le groupe retenu est constitué de Vivendi (France), Hydroquebec (Canada), Ona (Maroc) et Somed (Maroc).

- **Etape de finalisation :**

Elle consiste en la finalisation du contrat de gestion déléguée, la signature des contrats, les travaux d'inventaire et de césure,

l'entrée en vigueur du contrat et la mise en place des services permanents de contrôle de la gestion déléguée.

4.4. Remarques relatives au déroulement de la procédure du choix d'Amendis.

L'analyse des différentes phases suivies pour l'établissement du contrat de Tanger, fait ressortir les remarques suivantes :

- **Manque d'une loi relative à la Gestion Déléguée au Maroc ;**
- **Manque d'un organe de régulation, équivalent à l'ANRT pour les télécommunications ;**
- **Manque d'un interlocuteur unique, habilité à mener les négociations, et à décider pour le compte de la Régie.**

Au contraire, nous avons constaté la présence de plusieurs intervenants :

- **les Communes en tant qu'entités ayant donné naissance à la Régie ;**
- **la Wilaya en tant que responsable de l'autorité locale. Le Wali étant le Président du Conseil d'Administration de la Régie ;**
- **la Communauté Urbaine ;**
- **Le Ministère de l'Intérieur, comme tutelle des Régies ;**
- **Le Ministère des finances, comme tutelle des Régies.**

Le manque d'un interlocuteur unique (Régulateur par ex.), neutre, fort, doté des moyens juridiques et humains pour contrecarrer le poids des groupements, qui eux font appel à d'imminents conseillers et experts de renommée internationale, présente un déséquilibre qui n'est pas toujours dans l'intérêt de l'Autorité Délégante.

A cet effet ; il y'a lieu de signaler à titre d'exemple, la cessation de lots de terrain appartenant au patrimoine de la Régie, à la Communauté Urbaine de Tanger (dont le rôle se limite à la gestion des secteurs communs aux trois communes urbaines de Tanger).

Sur un de ces terrains, qui était utilisé comme parc pour travaux d'assainissement, la Communauté procède actuellement à la construction de son siège.

La présence de cet organe de régulation aurait entre autre la tâche de défendre les intérêts de la Régie, dans le but de laisser au délégataire un patrimoine qui lui sera d'une grande utilité pour mener à bien son contrat

et permettre à la Régie de retrouver son patrimoine sauvegardé, souvent enrichi.

4.5. Problématique de la régulation, pour les secteurs de distribution d'eau d'électricité et d'assainissement.

Contrairement au domaine de la télécommunication, qui a été doté au préalable d'un organe régulateur, à savoir l'Agence Nationale de Régulation de Télécommunication (ANRT), dont le rôle a été déterminant dans la désignation des nouveaux opérateurs, Méditel pour la 2^o licence du mobile et Vivendi Universel pour l'attribution de 35% de Maroc Télécom.

Les dossiers de la concession des secteurs de distribution d'eau, d'électricité et les services d'assainissement, à défaut d'organe régulateur, c'est le ministère de l'intérieur qui a joué le rôle d'animateur d'une équipe comprenant les différentes parties concernées, Communauté Urbaine, Communes, autres ministères, Régies, et c'est cette équipe qui a fait l'essentiel du travail (études des offres, préparation des dossiers nécessaires à l'adjudication, etc.).

La décision finale revenait enfin de compte aux collectivités locales concernées, qui ont signé les contrats de G.D.

Cette façon de faire n'a pas été sans créer un certain nombre de problèmes (voir IV-4).

Si jusqu'à présent le contrat de G.D de Casablanca n'a pas l'air de poser des problèmes particuliers, celui de Rabat par contre, établi avec le groupement Luso-Maroco-Espagnole, n'a pas été à la hauteur des ambitions initiales.

La passation de ce contrat a connu une grande opposition de certains élus, en raison du niveau de la qualité des prestations accomplies par la Régie, et qui ne nécessitait pas d'après eux, de faire appel à la G.D d'une part, et du mode de choix adopté, à savoir la passation directe, d'autre part.

La suite des évènements a révélé de grandes lacunes dans la gestion du groupe, du au manque d'expérience de ce dernier dans le domaine de distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement.

Sous l'effet des réclamations des usager le groupe a vendu sa part à VEOLIA Environnement, qui assure actuellement la gestion de la distribution d'eau, d'électricité et de l'assainissement liquide à la Wilaya de Rabat.

Plusieurs tentatives ont été évoquées par les pouvoirs publics, visant à réglementer le secteur, mais sans suite à ce jour.

La présence d'un organe de régulation doté de prérogatives lui permettant d'agir en organe fort et indépendant comme cela a été signalé plus haut, permettrait d'éviter, sinon de minimiser les risques menant à ce genre de situations.

Le colloque international organisé par l'amicale des lauréats de l'école des ingénieurs des ponts et chaussées de Paris le 24 et 25 Avril 2003 à Rabat, consacré au thème de la régulation et son adéquation avec la nouvelle gouvernance, montre l'importance accordée par les pouvoirs publics et les opérateurs économiques à ce sujet, en raison de son impact sur l'ensemble de l'économie nationale.

L'objet de ce colloque est de témoigner chacun dans son domaine de son expérience, son expertise en vue de faire des recommandations, visant à éclairer les politiques.

La délégation d'un certain nombre de services publics effectuée récemment a montré les limites de ce genre d'opérations en l'absence d'une réglementation claire et précise et d'un organe de régulation fort et indépendant.

Parmi les conclusions à tirer de ce colloque :

- **Les modes de régulation doivent être adaptés au contexte politique, juridique et social marocain.**
- **Les élus ne disposent ni des compétences requises, ni des moyens financiers nécessaires pour faire appliquer les dispositions des cahiers des charges.**
- **Les concessions publiques et la gestion déléguée souffrent d'une absence de cadre juridique.**
- **Certaines collectivités locales sont financées par des entreprises qu'elles sont censées contrôler et sanctionner en cas de défaillance.**

- La capacité d'expertise des collectivités locales doit être développée, en recrutant ou en faisant appel à des experts indépendants dans le domaine de la gestion déléguée.
- Création éventuelle d'une agence chargée de conseiller les élus.
- Les sanctions prévues dans les cahiers des charges sont parfois démesurées, ce qui les rend inapplicables.

Dans son intervention l'ex-Directeur des collectivités locales au Ministère de l'Intérieur, estime qu'il faut 60 milliards de DH, durant les 20 années à venir pour rattraper le retard enregistré dans le domaine de l'assainissement. Cette situation rend la gestion déléguée un passage obligé, pour la réussite de ces programmes d'investissement. Il insiste également sur la nécessité de doter ce secteur d'un cadre juridique à même d'assurer le bon déroulement du contrat : « *une bonne gestion déléguée suppose un partenariat équilibré, un partage des risques et un équilibre dans les contrats* ».

Il, propose de trouver un organisme fédérateur pour assurer une expertise financière, technique et organisationnelle, de même que des règles de moralité et de transparence devraient être arrêtées pour ces services en raison de leur extrême sensibilité.

Les délégataires s'accordent à préciser que les mécanismes de règlement des litiges ne sont pas bien définis dans les contrats de gestion déléguée.

Dans le cotexte actuel qui est appelé à donner de plus en plus d'importance à l'esprit de gouvernance, il est primordial de faire la distinction entre contrôle et régulation.

La réussite de la délégation des services publics ne peut avoir lieu sans l'existence d'un organe de régulation doté des moyens juridiques, financiers et humains nécessaires à son bon fonctionnement. Il doit être fort, indépendant et transparent.

- (Source : Documents du colloque)

4.6. Le contrat de gestion déléguée d'Amendis

Le contrat est constitué de la convention et de 15 annexes, disposant de la même valeur juridique.

Définition de la gestion déléguée d'après le contrat:

« L'autorité délégante confie au délégataire, sur tout le périmètre de la délégation, la gestion déléguée des services de distribution d'eau potable, de distribution d'électricité et d'assainissement liquide.

Le délégataire accepte de prendre en charge la gestion des services délégués, sous le contrôle de l'Autorité Délégante, dans les conditions et selon les modalités du contrat, et dans le respect des dispositions législatives et règlements en vigueur.

Le Délégataire dispose du droit exclusif d'utiliser, d'entretenir et de réaliser, dans les formes et conditions stipulées par le contrat, dans le périmètre de la gestion déléguée, au dessus et au dessous des voies publiques et de leur dépendances, tous les ouvrages et canalisations nécessaires aux services délégués.

Le délégataire, responsable du fonctionnement et de l'exploitation des services délégués, les gère en bon père de famille et à ses risques et périls, conformément aux termes du contrat. Il est autorisé à recouvrer, auprès des usagers, les redevances au titre des services délégués et les coûts des différentes prestations correspondant aux obligations résultat du contrat ».
Dans cette définition ont retrouve les éléments qui caractérisent une Gestion Déléguée (assume les risques, recouvrement auprès des usagers, etc.)

Les quinze (15) annexes du contrat sont :

- **Annexe 1 : périmètre de Gestion Déléguée ;**
- **Annexe 2 : Données techniques et économiques de l'assainissement ;**
- **Annexe 3 : Données techniques et économiques de l'eau ;**
- **Annexe 4 : Données techniques et économiques de l'électricité ;**
- **Annexe 5 : Projection financière prévisionnelle de la Gestion Déléguée ;**
- **Annexe 6 : Tarification de la Gestion Déléguée ;**
- **Annexe 7 : traitement comptable et fiscal de la Gestion Déléguée ;**
- **Annexe 8 : Patrimoine et apport de l'Autorité Délégante ;**
- **Annexe 9 : Le personnel ;**
- **Annexe 10 : Liste des assurances à souscrire ;**
- **Annexe 11 : Règlement des marchés ;**
- **Annexe 12 : Modèle de caution ;**
- **Annexe 13 : Bordereau des prix ;**
- **Annexe 14 : Cahiers des charges (assainissement, eau potable, électricité) ;**
- **Annexe 15 : Procès verbal.**

4.7. Les engagements d'Amendis en matière de lutte antipollution.

Dans l'annexe 2 du contrat de gestion déléguée, Amendis s'engage à prendre toutes les mesures nécessaires pour minimiser l'impact des grands types de nuisances liées à l'assainissement vis-à-vis de l'environnement, notamment :

- la pollution de l'eau ;
- la pollution de l'air ;
- la pollution des sols ;
- la pollution « visuelle » ;
- les nuisances diverses liées à l'assainissement (moustiques, travaux, ...).

Lutte contre la pollution de l'eau

A ce titre, le Délégataire entreprendra, entre autres, les actions suivantes :

- mise en place d'un plan d'action en 2 étapes pour la protection de la Baie de Tanger et l'amélioration de la qualité des eaux de baignade pour qu'elles satisfassent aux normes en vigueur. Ce plan d'action se définit comme suit :
 - dans les deux premières années de la Gestion Déléguée, qui permettra une forte amélioration de la qualité des eaux de baignade de la baie, le Délégataire mettra en œuvre un plan d'urgence qui vise à ce que l'ensemble des rejets déversant directement ou indirectement dans la baie soient interceptés et déviés temporairement derrière le port ;
 - à l'issue de la deuxième phase, soit 4 ans après la Date d'Entrée en Vigueur de la Gestion Déléguée, tous les rejets seront traités avant leur évacuation par l'émissaire marin. La qualité des eaux de baignade devrait satisfaire aux normes en vigueur ;

- mise en place d'un programme intensif d'extension de réseau pour augmenter la collecte et diminuer les rejets disséminés ;
- mise en place d'un système de traitement adéquat qui permettra un abattement important de la pollution particulière et carbonée ;
- contribution active dans les efforts de la réutilisation des eaux épurées, et application à Tanger et à Assilah des derniers développements scientifiques dans ce domaine ;
- mise en place d'un programme de curage régulier, de maintenance préventive et d'inspection systématique des réseaux ;
- mise en place d'une police des réseaux pour le contrôle régulier des rejets industriels moyennant, entre autres, des analyses régulières au niveau des branchements des industriels pour vérifier la conformité de ces rejets avec les conventions correspondantes.

Lutte contre la pollution de l'air

Le Délégué mettra en œuvre les actions ci-après ou toutes autres mesures ou actions similaires notamment pour :

- lutter contre les nuisances olfactives sur le réseau moyennant l'entreprise d'actions préventives et d'actions curatives:
 - au niveau de la conception des réseaux neufs : limitation des dépôts par auto curage des réseaux gravitaires, ventilation des réseaux, meilleure conception des sections de refoulement et des stations de pompage ;
 - sur le réseau existant : diagnostic pour localisation des principales sources de production et de dégagement des sulfures puis application de solutions hydrauliques (modification des points noirs du réseau) et/ou chimiques notamment par injection d'air à la sortie des conduites de refoulement des pompes) ;
- lutter contre les nuisances olfactives sur les stations d'épuration moyennant, entre autres :
 - la collecte des flux odorants par isolation des sources odorantes dans des enceintes hermétiques (poste de relevage, des prétraitements et de la filière de traitement des boues) ;

- la mise en place d'un système de désodorisation adéquat (désodorisation biologique par procédé ALIZAIR pour Tanger).

Lutte contre la pollution des sols

Le Délégué mettra en oeuvre les actions suivantes :

- réduction des fuites du réseau par l'étanchéification des réseaux et la conception des liaisons souples entre les différents ouvrages ;
- mise en place de traitement autonome normalisé dans les zones prévues en assainissement individuel ;
- mise en place d'une coopération avec les villes côtières pour l'aseptisation du sable des plages (procédé MERACTION).

Lutte contre la pollution « visuelle »

Dans ce cadre, le Délégué procédera de telle manière que le développement des réseaux d'assainissement et les phases successives de l'épuration soient étroitement intégrés dans la planification urbaine, notamment par les moyens suivants:

- étroite collaboration avec l'agence urbaine pour une meilleure sensibilisation aux pratiques qui ont un impact positif sur les écoulements pluviaux à l'intérieur des villes ;
- compte tenu du caractère très particulier des Médinas de Tanger et d'Assilah, la réhabilitation, le renouvellement et la gestion du réseau d'assainissement en général se feront dans le respect de cet environnement ;
- meilleure conception des stations de pompage et d'épuration permettant une parfaite intégration de ces ouvrages dans le tissu urbain environnant et une limitation maximale des sources de production de gaz odorants et des nuisances sonores ;
- application de modes d'élimination adéquats pour chacun des sous produits issus de la gestion quotidienne des réseaux et installations d'assainissement (sables de curage, refus de dégrillage, sable des dessableurs, matières flottantes des déshuileurs, boues d'épuration, etc..).

(Source : contrat Amendis)

CHAPITRE V- PLAN D ACTION D AMENDIS.

Le choix de la gestion déléguée a été dicté par plusieurs considérations, dont :

- L'importance des coûts d'investissement à engager pour la réalisation des infrastructures de base.
- L'acuité des problèmes de la pollution de la baie de Tanger.
- Les difficultés de gestion de la Régie.
- La difficulté de répondre aux exigences de plus en plus importantes de la population dans le secteur d'assainissement liquide.

Le choix de la Gestion Déléguée s'est fait sur la base d'un contrat précis, fixant les obligations de chaque partie et qui représente le plan d'action du délégataire, il fixe d'une manière détaillée les objectifs à atteindre durant les 25 années. Sa réussite reste cependant conditionnée par une organisation adaptée et des moyens financiers en mesure de faire face à l'importance des projets d'investissements programmés.

Nous allons nous intéresser dans notre étude, aux différentes actions liées à la problématique posée, à savoir la lutte contre la pollution de la Baie de Tanger.

5.1. Le projet assainissement de Tanger.

Le projet d'assainissement de Tanger, consiste en deux types d'objectifs :

5.1.1. les objectifs spécifiques au projet :

- la lutte contre la pollution du milieu naturel, des oueds, de la mer et de la nappe phréatique ;
- la lutte contre les inondations pluviales.

5.1.2. les objectifs généraux :

- le service pour tous ;
- l'accompagnement du développement urbain.

Les principaux enjeux du projet sont:

- L'hygiène et santé publique ;
- Le développement économique et touristique.

La dépollution de la baie de Tanger sera réalisée en deux phases :

- Phase I :

Un plan d'urgence antipollution, qui consiste à « éliminer sous deux (2) ans les rejets d'eaux usées qui arrivent par temps sec dans la Baie de Tanger », par la mise en service d'un batardeau sur oued Mghougha permettant de retenir les eaux usées qui se déversaient dans la Baie et les transférer par le biais de stations de refoulement à la zone située derrière la jetée du port.

Cette solution utilisée durant la période estivale, sera délaissée au profit de la station d'épuration, prévue en 2006.

Ce plan comprend également, dès la 1^{ère} année :

- le curage des réseaux structurants ;
- La réhabilitation des stations de pompage ;
- La création de collecteur d'interception des eaux usées ;
- Le recalibrage des déversoirs d'orage défaillants ;
- La mise en conformité des déversements existants d'eau usée dans le milieu naturel.

- Phase II :

L'objectif de la phase II est d'arriver à moyen terme à retrouver une qualité d'eau de baignade de la Baie de Tanger, répondant aux normes en vigueur dans les pays européens, et ce dans un délai ne dépassant pas 5 ans à compter de l'entrée en vigueur du contrat de Gestion déléguée.

Les actions à entreprendre sont :

- Actualisation/élaboration du schéma directeur d'assainissement liquide ;
- Création d'une station d'épuration pour l'ensemble de la ville de Tanger ;
- Création d'un émissaire en mer d'environ 2 Km ;
- Construction de 9 stations de relevage et de refoulement ;
- Extension du réseau d'ossature de près de 150 Km ;
- Réalisation de 7 bassins de rétention.

5.2. Organisation adaptée, des services d'Amendis.

Pour assurer le maximum de chance à la réussite de ces projets, l'organisation d'Amendis a été conçue de manière à répondre aux exigences du contrat :

- **Une Direction Générale, située à Tanger, dans un bâtiment qui regroupe les directions fonctionnelles (Direction des investissements, DRH, Direction Financière, etc.). La Direction Exploitation de Tanger, occupe les anciens locaux de la RAID ;**
- **Une Direction du projet Assainissement, rattachée directement à la Direction Générale, veille sur toutes les tâches touchant de près ou de loin à ce projet ;**
- **La Direction des investissements rattachée à la Direction Générale, qui conçoit et réalise les projets d'investissement importants;**
- **La Direction de l'Eau et de l'Assainissement dépendant de la Direction Exploitation, qui assure les opérations de gestion, d'entretien ainsi que la réalisation des projets de moindre importance, nécessaire à l'exploitation du réseau.**

En raison de l'importance et de la sensibilité des projets d'assainissement, trois directions sont chargées de les suivre.

Les décisions relatives à toutes les opérations nécessaires à la réalisation de ces projets : budgétisation, études, travaux se font dans le cadre de la commission de coordination de l'assainissement (CCA).

Cette commission se réunit, une fois par mois, pour examiner projet par projet, et apporter les modifications éventuelles.

La rigueur qui caractérise les réunions de cette commission représente une différence de taille avec le système antérieur (régie), ce qui lui confère un caractère de régulation et de correction de grande importance.

La réalisation des objectifs du contrat, ne peut être menée à bien sans le concours de plusieurs facteurs, particulièrement les facteurs financiers et humains.

5.2.1. Les ressources humaines :

La réussite d'une entreprise quelconque, dépend en premier lieu de la qualité de ses hommes qui l'entreprennent. Partant de ce fait, il devient tout à fait évident de veiller à l'optimisation de cette donne, dont les répercussions influent directement sur l'ensemble des secteurs d'intervention de la société.

Le passage du « Service du Personnel » au temps de la Régie à une Direction des Ressources Humaines dotée de moyens lui permettant d'effectuer le diagnostic de l'existant et de prendre les mesures qui s'imposent pour :

- **Procéder au redéploiement du personnel existant.**
- **Former l'ensemble du personnel aux différentes techniques susceptibles de lui permettre la maîtrise de son domaine d'activité.**
- **Insuffler à l'encadrement un nouvel esprit de management**
- **Instaurer une rigueur dans la gestion du temps de travail**
- **Permettre, en collaboration avec les partenaires sociaux, de créer un esprit de symbiose au sein du personnel.**
- **Mettre en œuvre de nouvelles techniques d'évaluation, à base d'objectifs fixés en commun accord entre le responsable du niveau N et celui de N+1.**
- **La création du CHSCT : Comité d'Hygiène, de sécurité et des conditions de travail.**
- **La création du comité stratégique de formation**
- **La création du comité de pilotage de formation.**
- **L'adoption d'une charte de mobilité.**
- **Collaboration renforcée avec le groupe VEOLIA.**
- **L'instauration de rencontres à l'échelle de chacun des trois métiers (Eau, Assainissement et Electricité) pour l'analyse du cadre de travail, en vue de son amélioration.**
- **Réunion des G 100.**
- **L'adoption de structures organisationnelles adaptées.**
- **La création d'un centre de formation du personnel au sein d'Amendis, aux techniques informatiques.**
- **La signature de conventions entre les différents organismes de formation : Université Abdelmalek Saâdi, l'Ofppt...**
- **La mise à la disposition du personnel des moyens nécessaires à l'accomplissement de leur tâche.**

Le but recherché, à travers cet ensemble de mesures, dans un temps aussi limité est de doter la société d'un personnel performant, capable de conduire le changement dans les meilleures conditions possibles.

La mise en œuvre des comités précités, permet de faire participer l'ensemble du personnel, à travers ses représentants hiérarchiques ou syndicaux, à la prise de décision et à son exécution.

La collaboration instaurée entre les centres de formation VEOLIA, a facilité l'échange d'expériences avec d'autres intervenants à travers le monde.

L'adoption d'un nouveau style de management, a facilité la liberté d'expression sous ses différentes formes, ce qui contribue énormément à l'amélioration des conditions de travail.

La connaissance de l'autre, facilite le travail d'équipe, d'où l'organisation de rencontres en dehors du lieu de travail (des fois dans des sites éloignés, en pleine nature), pouvant durer quelques jours, durant lesquelles on essaie de connaître mieux l'autre, dans des conditions différentes de ceux du travail, ce qui renforce le climat de symbiose au sein de l'équipe.

Si la réussite d'une entreprise dépend de plusieurs facteurs dont les moyens financiers, le savoir faire, etc. la gestion des ressources humaines reste certainement la variable déterminante dans l'équation.

5.2.2. Qualité sécurité et environnement.

La création d'une Direction Q.S.E (Qualité, Sécurité et Environnement), rattachée à la Direction Générale a pour but de veiller :

- **A l'application et le respect des normes et règlements en vigueur, pour permettre à l'ensemble du personnel d'accomplir son travail dans les meilleures conditions possibles, minimisant ainsi les différents risques auxquels il se trouve confronté.**
- **Sur le déroulement de la certification ISO 9001, qui doit intervenir durant les cinq premières années du contrat.**

5.2.3. Les investissements.

La Direction des Investissements a pour tâche de veiller sur la réalisation des projets figurants dans le contrat de G.D d'une manière judicieuse.

Elle s'occupe de l'ensemble des opérations qui facilitent la réalisation des projets importants, dits « Majeurs » (études, élaboration des marchés, suivi des travaux).

Le regroupement de ces fonctions a été dicté par le souci de suivre de très près l'ensemble de opérations qui rentrent dans le cadre des infrastructures de base, en faisant jouer la notion d'économie d'échelle.

Les représentants du Service Permanent (Autorité Délégante), sont membres des commissions d'investissements, leurs remarques sont prises en considération, ce qui permet de corriger les éventuelles anomalies dans la conception ou la réalisation du projet, et de permettre une transparence dans l'affectation des fonds de travaux.

Cette façon de faire permet de suivre pratiquement en temps réel le déroulement de l'ensemble des projets du contrat de gestion déléguée et d'apporter rapidement les modifications nécessaires pour corriger tout éventuel dérapage dans l'exécution du contrat.

Un Tableau de bord des investissements, permet à tout moment d'avoir une idée précise sur le déroulement des projets inscrits dans le contrat.

Dans le but d'apporter un éclairage sur l'expérience d'Amendis et afin de pouvoir porter un jugement sur les réalisations de ce contrat, nous allons essayer de tracer l'évolution de ce contrat durant les 20 mois de son existence pour la partie qui nous concerne à savoir tout ce qui se rapporte à la lutte antipollution.

Pour ce faire, il y'a lieu donc d'examiner ce qui est prévu dans le contrat et ce qui a été réalisé à ce jour.

5.3. Objectifs du contrat

Une des caractéristiques d'un contrat de Gestion déléguée c'est de définir d'une manière claire et succincte dans le temps, le programme d'investissement du délégataire, en précisant les moyens à mettre en œuvre pour assurer le financement de ces projets, ce qui va permettre aux différentes instances de contrôle de l'Autorité délégante de suivre la réalisation de ces projets et de prendre les mesures qui s'imposent en cas du non respect du contrat.

Amendis s'est engagé dans son offre de réaliser des projets d'investissement, aussi bien dans les secteurs de la distribution de l'eau, de l'électricité que dans le domaine de l'assainissement liquide.

Cette offre a été reprise dans le contrat de Gestion Déléguée, et devient de ce fait le document de travail de la société durant la durée du contrat, à savoir 25 ans.

En raison de la durée de la G.D, il est tout à fait compréhensible que les caractéristiques ou même certains projets proposés dans le cadre du contrat soient modifiés ou annulés en raison de plusieurs considérations :

- **Le délégataire peut proposer des solutions plus judicieuses et économiques, que celles figurant dans le contrat, une fois des études plus détaillées seront réalisées par ce dernier ;**
- **Certains projets faisant partie de l'offre sont parfois réalisés avant l'entrée en vigueur du contrat par d'autres organismes (ANHI, TP...).**

L'annulation ou la modification de la nature de certains projets n'entraîne pas la suppression ou la diminution de l'enveloppe globale de l'année. Toute modification dans le budget contractuel doit faire l'objet de l'accord préalable du comité de suivi.

La dépollution de la Baie de Tanger a été le facteur déterminant, ayant incité les pouvoirs publics à opter pour la substitution du système régie par la Gestion Déléguée.

Il est donc tout à fait compréhensible qu'une grande importance soit accordée par les soumissionnaires à cet aspect.

L'action du délégataire doit donc porter sur plusieurs facteurs afin de réduire les rejets à ciel ouvert, de collecter les effluents, de les traiter et d'assurer leur évacuation dans le milieu marin conformément aux normes en vigueur :

- **Augmenter le taux de desserte en eau potable, qui est conditionné à la réalisation du réseau d'assainissement du secteur concerné, donc à l'élimination des rejets à ciel ouvert, dans les quartiers sous équipés.**
- **Pose, renouvellement ou renforcement de collecteurs d'assainissement liquide de différents diamètres, pour la collecte et l'amenée des rejets à l'air libre ou qui déversent dans des conduites réservées aux eaux pluviales, en vu de leur faire subir le traitement nécessaire avant leur évacuation vers le milieu marin.**

- La mise en service de stations de relevage de grandes capacités pour assurer le transfert de ces eaux vers leur lieu de traitement.
- la construction de stations d'épuration capables de traiter la totalité des effluents collectés.
- La réalisation d'émissaire(s) en mer pour éloigner des côtes le fluide traité.

5.3.1. Taux de desserte :

Le taux de desserte (ou taux de branchement au réseau d'assainissement liquide) au début de la gestion déléguée est estimé à 75%.

Ce taux devra être ramené au bout de:

- Cinq ans à 85%
- Dix ans à 90%
- Vingt ans à 95%
- Vingt-cinq ans à 99%

Pour atteindre ces résultats, le contrat prévoit la réalisation d'opérations dites de « branchements sociaux », qui consistent à accorder les facilités nécessaires aux citoyens à revenu modeste, afin de leur permettre de bénéficier de l'alimentation en eau potable et du branchement au réseau d'assainissement de leur foyer.

Le nombre de branchements sociaux à réaliser durant les cinq premières années est de 10 000 branchements.

Pour les années à venir il sera fixé au fur et à mesure des besoins.

5.3.2 Suppression de rejets.

Les clauses du contrat stipulent :

- *« A partir de l'entrée en vigueur de la Gestion Déléguée, aucun nouveau rejet ne sera toléré ».*
- *« La suppression des rejets existants commencera à partir de la première année et sera complètement achevée au plus tard la 10ème année ».*

- *« L'élimination totale de la pollution dans la baie et les plages de Tanger devra intervenir dans un délai maximal de cinq (5) ans, toutefois le Délégué les réalisera dans un délai de quatre (4) ans à partir de la date d'entrée en vigueur de la Gestion Déléguée... ».*

Le nombre de rejets figurant dans le contrat est de 17 (voir tableau), alors que le récent recensement fait par Amendis porte leur nombre à 28 (voir carte de rejets).

Un planning a été fixé pour leur élimination :

Année de suppression	Rejet à supprimer
1	R7 et R8
2	R9, R10, R13
4	R1, R2, R3, R11, R12
5	R16 et R17
6	R6
7	R14, R15
10	R4, R5

Durant les quatre (4) premières années les dix (10) principaux rejets seront éliminés.

5.3.3. Traitement et rejet en mer des eaux usées.

Une fois les principaux rejets éliminés et l'ensemble des eaux usées collectées, elles doivent être épurées, afin de pouvoir être rejetées dans le milieu marin sans risque de détérioration de ce dernier.

A cet effet ; le contrat prévoit la construction d'une (ou deux) station d'épuration, d'un débit de pointe de 2.26 m³/s à l'année 10 (3,29 m³/s à l'horizon de saturation), et d'un émissaire marin de 1500 mm et de 2000 ml de longueur (à confirmer par le SDAL en cours).

Les deux ouvrages devront être réalisés dans un délai de 4 ans à partir de l'entrée en vigueur de la Gestion Déléguée.

5.4. Plan de financement des projets d'assainissement liquide

Nous allons nous intéresser uniquement aux projets qui ont un impact sur la dépollution de la Baie de Tanger, sachant que l'action d'Amendis, s'étend à d'autres projets importants aussi bien à Tanger qu'à Assilah.

Ville de Tanger

(en DH H TVA)				
Désignation	1 à 10	11 à 20	21 à 25	Cumul
I- Infrastructure	806 520 226	78 115 469	23 752 617	908 388 312
1 - Délégataire	567 825 672	23 302 976	0	591 128 648
3- Fonds de travaux	238 694 554	54 812 493	23 752 617	317 259 664
II- Répartition - Distribution	41 831 680	0	0	41 831 680
1 - Délégataire	41 831 680	0	0	41 831 680
3 - Fonds de travaux	0	0	0	0
Total I + II	848 351 906	78 115 469	23 752 617	950 219 992
1 - Délégataire	609 657 352	23 302 976	0	632 960 328
3- Fonds de travaux	238 694 554	54 812 493	23 752 617	317 259 664
III- Renouvellement	88 393 501	127 336 440	65 194 337	280 924 279
2- Dotation de renouvellement	88 393 501	127 336 440	65 194 337	280 924 279
IV- Moyens d'exploitation	24 358 009	14 454 574	7 227 287	46 039 870
1 - Délégataire	24 358 009	14 454 574	7 227 287	46 039 870
V- Travaux remboursables	221 419 736	85 764 787	62 824 058	370 008 582
4 - Lotisseurs - Abonnés	221 419 736	85 764 787	62 824 058	370 008 582
TOTAL ASSAINISSEMENT LIQUIDE	1 182 523 153	305 671 271	158 998 300	1 647 192 723
1 - Délégataire	634 015 361	37 757 550	7 227 287	679 000 198
2- Dotation de renouvellement	88 393 501	127 336 440	65 194 337	280 924 279
3 - Fonds de travaux	238 694 554	54 812 493	23 752 617	317 259 664
4 - Lotisseurs - Abonnés	221 419 736	85 764 787	62 824 058	370 008 582

L'analyse de ce tableau fait ressortir les éléments suivants :

- **Le chapitre des infrastructures est celui qui mobilise le plus de fonds, surtout durant les premières années de la G.D et ce en raison de l'importance des réalisations programmées.**
 - **806,5 millions de Dirhams durant les (10) dix premières années, dont plus de 66% durant les (4) quatre premières années.**
 - **Le délégataire doit apporter dès les premières années de la G.D plus de 500 millions de dh (50 millions d'Euro) pour faire face à ces projets.**
- **Le fonds des travaux, alimenté à partir de participations versées par les demandeurs de branchements de constructions, de lotissements... et qui représente la contrepartie du demandeur dans les réalisations faites ou à faire par le délégataire. L'apport de ce fonds est d'une grande importance pour l'accomplissement des engagements du délégataire, il représente 35% de l'ensemble des financements des infrastructures, sur la durée du contrat.**
Le fonds des travaux constitue un bien de l'Autorité Délégante (A.D), tout financement à partir de ce fonds doit donc recevoir l'accord préalable de cette dernière.
- **Les dotations aux renouvellements sont prélevées à partir des produits d'exploitation du délégataire.**

Le montant total des investissements à réaliser durant la durée du contrat (25 ans) dans le secteur de l'assainissement liquide seul, s'élève à 1650 millions de dirhams (l'équivalent de 160 millions d'Euro).

Origine et montants des financements, durant les dix premières années de la G.D

fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
dl	9456	44608	294249	167156	16098	16747	15682	19096	64216	76010
ft	8490	32055	24761	12103	12020	32786	27025	27230	37142	25079
tr	21640	21599	21981	22396	22523	22515	22139	22239	22169	22215

DI : délégataire ft : fonds de travaux tr : travaux remboursables

Les montants annuels débloqués pour le financement des projets à partir du fonds de travaux et par les travaux remboursables restent pratiquement constants dans le temps, pendant les 10 premières années et vont même diminuer à partir de la dixième année, alors que le financement apporté par le délégataire augmentera énormément pendant la 3^o et 4^o année, qui sont les deux années de réalisation des grands projets, Station d'épuration, émissaire marin, stations de relevage en plus de la pose des grands collecteurs et diminue par la suite.

Les montants élevés durant la 9^o et 10^o année s'expliquent par la réalisation de bassins de rétention indispensables à la lutte contre les inondations.

La réussite du contrat de G.D est conditionnée entre autre par :

- **La capacité du délégataire à réunir les fonds nécessaires pour assurer le financement de la part qui lui revient.**
- **Veiller sur l'utilisation du fonds de travaux pour assurer le financement des travaux d'infrastructure prévus initialement.**
- **Les montants des travaux remboursables sont liés à la conjoncture économique de l'immobilier (lotissements, immeubles**

5.5. Contrat de financement, Amendis/Consortium de Banques.

En plus de l'apport en capital des actionnaires, prévu dans le contrat de G.D, Amendis a fait appel à un financement local, par des banques de la place : BCM, BMCE Bank, BMCI, BCP, SGMB et Crédit du Maroc d'un montant de 940 millions de dirhams (plus de 90 millions d'Euros).

L'opération est une première au Maroc, pour son ampleur et surtout pour la confiance placée dans le Délégué.

Ce contrat a été signé le 23 Juin 2003 à Tanger, il permettra de financer une grande partie des projets programmés à partir de la 2^{ème} année de la G.D.

5.6. Exécution du programme d'investissement.

5.6.1. Année 2002 (1^{ère} année de la Gestion Déléguée)

- **Problématique des études techniques :**

L'offre de base du Déléataire a été élaborée à partir de données communiquées en général par la Régie ou par d'autres services extérieurs.

Ces données sont parfois entachées d'inexactitudes ou d'erreurs. L'importance des enjeux mis en œuvre nécessite donc la reprise de ces études (schéma directeur), de manière à les optimiser, bénéficiant ainsi de l'expérience du Déléataire dans le domaine de l'assainissement liquide.

C'est ce qui explique les montants relativement faibles alloués à l'infrastructure durant la première année, qui correspondent en grande partie à celle du schéma directeur d'assainissement liquide (SDAL).

- **Réalisations 2002.**

Dans les autres chapitres du budget (non conditionnés par l'achèvement du SDAL) d'importants travaux ont été réalisés, il s'agit notamment :

- Du curage des collecteurs principaux de la ville, ce qui a permis d'éviter les inondations habituelles que connaissait la ville dans le passé, sachant que la pluviométrie enregistrée cette année est l'une des plus importante des dix dernières années.
- Le renforcement et le renouvellement des stations de relevage existantes, ce qui a permis de dévier les eaux usées qui se déversaient dans la baie de Tanger vers le rejet situé derrière le port de Tanger et de réduire ainsi la pollution de la baie en temps sec, et par conséquent les odeurs nauséabondes dégagées le long de la baie.
- Le traitement des points noirs en période des pluies.

En ce qui concerne le chapitre des infrastructures (station(s) d'épuration, émissaire marin, nouvelles stations de relevage, etc.), ces projets sont conditionnés par la finalisation du SDAL, qui se trouve actuellement (Septembre 2003) en phase finale.

5.6.2 Année 2003.

En raison de l'importance du SDAL sur le choix des solutions techniques et de leur impact financier sur l'ensemble du contrat de Gestion Déléguée, d'une part, et la nécessité de faire démarrer la réalisation des projets d'infrastructure d'assainissement liquide dès les premières années de G.D, il a été décidé conformément aux termes du contrat, de lancer les projets d'infrastructure dont les risques de remise en cause par le SDAL sont faibles.

Le budget relatif aux projets d'assainissement liquide pour l'année 2003, s'élève à 175 millions de dirhams (17 millions d'Euros), soit 61% de l'ensemble des budgets, eau, électricité et assainissement.

Quelques chantiers en cours :

Nous allons nous intéresser aux chantiers les plus importants pour la 2^{ème} année de la G.D, 2003, du programme d'investissement approuvé par le comité de suivi, réuni en date du 18 Mars 2003, en précisant chaque fois quand elle existe la corrélation entre le projet et la dépollution de la Baie.

- **Station de pompage front de mer.**

Montant	5 280 000 DH HTVA
Fonction	Le transfert des eaux usées de la baie de Tanger
Données techniques	700l/s (saturation)
Financement	100% Fonds de travaux
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
% de réalisation prévu fin 2003	50%

- **Station de pompage Mghougha.**

Montant	3 000 000 Dh HTVA
fonction	Transférer les eaux usées de la zone Nord Est de Tanger qui se déversent actuellement dans la baie.
Données techniques	515 l/s (saturation)
Financement	100% Déléataire
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
% réalisation prévu fin 2003	40%

- **Station de pompage canal beni makada**

Montant	2 000 000 Dh HTVA
fonction	Refouler les eaux usées de la zone Sud Est (Aouama) vers le réseau principal de la ville
Données techniques	470 l/s (saturation)
Financement	100% Déléataire
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
% réalisation prévu fin 2003	40%

- Assainissement du quartier Warda Mesnana

Montant	4 900 000 Dh HTVA
fonction	Assainir des quartiers déjà construits qui déversent les eaux usées à ciel ouvert.
Données techniques	6 km de conduite de diamètre variant entre 200 et 800 mm
Financement	100% Fonds de travaux
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
% réalisation prévu fin 2003	100%

- Assainissement quartier M'rabet.

Montant	3 230 000,00 Dh HTVA
Fonction	Assainir quartier déjà construit, déversant les eaux usées à l'air libre.
Données techniques	3 250 m de conduite PVC (200 à 500 mm) + fosse septique.
Financement	100% Fonds de travaux
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
% réalisation prévu fin 2003	80%

- Assainissement Sania, Mghougha

Montant	9 000 000,00 Dh HTVA
fonction	<ul style="list-style-type: none"> - Assainir les quartiers, qui déversent à l'air libre - Refouler vers le réseau principal - Réduire la pollution de la baie
Données techniques	Pose de conduites de collecte et d'amenée et réalisation des branchements individuels
financement	100% Fonds de travaux
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
% réalisation fin 2003	20%

- Collecteur Oued Lihoud.

La ville de Tanger est constituée de deux (2) bassins versants.

Le bassin versant « Oued Lihoud » draine les eaux usées et pluviales de zones résidentielles et de nouveaux quartiers construits durant les dernières décennies, qui constituent l'extension de la ville vers le Sud.

Cette zone connaît actuellement une extension urbanistique très importante.

Les rejets se faisaient à ciel ouvert et constituaient de ce fait une source de pollution du milieu naturel.

Les écoulements de ce bassin déversent dans l'océan atlantique, au Sud de la baie.

Pour l'année 2003, ce projet constitue l'enveloppe la plus importante, en raison de la longueur concernée (12Km) et des diamètres de conduites mis en jeu.

Montant du projet	51 900 000,00 Dh HTVA
Fonction	Réseau principal du bassin oued lihoud, qui permettra d'éliminer la pollution de l'ensemble de ce bassin
Données techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Pose de 12 200 ml de collecteurs primaires - Diamètre variant entre 500 et 1200 mm.
Financement	100% Déléataire
Contribution de la dépollution de la baie ?	Non
% réalisation prévu fin 2003	70%

- Collecteur Mlaleh.

Montant	19 400 000,00 Dh HTVA
Fonction	Intercepter les eaux usées qui déversent dans la baie, via la lagune Mlaleh et les transférer vers la future station d'épuration.
Données techniques	4 500 ml de collecteur de diamètre variant entre 300 et 1 000 mm.
Financement	100% fonds déléataire.
Contribution de la dépollution de la baie ?	Oui

- Extension sanitaire, Mghougha plaine.

Montant	4 400 000,00 Dh HTVA
Fonction	Dépollution de l'Oued Mghougha, qui déverse dans la baie.
Données techniques	<ul style="list-style-type: none"> - 400 ml de conduite Ø 500 mm - 150 ml de conduite Ø 600 mm - 900 ml de dalot
Financement	100% fonds délégataire.
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
Réalisation prévue fin 2003	70%

- collecteur Mghougha Zone industrielle.

-

Montant	9 000 000,00 Dh HTVA
Fonction	Intercepter les écoulements à ciel ouvert, le long de l'entrée Principale, en arrivant de Tétouan et leur déviation vers la future station d'épuration. Actuellement ces rejets déversent dans la baie.
Données techniques	3 400 ml de conduites de diamètre variant entre 300 et 1 000 mm.
Financement	100% fonds de travaux
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
Réalisation prévue fin 2003	80%

- Assainissement zone balnéaire.

Montant	3 000 000, 00 Dh HTVA
Fonction	La zone balnéaire située le long de la baie, en contre bas par rapport au réseau existant est dépourvue de réseau d'assainissement, ce qui contribue à la pollution de la baie. Le projet vise à doter cette zone d'un réseau d'assainissement adéquat.
Données techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Pose de 1 200 ml de conduite Ø 400 mm. - Pose d'un écran drainant sur 1 200 ml. - Réalisation d'une station de relevage de 40 l/s.
Financement	100% fonds Délégataire.
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
Réalisat. Prévues 2003	100%

- Collecteur « Nouvelle Gare »

Montant	6 200 000,00 Dh HTVA
Fonction	Installation d'un nouveau réseau, pour le renforcement du réseau de transfert des rejets actuels dans la baie, vers la future station d'épuration.
Données techniques	1 700 ml de conduites de diamètres variant entre 200 et 1 000 ml.
Financement	100% fonds de travaux.
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
Réalisation prévue fin 2003	100%

- Collecteur Mghougha plage.

Montant	7 900 000,00 Dh HTVA
Fonction	Assainir tous les quartiers situés sur la rive droite de oued Mghougha, qui déversent actuellement dans la baie.
Données techniques	Pose de 2 300 ml de conduites de diamètres variants entre 300 et 600 mm.
Financement	100% fonds de travaux.
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
réalisation prévue fin 2003	70%

- Collecteur Beni Makada Sud.

Montant	6 000 000,00 Dh HTVA
Fonction	Collecter les eaux usées qui déversent à ciel ouvert dans le canal Mghougha, qui aboutit à la baie, et les transférer vers le réseau principal de la ville.
Données techniques	1 500 ml de conduites de diamètres variants entre 500 et 1 200 mm.
Financement	100% fonds de travaux.
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
Réalisation prévue fin 2003	40%

- **Collecteur « Route des Abattoirs ».**

Montant	2 700 000,00 Dh HTVA
Fonction	Assainir les quartiers situés le long de la rive gauche de Oued Mghougha, qui déversent actuellement dans la baie.
Données techniques	Pose de 1 200 ml de conduites de diamètres variants entre 300 et 1 000 mm.
Financement	100% fonds de travaux.
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
Réalisation prévue fin 2003	50%

- **Collecteur Mghougha Kdima.**

Montant	2 100 000,00 Dh HTVA
Fonction	Remplacer le collecteur existant, qui déverse dans la baie par un nouveau collecteur connecté à la future station d'épuration.
Données techniques	Pose de 1 100 ml de conduites Ø400 mm et Ø200 mm.
Financement	100 % fonds de travaux.
Contribution à la dépollution de la baie ?	Oui
Réalisation prévue fin 2003	60%

Sur les 16 projets, choisis parmi les 43 constituant le chapitre infrastructure, et à l'exception du « collecteur Oued Lihoud » qui déverse dans l'océan atlantique, les autres ont un impact direct sur la dépollution de la Baie de Tanger.

Le coût global de ces 16 projets s'élève à 140 000 000,00 Dh (plus de 13 millions d'Euro).

En tenant compte des pourcentages de réalisation pour la fin de l'année en cours, les travaux achevés pour ces projets, constitueront l'équivalent de plus de 80 millions de DH.

Les chapitres distribution et renouvellement, comportent des projets aussi importants, qui touchent:

- **A la réhabilitation d'ouvrages ;**
- **Au renforcement du réseau ;**
- **Au curage massif du réseau ;**
- **A la levée des contraintes ;**
- **Au curage des oueds ;**
- **Etc.**

Le contexte actuel de l'étude ne permet pas de détailler ces projets.

5.6.3 Projets postérieurs à 2003.

Ces projets seront fixés définitivement par le SDAL.

Nous pouvons cependant citer :

- **La (ou les) stations d'épuration ;**
- **L'émissaire en mer ;**
- **Les stations de refoulement ;**
- **Etc.**

Qui vont constituer de grands chantiers durant les quelques années à venir.

CHAPITRE VI-

CONTROLE, SUIVI ET EVALUATION DE LA

GESTION DELEGUEE - RISQUES ET ENJEUX.

La réalisation des objectifs fixés par le contrat de G.D, dans les délais impartis, dépend aussi de la nature des mécanismes de contrôle et de suivi du contrat, ce qui représente une différence avec le système Régie. Le Déléguataire est sensé respecter scrupuleusement les obligations du contrat, faute de quoi il serait assujetti à des sanctions pouvant aller jusqu'à la résiliation de ce dernier.

La nature même d'un contrat de G.D est caractérisée par la possibilité de modifier certaines données contractuelles moyennant le respect de conditions fixées par les deux parties.

Si une telle clause fait du contrat de G.D un contrat vivant dans le temps, il y'a lieu de définir les limites à respecter pour éviter d'éventuels dérapages.

6.1. Contrôle exercé par l'Autorité Délégante (A.D).

6.1.1. Portée du contrôle :

- Le Déléguataire doit remettre les documents et rapports fixés par le contrat.
- L'A.D dispose d'un pouvoir général de contrôle à l'égard du Déléguataire.
- L'A.D exerce son contrôle conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Elle peut déléguer ce contrôle, faire appel à une expertise ou à un conseil externe pour l'assister.
- L'A.D exerce son contrôle dans le but d'évaluer, sur pièce et sur place, le respect par le Déléguataire de ses obligations au titre du contrat.

6.1.2. Suivi de la G.D.

- Le service permanent.

Pour faciliter ce contrôle, la convention prévoit la création d'un service permanent, étoffé en cadres (de l'ancienne Régie), dont le rôle est de suivre de près la situation, de préparer les documents, techniques, financiers nécessaires pour une éventuelle prise de décision de l'A.D.

- Le comité de suivi.

Il est présidé par le président de la Communauté Urbaine, Son rôle est d'assurer le suivi de l'exécution du contrat.

Il est constitué, de six représentants de l'A.D, de deux représentants de l'Autorité de Tutelle et de six représentants du Délégué.

Représentants de l'A.D :

- 3 membres représentant la Communauté Urbaine (dont le président)
- 1 membre représentant la Municipalité d'Asilah.
- 2 membres représentant les Communes Rurales.

Un règlement intérieur définit le fonctionnement de ce comité.

Le comité de suivi a en particulier pour mission :

a- De donner son avis, d'émettre des recommandations et des orientations sur les aspects suivants :

- Examen des projets de contrats, de marché, de conventions à passer, directement ou indirectement, avec les actionnaires du Délégué ou l'une de leurs filiales ou participations ;
- Toute autre mission qui lui sera confiée par l'une des deux parties ou qui résulte du contrat.

b- de décider sur les aspects suivants :

- Définition des tranches annuelles des programmes de travaux ;
- Actualisation ou modification du programme de travaux ;
- Affectation des fonds de travaux et détermination des programmes de renouvellement ;

- Réaménagement du prélèvement retraite ;
- Transfert entre le compte fonds de travaux, le compte retraite et le compte spécial ;
- Toute question inhérente à la tarification.

6.1.3. Contrôle et correction des investissements.

Plusieurs moyens visant à contrôler la réalisation des investissements prévus dans le contrat, peuvent être mis en application en cas de défaillance du Délégué.

- **Le compte « écart d'investissement » :**

Dans le cas où selon les états financiers arrêtés à la fin de chaque exercice, le montant effectif des dépenses des investissements est inférieur au montant des investissements devant être réalisés et financés par le Délégué au cours de cet exercice (par faute du Délégué), l'écart entre le montant effectif du projet et le montant prévisionnel par activité alimentera le compte « écart d'investissement ».

A la fin de chaque exercice, il lui sera appliqué le taux annuel de placement en bons de trésors. Les intérêts seront acquis à l'A.D.

- **Pénalités pour retard dans la réalisation des investissements.**

Si par faute du Délégué un projet n'a pas été réalisé dans les délais, une pénalité égale à 1% par mois de retard du montant prévisionnel sera immédiatement exigible.

Cette procédure ne s'applique pas pour les projets financés par le fonds de travaux.

Cette pénalité est plafonnée à 12% du montant du projet.

6.1.4. Etats de suivi de la G.D.

Dans le but de permettre à l'A.D de suivre de très près les réalisations et les différentes prestations accomplies par le Délégué, le contrat prévoit la fourniture de rapports annuels :

- . Le programme prévisionnel d'activités ;
- . Le compte rendu de gestion ;
- . Le compte rendu technique pour chaque activité :
 - Qualité de service rendu

- Nombre d'abonnés ;
 - Volume facturé ;
 - Longueur du réseau ;
 - Les rendements techniques ;
 - La dépollution ;
 - Etc.
- . Le compte rendu financier pour chaque activité :
 - Les produits de vente de l'eau de l'électricité et les redevances d'assainissement ;
 - Les produits des travaux et des prestations exécutées ;
 - Les états séparés des comptes du fonds de travaux et des travaux de renouvellement et grosses réparations ;
 - Etc.
 - . Le compte rendu de performance.
 - . Le plan financier à cinq ans.

Au cours de la cinquième année de chaque période quinquennale subséquente, l'Autorité Délégante vérifie les résultats obtenus par le Déléguataire.

Les parties se rencontrent pour passer en revue la situation des services délégués, examiner les résultats de contrôle effectué par l'A.D, s'accorder sur l'application des sanctions éventuelles et apporter, d'accord parties, les avenants jugés nécessaires au contrat.

6.2. Mesures coercitives.

En cas de non respect des termes du contrat, des mesures de correction sont prévues, elles varient en fonction de la nature de l'anomalie constatée.

Le Déléguataire est pleinement responsable des préjudices ou dommages causés aux tiers.

Des pénalités contractuelles sont détaillées dans le contrat.

Elles s'appliquent par exemple en cas :

- D'interruption générale ou partielle non justifiée de l'alimentation en eau ou en électricité, ou en cas d'obturation des réseaux d'assainissement (les durées limites sont définies dans le contrat) ;

- Du non respect des normes en vigueur pour la qualité de l'eau ou d'électricité distribuée ;
- Etc.

6.3. Mesures et sanctions administratives.

Le contrat prévoit des mesures visant à sauvegarder l'intérêt public en cas de défaillance du délégataire.

A cet effet ; en cas de manquement fréquemment répété, de manquement grave ou de faute grave imputable au Délégataire dans l'exécution de ses obligations contractuelles, l'Autorité Délégante peut enclencher une procédure de mise en demeure qui, si elle reste sans suite favorable, peut entraîner :

- **La mise sous séquestre de la G.D par l'établissement d'une Régie provisoire.**
- **La substitution d'une entreprise au Délégataire défaillant.**

L'Autorité Délégante peut alors prélever d'office, sur le montant de la caution toute dépense rendue nécessaire dans le cadre de l'application de ces mesures.

L'Autorité Délégante peut en cas de « faute d'une particulière gravité » prononcer la déchéance du Délégataire.

La procédure et la liste des fautes sont précisées dans la convention, ça peut varier d'un refus sans raison justifiée du Délégataire à l'atteinte à l'hygiène ou la sécurité publique causée par ce dernier.

L'exposition de ces différentes mesures prévues dans le contrat, a pour objectif de montrer qu'en cas du non respect du Délégataire de ses engagements initiaux, l'A.D a la possibilité d'imposer la réalisation de ces engagements, par différents moyens prévus dans le contrat.

Le Délégataire n'a donc pas d'autres alternatives que de déployer le maximum d'efforts pour la réussite de ses projets.

6.4 Risques et enjeux de la Gestion Déléguée.

Malgré l'existence d'un contrat bien établi, autorisant les mesures coercitives ou autres, signalées ci-dessus, le bon déroulement de ce dernier reste toujours à la merci d'un certain nombre de considérations, dont :

6.4.1. Environnement de la Gestion Déléguée.

Le Déléguataire est appelé à travailler dans un milieu hétérogène comportant plusieurs intervenants, (Communes, Administrations Publiques, Secteur privé, etc.) pour lesquels la Gestion Déléguée n'est pas perçue de la même manière.

Certains organismes, qui travaillent en étroite collaboration avec le Déléguataire, continuent à évoluer dans un mode de fonctionnement caractérisé par la lourdeur administrative, ce qui n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes à la bonne marche de la G.D.

Cette situation affecte directement le rendement du Déléguataire.

A titre d'exemple ; la réalisation d'un branchement, est conditionnée parfois à la délivrance d'une autorisation de traverser, par la Commune. Le délai de réalisation du branchement se trouve donc conditionné par la durée nécessaire à l'obtention de l'autorisation en question.

Le foncier pose de grandes difficultés pour l'achèvement de projets d'infrastructure (construction de stations, pose de collecteurs, etc.), en raison d'absence d'interlocuteurs habilités à décider rapidement et de la lenteur des circuits administratifs.

Les prises de décisions se font généralement par les Administrations Centrales, à Rabat.

On se trouve confronté à deux écoles de management :

- Celle de l'Administration, caractérisée par une hiérarchisation et une inertie dans la décision.
- Celle de la G.D, caractérisée en grande partie par la souplesse du privé et la rapidité de décision.

Le passage pour certaines parties, habituées à travailler avec la Régie, au nouveau système, ne s'est pas fait sans difficultés.

Les facilités accordées au temps de la Régie à certaines personnalités influentes de la ville, à des promoteurs immobiliers, ont cédé la place à une gestion transparente basée sur le recouvrement de l'ensemble des créances de la société.

6.4.2. Risques liés à l'existence du fonds de travaux.

Le fonds des travaux est une des particularités du modèle marocain, qui contrairement au modèle français qui intègre la contribution aux investissements dans les tarifs, est alimenté directement lors de l'établissement du branchement ou en cas de renforcement des installations, moyennant le règlement d'une participation de la part du demandeur. L'existence de ce fonds qui correspond à une contribution à un réseau réalisé avant l'arrivée du Délégué, fait de ce dernier un bien de l'Autorité Délégante. Mais devant l'ambiguïté signalée auparavant concernant la définition de cette Autorité, et la délimitation des objectifs réels du fonds de travaux, on se trouve confronté à des interprétations différentes concernant l'utilisation de ce fonds.

Si l'utilisation de ce fonds pour la réalisation des infrastructures, l'acquisition de terrains, ne pose pas de problème particulier, le Délégué se trouve parfois sollicité pour :

- Réaliser des travaux, qui ne rentrent pas dans ses attributions contractuelles, mais dont l'impact est positif sur le reste de ses activités (curage des oueds qui continuent à recevoir les rejets des eaux usées et qui est indispensable à la lutte contre les inondations, levée des contraintes pour l'élargissement des voies d'accès, qui a pour conséquence de renouveler ou renforcer le réseau existant, etc.).**
- Réaliser de travaux ou des prestations qui relèvent d'autres départements.**

Afin d'éviter toute ambiguïté, il y'a lieu de définir clairement et d'une manière plus précise le champ d'utilisation du fonds de travaux, faute de quoi il constituerait le recours pour le financement de projets en dehors du domaine d'activité du délégué.

6.4.3. Problématique des tarifs.

Le problème des tarifs appliqués pour la vente d'eau d'électricité ou du service d'assainissement, est un élément d'une grande sensibilité, en raison de son impact social sur le consommateur d'une part, et son importance vis-à-vis de la trésorerie du Délégué d'autre part, du fait qu'il constitue la principale ressource de financement de ce dernier.

Sans rentrer dans les détails techniques relatifs à la formule de révision des tarifs, cette dernière tient compte des variations des prix des principaux facteurs de production et aux gains de productivité.

La révision des tarifs tiendra compte des valeurs des indices et du taux de réalisation des investissements de l'année précédant la révision par rapport à l'investissement prévisionnel contractuel de cette même année.

La formule de révision des tarifs ne sera pas appliquée si le délégataire, de par sa faute, n'a pas réalisé 70% des investissements prévisionnels pour l'année précédant celle de la révision.

Cette révision reste conditionnée à l'accord préalable de l'Autorité Délégante et à l'approbation de « l'Autorité de Tutelle ».

Le contrat prévoit également, dans certains cas de figure des négociations entre l'A.D et le Délégataire pour se concerter sur les dispositions tarifaires à prendre.

De ce qui précède on constate que les révisions tarifaires ne sont pas systématiques et obéissent à plusieurs considérations qui risquent de rendre leur application parfois difficile.

6.4.4. Risques liés au mode d'application des sanctions contractuelles.

Les sanctions contractuelles constituent une lame à double tranchant, elles sont d'une grande utilité pour assurer la bonne application du contrat, mais elles peuvent constituer un grand risque en cas de mauvaise interprétation ou d'utilisation abusive.

Une bonne gestion déléguée suppose, un partenariat équilibré, un partage des risques et un équilibre dans le contrat.

CHAPITRE VIII- ETUDE COMPARATIVE, **CONCLUSIONS.**

7.1. Etude comparative.

Répondre à la problématique posée, faisant de la Gestion Déléguée un outil de lutte contre la pollution du milieu naturel, reviendrait à étudier les mécanismes de fonctionnement de cette dernière comme cela a été fait tout au long de cette étude, pour montrer leurs avantages et éventuellement les inconvénients par rapport à d'autres modes de gestion.

Dans le cas d'Amendis nous avons en plus, l'avantage de le prouver par des données concrètes, qui sont le fruit des quelques mois d'activité (20 mois) et de comparer ces résultats avec ceux obtenus par les différents organismes qui ont eu la responsabilité de la gestion du secteur d'assainissement liquide :

- La Municipalité;
- La Communauté Urbaine ;
- La RAID ;
- Amendis.

7.1.1. Apport de la Municipalité.

La ville de Tanger, contrairement aux autres villes du Maroc, a été gérée par une Administration Internationale jusqu'à l'indépendance du Maroc en 1956.

Le passage effectif sous l'administration nationale n'a eu lieu qu'en 1961. La ville a continué cependant à bénéficier d'avantages fiscaux (50% de l'I.S), visant à contrecarrer les pertes engendrées par ce passage, en encourageant les investissements dans la ville.

L'analyse de l'ère municipale comprend donc les deux périodes :

7.1.2. La période de l'Administration Internationale.

7.1.3. La période de l'Administration Nationale.

La 1^{ère} période a connu la réalisation de la ville « Européenne » donc de la quasi totalité des réseaux d'assainissement urbains actuels.

La constitution et le mode de fonctionnement du Conseil Municipal, facilitait la prise de décisions locales.

La seconde période peut être scindée en deux phases :

- **la 1^{ère} phase, allant jusqu'en 1976, qui a été caractérisée par la main mise de l'autorité locale sur la Municipalité, le Gouverneur était l'ordonnateur.**
- **La seconde phase a commencé avec l'adoption de la charte communale de 1976, qui a donné plus de pouvoir au Président du Conseil, devenant ainsi l'ordonnateur, mais toujours sous la tutelle de l'autorité centrale, du Ministère de l'Intérieur. Les budgets sont approuvés par l'autorité centrale.**

Les infrastructures d'assainissement, ont connu durant cette phase un vide, qui a eu des effets néfastes sur l'ensemble de l'économie de la ville. La construction de nouveaux quartiers, de zones industrielles dans des zones non assainies a contribué énormément à la pollution de la ville.

Le seul projet d'infrastructure important, réalisé durant cette phase de 1956 à 1992, d'un montant de 6 millions de Dirhams, est la pose du collecteur « C » le long du Boulevard Moulay Ali Chrif et le dédoublement en CAO du collecteur existant le long du boulevard de l'Espagne.

Ces projets ont été réalisés autour de l'année 1967.

Le financement a été octroyé par le FEC Fonds d'Equipement Communal.

Il y'a lieu de signaler l'étude du schéma directeur d'assainissement liquide réalisée par le bureau d'étude Maroco- Belge, MABEG en 1977, et qui est restée sans suite à ce jour.

En 1978 la Municipalité a réalisé la station de relevage Rgaï d'un montant de 1,8 millions de DH.

L'ensemble des infrastructures réalisées durant la durée de la Municipalité (36 ans) est de 7,8 millions de DH. (Non réactualisée)

Les textes de loi autorisaient la Municipalité à recouvrer les contributions aux infrastructures réalisées par la Municipalité, mais par manque de moyens de coercition, les recouvrements effectués par le personnel des impôts restaient en deçà des dépenses effectuées, ce qui engendrait un déficit que la Municipalité ne pouvait combler par ses propres moyens.

(Source : archives municipaux)

7.1.2. Apport de la Communauté Urbaine.

Suite au découpage communal de 1993, la Municipalité de Tanger a été divisée en trois (3) communes urbaines, (la commune de Tanger ville, la commune de Charf et la commune de Beni makada).

Une communauté urbaine a été créée pour gérer tous les secteurs en commun aux trois communes, y compris les réseaux d'assainissement liquide de la ville.

L'intervention de la communauté urbaine a duré de 1993 à 1997.

A partir du 1^{er} Janvier 1998, la RAID s'est substituée à la communauté urbaine.

Durant ses cinq années d'existence la communauté a procédé à la réalisation des projets suivants :

Désignation	Montant du projet (en millions de Dh)	Marché	Financement
Construction et équipement de la station de relevage Benkirane	2,50	12/94	FEC
Pose du collecteur Bendibane.	1,08	14/94	FEC
Pose d'un collecteur au Golf Royal	1,40	15/94	FEC
Travaux eaux pluviales à la place de la Ligue Arabe	1,84	16/94	FEC
Pose d'un collecteur Lalla	0,65	17/94	FEC

chfia			
-------	--	--	--

Pose du collecteur E.U Marrakech	0,36	17/95	Communauté
Pose du collecteur E.U Rgaï	0,94		Communauté
Equipement station de relevage Salima	0,62		Communauté
Travaux eaux pluviales place Mly Ali Chrif	0,62		Communauté

FEC : Fonds d'équipements communales

(Source : Communauté Urbaine de Tanger)

le total des réalisations effectuées par la Communauté Urbaine durant ses cinq années d'existence, aussi bien en assainissement liquide qu'en lutte contre les inondations s'élève à :

- **7,37 millions de Dirhams financés par le FEC**
- **2,54 millions de Dirhams financés par les fonds propres de la Communauté**

Soit un total de 10 millions de Dirhams. (Non réactualisé)

La Communauté Urbaine avait comme principales ressources liées à l'assainissement liquide :

- **la taxe versé par le demandeur lors de son branchement au réseau de la ville ;**
- **La taxe d'édilité payée par les propriétaires immobiliers.**

7.1.3. Apport de la RAID.

La RAID s'est substituée à la Communauté Urbaine à compter du 1^{er} Janvier 1998. La RAID avait déjà réalisé et financé les études du Schéma Directeur d'Assainissement Liquide (SDAL), pour un montant estimé à 15 millions de Dirhams, pour le compte de la Communauté Urbaine.

Le passage de la Communauté Urbaine (C.U) à la RAID s'est fait à base d'un cahier des charges, élaboré en commun accord avec l'ensemble des communes (Urbaines et Rurales).

Ce cahier des charges définissait entre autres, les relations entre les clients, la RAID et les Communes.

La nouveauté, venait de l'introduction d'un moyen de financement par les usagers, à savoir :

- La participation sur les infrastructures d'assainissement liquide au même titre que pour l'eau ou l'électricité. Elle est définie par le cahier des charges, elle correspond à une contribution du promoteur (en cas de branchement, de réalisation de lotissement ou de tout projet nécessitant son alimentation en eau potable), elle est facturée avec le devis de l'eau potable.**
- La redevance d'assainissement, facturée à l'utilisateur dans la quittance de l'eau potable, elle correspond aux frais d'exploitation de l'ensemble des installations d'assainissement liquide.**

L'importance de la 1^{ère} est liée à l'activité économique dans la ville, alors que la seconde est liée au volume de l'eau potable consommé par les usagers.

Le début des années 1990, contrairement aux années 1980 durant lesquelles la ville de Tanger a connu un essor important dans l'immobilier, a été marqué profondément par la 1^{ère} guerre du Golfe.

La prise en charge par la RAID de ce secteur, a coïncidé avec une chute des « participations », d'où des difficultés de trésorerie, pour la réalisation des investissements.

Les travaux d'infrastructure d'assainissement, réalisés par la RAID ont concerné les stations de relevage et la pose de conduites pour le transfert

des eaux usées déversant dans la Baie. Le coût global est estimé à 7 millions de DH. (Non réactualisé)

7.1.4. Apport d'Amendis.

(Voir chapitre V : plan d'action Amendis)

L'étude des cas précités, montre clairement que hormis la période de l'Administration Internationale, sur laquelle on ne possède pas de données chiffrées relatives aux investissements réalisés par la Municipalité, les réalisations des autres intervenants (Municipalité, Communauté, RAID) ne sont d'aucune commune mesure avec les projets en cours de réalisation ou projetés par Amendis.

Le contrat prévoit pour les 10 premières années et pour le seul chapitre infrastructures plus de 800 000 000 DH, soit une moyenne de 80 000 000 DH par année.

Le coût des projets réellement exécutés durant la 2^{ème} année du contrat (voir plan d'action) dans l'assainissement liquide, s'élève à 80 000 000,00 DH (HTVA).

Les montants prévus durant la 3^{ème} et 4^{ème} année seront encore plus important (voir plan de financement).

7.2. Conclusions.

Le manque d'infrastructure de base dans le secteur de l'assainissement liquide dans les pays du tiers monde engendre des problèmes de pollution de l'environnement, ce qui a des effets néfastes sur l'hygiène et la santé des citoyens et des répercussions incalculables sur l'économie du pays en général.

Le manque de moyens financiers et humains et de lois et en mesure de faire face à cette situation ne fait qu'empirer la qualité de vie dans les villes, créant ainsi des foyers de tension sociale à grand risque pour la stabilité du pays.

Dans les pays de l'union européenne des efforts importants ont été déployés récemment, par l'adoption de nouvelles lois, suite aux efforts de la société civile, en s'organisant sous forme de partis politiques ou d'organisations non gouvernementales et en faisant de la lutte contre la pollution leur cheval de bataille, ce qui a contribué énormément à l'amélioration des qualités l'environnementales.

Ces résultats n'auraient cependant pas été obtenus sans l'introduction de nouveaux mécanismes qui se sont substitués à l'action de l'Etat ou de la Collectivité. Ces différents mécanismes exposés dans l'étude diffèrent d'un pays à l'autre mais ils ont tous l'avantage de décharger l'Etat du fardeau de la gestion et parfois d'investissements souvent très lourds.

En ce qui concerne le cas du Maroc où la délégation des services publics remonte à la période du protectorat, avec la concession des ports, des chemins de fer et de la distribution de l'eau et de l'électricité (S.M.D), nous avons relaté les cas de la LYDEC à Casablanca et la REDAL à Rabat, en faisant une comparaison avec le cas d'Amendis à Tanger et Tétouan. Il ressort la nécessité d'adopter dorénavant la procédure d'appel d'offres international, suivie pour le choix d'Amendis, ceci afin d'éviter la répétition de l'expérience REDAL, qui en raison de grandes difficultés de gestion a été obligée de se désister en faveur du groupe VEOLIA.

Lors de l'examen du cas marocain nous avons constaté qu'il existe un vide au niveau des textes de loi, qui doit être comblé pour pouvoir traiter la Gestion Déléguée en tant qu'elle et non comme un contrat à caractère administratif. Le projet en cours d'élaboration par les pouvoirs publics donnerait un grand élan en avant à la Gestion Déléguée au Maroc.

Nous avons aussi attirer l'attention sur la nécessité de doter ce secteur d'un organe de régulation fort, à la lumière de ce qui a été fait pour la télécommunication, avec l'Agence Nationale de Régulation des Télécommunications (ANRT), car la situation actuelle est de nature à créer une confusion quant aux responsables réels du dossier de passation et de supervision de la Gestion Déléguée.

La nouvelle structure basée sur l'unicité de la ville va certainement contribuer à faciliter cette décision pour les villes concernées.

Le modèle anglo-saxon adopté pour la distribution de l'eau potable, diffère de celui connu en France : les entreprises concessionnaires sont propriétaires du réseau, des installations et des infrastructures et fixent eux même le plus souvent les tarifs. L'existence donc d'un organe de régulation « OFFWAT », doté de larges prérogatives garantie une application judicieuse du contrat.

L'étude comparative du modèle français et marocain, montre la particularité de ce dernier, en raison de la notion du fonds de travaux, qui est alimenté à partir de participations collectées auprès des demandeurs de

branchements ou de renforcements. L'existence de ce fonds qui est en fait un bien public, impose contrairement au modèles français, de nouvelles contraintes de gestion, à savoir le suivi par l'Autorité Déléguée de l'utilisation de ce fonds, ce qui implique une lourdeur dans l'accomplissement de certaines tâches (passation de marchés financés par ce fonds, par exemple), mais qui reste nécessaire.

Il est à signaler que la délégation des services publics en France n'a été définie d'une manière exacte que tout récemment avec la loi du 11 Décembre 2001. Auparavant et en cas de litige on se référait le plus souvent à la jurisprudence.

Le modèle de délégation de services publics le plus utilisé en France reste l'affermage, en raison des avantages fiscaux accordés (récupération de la TVA par la Commune), mais surtout en raison des moyens financiers et humains que possède la Commune et qui lui permettent d'assurer la réalisation des infrastructures de base.

Cette solution peut constituer une alternative pour le Maroc dans le futur, car elle déchargerait le délégataire des investissements initiaux souvent très lourds et nécessitant des garanties bancaires difficilement accordables.

La Gestion Déléguée sous sa forme actuelle, mais améliorées par des textes de loi et dotée d'organe de régulation neutre et fort, en mesure de veiller sur la bonne application du contrat, reste à notre avis pour le moment, la solution la mieux adaptée pour le Maroc, pour les raisons suivantes :

- Le contrat de Gestion Déléguée est un engagement du Délégué, il est de ce fait obligé de respecter ses termes et de réaliser ses objectifs ;**
- La durée du contrat est limitée dans le temps, à la fin du contrat, les « biens de retour » retourneront à la collectivité;**
- L'évolution des tarifs est conditionnée à des réalisations fixées par le contrat, qui sont censées améliorer les conditions d'alimentation des usagers ;**
- Les réalisations des infrastructures de base sont financées par les usagers et non par les contribuables ;**
- Les acquis du personnel existant sont sauvegardés et leur « statut du personnel », respecté (pour le cas d'Amendis) ;**
- Le quota du personnel étranger employé par le Délégué, est limité en nombre (pour le cas d'Amendis);**
- Le contrat prévoit la possibilité de résiliation en cas de problèmes insurmontables ;**

- L'existence de l'Autorité Délégante, qui intervient dans le cadre du comité de suivi, par l'intermédiaire du service permanent ou sous d'autres formes, est de nature à inciter le Délégué à veiller sur le respect des termes du contrat ;
- Etc.

Les risques de l'Autorité Délégante, restent donc faibles, comparés à ceux du Délégué.

Malgré la bonne volonté des deux parties, un certain nombre d'embûches persistent, et constituent des zones d'ombre de nature à affecter le bon déroulement du contrat :

- L'environnement de travail du délégué, appelé à traiter avec des administrations (Communes), qui continuent à travailler avec un esprit caractérisé par l'inertie de ses circuits ;
- Le risque de voir le fonds des travaux utilisé pour des activités non liées aux engagements contractuels ;
- L'augmentation tarifaire, suppose l'accord d'un certain nombre d'instances, ce qui peut entraîner du retard dans l'application de nouveaux tarifs, avec toutes les répercussions que cela suppose sur la trésorerie du Délégué ;
- Une mauvaise interprétation ou un abus dans l'utilisation des clauses coercitive du contrat, risque de mettre en péril ce dernier.

Le modèle de gestion déléguée exposé conviendrait beaucoup plus à une grande agglomération, en raison du mécanisme de recouvrement mis en jeu et qui doit permettre d'assurer l'équilibre du contrat à moyen terme. En ce qui concerne les petites agglomérations il serait nécessaire de trouver une nouvelle source d'apport financier ou d'adopter un modèle permettant des péréquations, afin d'assurer la pérennité du modèle.

Les tentatives en cours, entre l'ONE et l'ONEP, visant à créer des Sociétés de Distributions, qui seraient éventuellement l'alternative aux petites régies et autres modes de distributions pratiqués par ces derniers, nous emmène à nous poser la question de savoir si les établissements publics au Maroc, sont en mesure de réussir ce genre d'opération, sans la refonte de leur structure. Je me base en cela sur le rapport critique de la Commission Parlementaire française, relatif aux établissements publics en France, EDF, France Télécom, etc. (Voir Annexe), et ce en raison des similitudes qui existent avec nos établissements publics.

Ce rapport qui date du 15 Juillet dernier, recommande des changements en profondeur dans l'organisation de ces établissements, par la création des

Agences de participations, la généralisation des comités de la stratégie, l'institution des comités de gouvernance de l'Entreprise, etc.

Ce rapport vient à point nommé, pour mettre fin à une polémique sur le rôle de l'Etat dans les entreprises publiques, en préconisant l'adaptabilité de la gestion des entreprises publiques à celle du Privé, moyennant des aménagements à adopter.

Ce rapport émanant de la plus haute instance législative du pays, à savoir le parlement français, cautionne en quelque sorte le choix opéré ces dernières années, en optant pour la délégation des services publics de certaines entreprises publiques.

L'étude comparative, des réalisations faites par les différents intervenants dans l'assainissement liquide à Tanger dans le passé (Municipalité, Communauté, RAID), avec ceux d'Amendis, montre clairement que la Gestion Déléguée est la seule formule en mesure de mobiliser dans un temps relativement court des fonds importants et la seule à pouvoir assurer la réalisation de projets d'une telle envergure

Dans le cas de Tanger, contrairement à la situation qui prévalait depuis plus de 30 ans, caractérisée par l'absence de tout projet touristique autour de la Baie, nous avons assisté durant l'été dernier à l'inauguration par SM le Roi de deux projets d'envergure, Ghandouri et Marça à la Baie de Tanger pour plus de 460 millions de DH.

Lors des différentes réunions tenues entre Amendis et les promoteurs de ces projets, ils n'ont pas caché au début leurs craintes concernant le projet de dépollution de la Baie. Leur décision a été certainement dictée entre autre, par les engagements contractuels d'Amendis, d'une part et les chantiers en cours dans la Baie d'autre part.

Ces projets peuvent être considérés comme une marque de confiance dans la Gestion Déléguée en général et de l'activité assainissement en particulier.

ANNEXE

Annexe.

Rapport de la Commission Parlementaire relatif aux Entreprises Publiques en France.

Durant l'année 2003, deux rapports émanant de commissions parlementaires, ont été critiques quant au rôle de l'Etat dans les entreprises dites publiques, genre EDF, France Télécoms. Le 1^{er} en date du 24 Février et le second en date du 15 Juillet.

Ces rapports mettent l'accent sur la défaillance de l'Etat actionnaire et prônent en contre partie plus d'ouverture au marché international et de faire jouer la concurrence, respectant ainsi les directives européennes.

Un long réquisitoire est dressé contre France Télécoms et EDF, accusées d'avoir pratiqué une politique de croissance externe non maîtrisée, due au contournement des contre-pouvoirs au sein de l'entreprise et de la tutelle de l'Etat. Elles sont taxées également de manque de cohérence entre leurs différentes branches.

Les grands groupes publics français ont négligé leur comité d'audit ou de suivi de risques.

François Roussley président d'EDF précise qu'« avoir l'Etat dans son capital, c'est être sous capitalisé » :

- Une politique d'expansion internationale doit être appuyée par une capacité de financement importante, que l'Etat ne peut pas fournir.
- La contrainte légale qui limite la participation de l'Etat au capital de l'entreprise privée à 50%, empêche un financement d'acquisitions par échange d'actions

Le statut de l'entreprise publique représente un handicap pour l'entreprise :

- La politique de la retraite, imposée par l'Etat ;
- La nomination des présidents par le Conseil des Ministres leur procure une légitimité incontestable.

L'Etat qui est montré du doigt, peut bloquer le processus de décision et bloquer par conséquent la stratégie de croissance, comme il peut être contourné et désinformé plus facilement, il devient de ce fait gênant pour le fonctionnement de l'entreprise.

L'examen des dettes des deux entreprises EDF et France Télécoms, qui s'élèvent respectivement à 25,5 milliards d'Euros et 68 milliards d'Euros, ce qui en fait l'entreprise la plus endettée au monde, remet en cause l'ensemble du modèle français hérité de la libéralisation et nous amène à nous poser la question suivante :

Comment se fait-il que des entreprises d'une telle importance, possédant les moyens financiers et humains leur permettant en principe d'assurer la bonne conduite de leurs entreprises arrive à de telles aberrations ?

La Commission Parlementaire préconise 27 recommandations, ayant pour objectifs :

1. la responsabilisation de l'entreprise
2. repenser le rôle de l'Etat pour une organisation et des contrôles plus efficaces.
 - La responsabilisation, consisterait à rapprocher le plus possible leur gestion des entreprises privées
 - Repenser le rôle de l'Etat en créant *l'Agence des participations de l'Etat*, qui sera le chef de file au sein des conseils d'administration des entreprises publiques afin de garantir la cohérence de la position de l'Etat et défendre ses intérêts patrimoniaux. Elle sera leur interlocuteur unique.

Recommandations de la commission parlementaire française relatives au rôle de l'Etat dans les entreprises publiques.

- **Les Présidents :**
 - Conserver le pouvoir de nomination du gouvernement tout en associant *l'Agence des participations de l'Etat* à la définition des compétences requises.
 - Procéder à l'audition des présidents des grandes entreprises publiques dès leur nomination, puis chaque année, par les commissions compétentes du parlement.

- **Rapprocher le niveau de rémunération des dirigeants de celui pratiqué dans les entreprises comparables du secteur privé.**
- **Assurer à travers l'Agence, un suivi régulier des performances des entreprises et mettre en place des entreprises périodiques entre les présidents et les ministres de tutelle.**
- **Les conseils d'administration.**
 - **limiter à 15 au maximum le nombre des administrateurs, en conservant dans l'immédiat le principe du tripartisme, mais envisager à terme l'alignement sur le droit commun des sociétés commerciales.**
 - **Uniformiser le statut des administrateurs en supprimant le principe de l'atténuation de la responsabilité civile des administrateurs représentant les salariés et prévoir leur rémunération, à l'exception des représentants de l'Etat, de façon à accroître leur indépendance et leur responsabilité.**
 - **Doter tous les conseils d'administration d'un règlement intérieur détaillé déterminant les décisions soumises à leur appréciation au préalable.**
 - **Généraliser les comités de la stratégie et élargir leurs compétences à l'instruction de projets d'acquisition.**
 - **Donner au comité d'audit la possibilité de recourir de manière autonome à une expertise extérieure et élargir leur compétence à la gestion du risque de l'entreprise.**
 - **Charger l'Agence de proposer au gouvernement une liste de personnalités qualifiée et favoriser la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil.**
 - **Instituer des comités de gouvernement d'entreprise et procéder à une évaluation régulière des travaux des conseils.**
- **Les outils de gestion et d'analyse.**
 - **généraliser le statut des sociétés anonymes pour toutes les entreprises opérant dans le champ concurrentiel.**
 - **Instituer un contrôle de la qualité des instruments de gestion (comptabilité analytique, engagement hors bilan...) par l'Agence des participations qui en fera état dans le rapport annuel qu'elle soumettra au parlement.**
 - **Conditionner l'agrément de l'Etat à tout projet significatif de croissance externe à l'adoption d'une cartographie détaillée des risques.**

- **Aligner les rapports financiers des principaux groupes publics sur les normes imposées aux entreprises cotées.**
- **Les missions des services publics.**
 - **instituer des contrats de service public définissant très précisément le contenu, le coût et la compensation financière des missions de service public.**
 - **Prévoir des systèmes d'intéressement en fonction des résultats atteints par l'entreprise par rapport à des indicateurs de performance et de qualité de service, fixés dans le contrat de service public.**
- **L'agence des participations de l'Etat.**
 - **confier à l'Agence la responsabilité de définir et de codifier les informations que chaque entreprise devra lui communiquer de manière régulière, ainsi que les règles précises de délai et de saisine préalable à tout investissement de croissance externe.**
 - **Confier au représentant de l'agence le rôle de chef de file au sein des conseils d'administration.**
 - **Créer un comité interministériel d'orientation de la stratégie des entreprises publiques dont le secrétariat sera assuré par l'agence.**
 - **Prévoir une audition annuelle du directeur de l'agence par les commissions des finances des assemblées.**
- **Le représentant de l'Etat au sein des conseils.**
 - **prévoir l'envoi d'une « lettre mission » signée par le ministre de l'économie et le ministère de tutelle technique à chaque administrateur nouvellement nommé.**
 - **Limiter à trois le nombre maximum de mandats des administrateurs dans les grandes entreprises publiques.**
 - **Généraliser les « pré conseils » entre les représentants de l'Etat et leur donner des instructions précises résultant notamment des arbitrages interministériels avant chaque réunion des conseils.**
 - **Assurer un suivi régulier des représentants de l'Etat et confier à l'agence le soin de conduire des actions régulières de formation à leur intention.**
- **Les contrôles**
 - **définir un « cadre de mission » entre l'Etat et le dirigeant de l'entreprise précisant clairement la stratégie économique et financière**

et fixant notamment les indicateurs de performance et des seuils d'alerte. En confier le suivi régulier à l'Agence.

- **Supprimer le CICS (commission interministérielle de coordination des salaires), le CIES (comité des investissements à caractère économique et social) et les fonctions de commissaire du gouvernement et de contrôle d'Etat.**

(Source : l'Economiste)

BIBLIOGRAPHIE.

- Institut de Gestion Délégée (www.fondation.igd.org);
- *La délégation des services publics. Guide pratique*, par J.F Auby Dalloz 1997
- *Négociier, gérer, contrôler une délégation des services publics.* Par Marceau Long, Institut de G.D 1997 ;
- *Services Publics et Economie de Marché.* Par Rachline F. (Collection la Bibliothèque du citoyen).
- *Gestion Délégée des services publics en France et en Europe.* Par Raymundie O. Editions Le Moniteur, Paris, 1995.
- *Services publics : faire ou déléguer ?* par Troger F. Vuibert Paris, 1995.

Le Marketing des villes, un défi pour le développement stratégique. Par Patrice Noisette et Franck Vallerugo. Les Editions d'organisation.