

Distribution de l'eau et de l'électricité et Assainissement liquide : Résultats de la délégation du service à Casablanca

"Distribution of water and electricity and liquid sanitation" Results of the service delegation in Casablanca

Auteur 1 : Tarik REZZOUQ

Tarik REZZOUQ
Enseignant-chercheur
Université Sultan Moulay Slimane / Faculté Polydisciplinaire, Maroc
Rezzouq.tarik@gmail.com

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : REZZOUQ .T (2021) « Distribution de l'eau et de l'électricité et Assainissement liquide : Résultats de la délégation du service à Casablanca », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 364-384.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5650794

Copyright © 2020 – ASJ



Résumé

Vu sa complexité et la pluralité de ses parties prenantes, le service de « distribution de l'eau et de l'électricité et l'assainissement liquide » est depuis longtemps d'une grande importance pour les responsables de la chose publique, particulièrement dans les pays en développement. Au Maroc, et depuis la fin du XX^{ème} siècle, ce service est délégué au secteur privé dans les grandes villes du Royaume, après l'avoir confié aux collectivités territoriales et aux Régies autonomes ayant prouvé presque toutes leur incapacité à fournir un service public digne de ce nom, et qui respecte les principes de continuité, d'égalité et de mutabilité de base.

L'objet du présent article est d'étudier l'efficacité de cette gestion déléguée, et ce, à travers l'étude du premier contrat de tel genre au pays, à savoir : le contrat Communauté Urbaine de Casablanca / Lydec. L'objectif est de mesurer l'impact de cette modalité de gestion sur « la performance » de ce service, notamment sur sa composante financière.

Mots-clés :

Gestion déléguée ; Eau ; Electricité ; Assainissement liquide ; Casablanca .

Abstract :

Given its complexity and the plurality of its stakeholders, the service of "water and electricity distribution and liquid sanitation" has long been of great importance to those responsible for public affairs, particularly in developing countries. In Morocco, since the end of the 20th century, this service has been delegated to the private sector in the Kingdom's major cities, after having been entrusted to the local authorities and to the autonomous public agencies, almost all of which have proven their inability to provide a public service worthy of the name, and which respects the principles of continuity, equality and basic mutability.

The purpose of this article is to study the effectiveness of this delegated management, through the study of the first contract of this kind in the country, namely: the Urban Community of Casablanca/Lydec contract. The objective is to measure the impact of this management method on the performance of this service, particularly on its financial component.

Keywords

Delegated management; Water; Electricity; Liquid sanitation; Casablanca.

Introduction

La croissance des besoins en eau potable à Casablanca est estimée devoir tripler en trente ans, entre 1990 et 2020. En effet, « En 1952, l'agglomération casablancaise consomme 54 millions de m³/an dans la nappe de Maamora. En 1967, la construction du barrage Sidi Maachou sur l'Oum er Rbia a permis d'avoir 120 millions de m³. Entre 1976 et 1983, deux nouvelles adductions d'eau à partir de Bouregreg ont porté le volume à 410 m³. En 1990, l'Oum er Rbia permettait d'atteindre 490 millions de m³...de nouveaux aménagements au cours de la décennie 1990 ont porté le volume à près de 600 millions de m³. Ainsi, en cinquante ans, l'eau mobilisée a été multipliée par onze...Dans les prochaines années, les volumes nécessaires vont s'élever à quelques 700 ou 800 millions de m³, et il faut songer à de nouvelles ressources. Une partie de la retenue gigantesque du dernier barrage de M'jara réalisé sur Oued Ourgha, permettra d'assurer une grande partie de ces besoins à venir»¹.

Selon la thèse de Sinda Haoues-Jouve (1999) sur les limites de la décentralisation dans le contexte de Casablanca et l'organisation du pouvoir urbain : « le Grand Casablanca comprend des objectifs d'aménagement et de gestion urbaine entre Casablanca-ville et Mohammedia. Le statut juridique de cette entité spatiale est acquis en 1963, puis une série de redécoupages territoriaux et administratifs en résultait pour donner ensuite une superposition du périmètre de la Wilaya créée en 1981, et du Grand Casablanca qui, en 1999, comptait 6 préfectures, 35 communes, une superficie de 100.000 hectares et 3.297.000 habitants »².

Ainsi, il s'avère qu'il a été difficile pour la collectivité urbaine casablancaise de gérer seule un tel service vital, sachant qu'à l'époque, on parlait de la distribution de l'eau et de l'électricité d'une part, et de l'assainissement liquide d'une autre, avant que les deux services soient réunis dans un seul à l'ère de la gestion déléguée. Quel est donc l'impact de cette modalité de gestion sur la « performance » de ce service à Casablanca ? Telle est la problématique de la présente contribution.

¹Sounni : Alimentation en eau de l'axe urbain littoral marocain, 1993, In Mutin, Georges: Le monde arabe face aux défis de l'eau : enjeux et conflits, n°8014, Paris, Archives-ouvertes, 2007, p. 134.

²Haoues-Jouve, Sinda : « 20 ans de politique d'assainissement à Casablanca : enjeux, acteurs et limites », Thèse de doctorat soutenue en 1999, pp.37-44.

1. L'absence de vision en cause des problèmes structurels du service à Casablanca : Exemple de l'eau potable

Selon S.Haoues-Jouve, «C'est entre 1960 et 1963 que le conseil municipal a décidé de mettre un terme à la concession de la distribution d'eau et d'électricité³ dont bénéficiait depuis 1914 une société privée étrangère qui est la SDM, et de créer une Régie autonome municipale qui est la Régie Autonome de Distribution d'eau et d'électricité (RAD) »⁴. Le passage de la SMD à la RAD est fait sans rupture, tout en maintenant le même encadrement français avec une marocanisation progressive.

La Régie est placée sous tutelle du ministère de l'Intérieur, et c'est le Wali qui préside son conseil d'administration, dont le directeur est nommé par le ministre, et qui est théoriquement composé d'un tiers de représentants des ministères techniques et de deux tiers des élus. Mais réellement, le ministère de l'Intérieur soumet les Régies à travers l'administration aux injonctions de l'Etat en les privant du soutien possible des élus municipaux, ce qui a été prouvé quand la Lyonnaise des eaux réapparaît avec la disparition de la RAD à travers la création de la Lyonnaise des Eaux de Casablanca – Lydec – en 1997⁵.

Le modèle marocain s'est historiquement développé sur une distinction entre production revenue à un office public : ONEP, et distribution souvent confiée au secteur privé à travers la concession.

En 1914, la Société Marocaine de Distribution de l'Eau, du Gaz et de l'Electricité (SMD) a vu le jour⁶, et avait comme « mission » la construction des ouvrages publics d'électricité de Casablanca. De 1914 à 1920, la SMD passe sous le régime de la concession en élargissant son activité vers la distribution de l'eau potable dans la ville, ainsi qu'à Rabat, Salé, Tanger et Meknès. Ensuite, La SMD n'a pas pu accompagner la croissance urbaine forte, ce qui a donné naissance en 1930 à la Régie d'Exploitation Industrielle du Protectorat, considérée comme étant

³Voir le Décret n° 2-64-394 du 22 jomada I 1384 (29 septembre 1964) relatif aux régies communales, dotées de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

⁴Haoues-Jouve, Sinda : « 20 ans de politique d'assainissement à Casablanca : enjeux, acteurs et limites », Thèse de doctorat soutenue en 1999, p 45.

⁵ De Miras, C. et Le Tellier, J. : Gouvernance urbaine et accès à l'eau potable au Maroc, 2005, Paris, L'Harmattan, p.85.

⁶ Pilotée par la Lyonnaise des Eaux et composée du groupe Schneider et de la Banque de Paris et des Pays-bas ;

un organisme public ayant pour rôle la production de l'eau potable et sa distribution, même vers les autres centres urbains marocains.

En 1950, la SDM devait concevoir et réaliser le système de production de l'eau potable de Casablanca pour une durée de « 50 ans » à partir de l'oued Oum Er-Rbia, avec la garantie de l'administration des crédits et des tarifs. Ce contrat était prolongé pour quelques années de plus même après l'indépendance.

En 1961, c'est uniquement la distribution de l'eau potable qui sera confiée à la Régie de Distribution, mais la SMD, qui est devenue ELYO, conservera la production de l'eau potable depuis Oum er-Rbia (concession renouvelée en 2000 par le Ministère de l'Equipement)⁷.

Ainsi, Casablanca avait comme règle dominante le régime de concession entre 1914 et 1961, avant la signature de la première délégation du service de l'AEP au Maroc en 1997, et qui est celle de la concession à la Lydec qui en est le partenaire à nos jours. Le régime municipal étant l'exception de 1961 à 1997. Cette concession de la distribution de l'eau potable au secteur privé est une question de régulation entre une demande urbaine croissante et une offre en ressources renouvelables plafonnée ou à rendement décroissant, étant donné si l'Etat reste le producteur.

2. L'ambiguïté des dispositions contractuelles en cause des problèmes d'exécution :

Selon son site web⁸, Lydec qui est le délégataire chargé de l'assainissement liquide et de la distribution de l'eau potable et de l'électricité à Casablanca depuis 1997, a un capital social de près de 800 MDh composé des parts suivantes : 35% de Suez Environnement⁹, 24% d'ELYO¹⁰, 18% de Endesar Europa¹¹, 18% à EDF International¹² et 5% AGBAR¹³.

⁷ De Miras, C. et Le Tellier, J. : Gouvernance urbaine et accès à l'eau potable au Maroc, 2005, Paris, L'Harmattan, p.85.

⁸ Site web officiel du délégataire Lydec : <https://www.client.lydec.ma/site/> ; Consulté le 15/03/2016 à 13 :22.

⁹ Spécialiste de gestion des déchets et d'assainissement, avec près de 115 Millions de clients au monde.

¹⁰ Spécialiste de gestion-maintenance, de la valorisation énergétique des déchets, de la distribution de l'électricité et de la production associée.

¹¹ Groupe espagnol spécialisé dans la production et la distribution de l'électricité.

¹² Grand investisseur dans la production et la distribution d'électricité, et présent au Maroc depuis plusieurs années.

¹³ Leader en Espagne et au Portugal dans le domaine du cycle de l'eau, et présent aussi en Amérique latine.

Nous présentons ci-après une analyse de forme et de fond du contrat et du cahier des charges auxquels les deux partenaires se réfèrent au cours de l'exécution de la prestation ou en cas de litige.

Le contrat de gestion déléguée régi par « la Convention de Gestion déléguée du Service de Distribution de l'Electricité, du Service de Distribution de l'Eau Potable et du Service de l'Assainissement Liquide à Casablanca », est signé en date du 28/04/1997 à Rabat, entre la Société Lyonnaise des Eaux représentée par son PDG Jérôme Monod¹⁴ et le Conseil de la Communauté Urbaine de Casablanca (CUC) représenté par son président Abdelmoughit Slimani, sous les auspices du ministre de l'intérieur Driss Basri, et avec le visa du ministre des Finances et des Investissement Extérieurs Mohammed Kabbas¹⁵. Le périmètre concerné par le contrat est celui du CUC¹⁶ (Communauté Urbaine de Casablanca) et la ville de Mohammedia, soit une agglomération urbaine de près de 4 Millions d'habitants, sans que les communes rurales en dehors de la CUC ne soient concernées, car leur desserte en eau était assurée par la RAD. Le début officiel de l'activité du délégataire était en date du 01/08/1997, et ce, pour une durée de 30 ans.

Ce contrat est régi par « une convention » de 49 pages, dont 7 titres, 12 chapitres et 58 articles, et un cahier des charges qui la complète et détaille les obligations contractuelles de chaque partenaire. La première remarque banale à faire en consultant ces deux référentiels concerne le nombre réduit des pages de chaque document. En effet, un contrat de gestion déléguée, notamment de longue durée, est censé comprendre plusieurs détails très minutieux quant à l'exécution du contrat sur terrain, au suivi et au contrôle de la prestation¹⁷. Cette insuffisance des détails quant aux dispositions du contrat est souvent à l'origine de plusieurs litiges entre les deux partenaires, à cause de l'opposition - par nature - de leurs objectifs (Bénéfice / Intérêt général).

¹⁴ Actionnaire fondateur et aussi mandataire des autres actionnaires fondateurs de Lydec, filiale de droit marocain de la Lyonnaise des Eaux France.

¹⁵ De Miras, C. et Le Tellier, J. : Gouvernance urbaine et accès à l'eau potable au Maroc, 2005, Paris, L'Harmattan, p.88.

¹⁶ La CUC comprend 27 communes urbaines.

¹⁷ Exemple : Selon Philippe Grammont, Directeur Adjoint à la Direction de l'Aménagement du Territoire en France, le contrat de PPP relatif à l'autoroute Castres-Toulouse est estimé à près de 250 pages sans annexes. In : Revue La dépêche, Jean-Marc Guilbert, Aout 2015.

A partir de la convention, nous pouvons retenir, en particulier en termes de distribution de l'eau et d'assainissement liquide, les engagements suivants :

- Article 13 : « Le délégataire doit assurer un fonctionnement permanent et continu des services délégués sauf en cas d'insuffisance de la quantité ou de la qualité de l'eau (...) livrées au Délégataire (...)».
- Article 14 : « Les réserves en eau potable (...) seront sur toute la période de gestion déléguée au minimum de 24 heures (...) ».

Il existe des cas dans lesquels la personne publique prévoit un service de permanence pour éviter tout risque de rupture du service public comme est le même pour le service de distribution de l'eau et de l'électricité à Fès, confié à la RADEEF¹⁸, et dont « une cellule de permanence » veille sur la continuité du service et intervient en cas d'urgence. Cependant, l'alternative est de faire appel à un sous-traitant pour exécuter les missions du délégataire, mais sans qu'il ait cette qualité (de « délégataire »)¹⁹. En d'autres termes, c'est un marché public et non pas un contrat de gestion déléguée, tout en imposant au délégataire n'ayant pas respecté ses engagements contractuels des indemnités à payer suite aux dommages résultants de sa faute, et ce, selon les modalités convenues audit contrat.

- Article 15 : « La Qualité du service : Le délégataire s'engage à mener les actions nécessaires visant l'amélioration de la gestion des réseaux et de la clientèle, notamment l'amélioration des rendements par une réduction des pertes qui ne doivent pas dépasser 20% pour l'eau à compter de la quinzième année (...) ».
- Article 16 : Définition et consistance du contrôle : « Outre le contrôle exercé par l'Etat ou par d'autres Autorités en vertu de la réglementation en vigueur, l'Autorité Délégante dispose, à l'égard du Délégataire, d'un pouvoir de contrôle technique, financier et de gestion inhérent aux engagements respectifs découlant du présent contrat ».

A cet effet, l'Autorité Délégante dispose, d'une manière permanente, de tous les pouvoirs de contrôle pour s'assurer sur place de la bonne marche des services délégués et de la bonne exécution du contrat. Elle peut demander communication ou connaissance de tout document détenu par le Délégataire, ayant trait aux opérations relatives à l'exécution du contrat, et faire

¹⁸ La Régie Autonome intercommunale de Distribution d'Eau et d'Electricité de la wilaya de Fès (RADEEF).

¹⁹ Exemple : la décharge et le traitement des déchets ménagers et assimilés collectés par les deux délégataires TECMED et DERICHEBOURG dans la ville de Kénitra, sont confiés à l'entreprise ANATRA, mais pas dans le cadre d'un PPP.

procéder à des audits externes ou se faire assister par des experts ou agents de son choix qu'elle fait connaître au Déléгатaire.

- Article 17 : Suivi de la gestion déléguée : « il est institué une commission technique, présidée par l'autorité Déléгante, chargée du suivi de l'exécution du présent contrat. Elle comprend des représentants de l'Autorité Déléгataire, du Ministère de l'intérieur et du Déléгataire. Cette commission aura, en particulier, pour mission de donner son avis et d'émettre des recommandations et des orientations sur les aspects suivants :
- Définition des tranches annuelles du programme de travaux.
- Actualisation quinquennale du programme de travaux conformément aux principes et aux objectifs qui ont présidé à l'élaboration du programme prévisionnel d'investissement sur 30 ans.
- Affectation du fonds de travaux et détermination du programme de renouvellement.
- Examen des projets de marchés, de contrats, de convention à passer, directement ou indirectement, avec le Groupe Lyonnaise des Eaux ou l'une de ses filiales ou participations.
- Toute question inhérente à la tarification.
- Toute autre mission qui lui sera confiée par l'Autorité Déléгante.
- La commission peut demander l'assistance ou l'avis de personnes extérieures ».
- Article 18 : Comptes rendus annuels. Cet article impose au déléгataire de remettre à l'Autorité Déléгante un compte-rendu technique et un compte-rendu financier, au plus tard, dans les 3 mois qui suivent la date de clôture de l'exercice considéré ou à la date d'arrêt des comptes par le Conseil d'Administration du Déléгataire, et ce, afin de permettre la vérification et le contrôle des conditions financières et techniques du contrat.

Cette continuité du service public, qui est l'une des principales obligations du déléгataire, dépend étroitement du respect des modalités de paiement contractuelles par la personne publique. En effet, si cette dernière est obligée de veiller sur le respect du principe de continuité du service public, le déléгataire quant à lui, il est obligé d'honorer ses engagements et régler son encours clients important, ce qui risque de paralyser le service concerné en cas de retard de paiement. Ce problème est mentionné dans le rapport de la Cour des Comptes sur la gestion déléguée des services publics publié en 2015, et dans lequel cette entité publique de juridiction

financière confirme que les modalités qui justifient les tarifs sont très floues²⁰, et que tout s'inscrit dans une logique mathématique pour le délégataire dans le sens où, « soit la commune paye, soit il interrompt le service », et qu'il n'y a pas de recours en réalité.

- Article 23 : Consistance du programme prévisionnel d'investissement : Le contrat prévoit un budget d'investissement de 30 Milliards de Dhs, décomposé par secteur et selon le programme suivant :

Tableau 01: Programme prévisionnel d'investissement (1997-2026) –Lydec

Secteur d'investissement	Montant d'investissement En MDh.
Electricité	8 920,00
Eau	5 010,00
Assainissement	16 070,00 dont 6 125 MDh optionnels et correspondent aux stations d'épuration.
Commun	-
Total	30 000,00

Source : Convention de Gestion Délégée Lydec - Casablanca.1997.

Tableau 02: Programme contractuel d'investissements (1997-2026) -Lydec, Service de l'eau potable²¹.

Investissements en MDh	1997-2006	2007-2016	2017-2026	Total « Eau Potable »
Infrastructure	550	490	375	1.415
Répartition-distribution	390	350	300	1.040
Renouvellement	340	300	270	910
Moyens d'exploitation	177	114	104	395
Travaux remboursables	450	405	350	1.250
Total « Eau potable »	1.907	1.704	1.399	5.010
%période/Total Eau	38,06%	34,01%	27,92%	
Total Convention	9.765	10.493	9.742	30.000

Source : Convention de Gestion Délégée des Services de Distribution d'Electricité, d'Eau Potable et d'Assainissement Liquide à Casablanca.1997.

²⁰ Exemple : la ville de Tanger considérée par la Cour des Comptes comme étant la deuxième ville du pays dont les factures d'eau et d'électricité sont les plus chères après Casablanca. Rapport de la Cour des Comptes sur la gestion déléguée, 2015.

²¹ De Miras, C. et Le Tellier, J. : Gouvernance urbaine et accès à l'eau potable au Maroc, 2005, Paris, L'Harmattan, p. 91.

Nous remarquons que le rythme d'investissement par période est à raison de 10 Milliards de Dhs pour chaque 10 ans, et que les investissements en eau potable sont annoncés comme décroissants, ce qui est justifié par les réparations des réseaux de distribution ayant permis au délégataire de minimiser les pertes en eau et réaliser des économies d'échelle.

- Article 24 : Politique de financement : Cet article aborde quatre modes de financements :

1- Les financements du Délégué, constitué par les apports en capitaux propres, les emprunts et l'autofinancement dégagé par l'exploitation de la gestion déléguée (...).

2- Un montant prévisionnel de dépenses assis sur les produits d'exploitation de la gestion déléguée, est destiné à couvrir les dépenses nécessaires de renouvellement et des grosses réparations.

3- La participation des abonnés (...) réservée aux travaux de renforcement et d'extension des réseaux et des ouvrages qui sont nécessaires pour assurer l'exécution des services délégués.

4- Le financement par les abonnés du coût des travaux faits pour leur compte. Il s'agit des travaux appelés « travaux remboursables ».

Nous remarquons qu'aucune ressource publique nationale ou internationale ne vient compléter ce dispositif financier. Ci-après le programme d'investissement du contrat en eau potable :

Tableau 03: Le programme d'investissement Lydec en eau potable²²

En millions de Dhs	1997-2006	2007-2016	2017-2026	Total Eau
Infrastructure	550	490	375	1.415
Délégataire	217	0	0	217
Fonds de Travaux	333	490	375	1.198
Répartition-distribution	390	350	300	1.040
Délégataire	0	0	0	0
Fonds de Travaux	390	350	300	1.040
Renouvellement	340	300	270	910
Dotation de renouvellement	340	300	270	910
Moyens d'exploitation	177	114	104	395
Délégataire	177	114	104	395
Travaux remboursables	450	450	350	1.250
Lotisseurs+Abonnés	450	450	350	1.250
Total Investissement Eau	1907	1.704	1.399	5.010
Ressources en valeur absolue en millions de Dhs				
Fonds de Travaux	723	840	675	2.238
Lotisseurs+Abonnés	450	450	350	1.250
Dotation de renouvellement	340	300	270	910
Délégataire	394	114	104	612
Ressources en pourcentages				
Fonds de Travaux	14,43%	16,77%	13,47%	44,67%
Lotisseurs+Abonnés	8,98%	8,98%	6,99%	24,95%
Dotation de renouvellement	6,79%	5,99%	5,39%	18,16%
Délégataire	7,86%	2,28%	2,08%	12,22%

Source : Convention de Gestion déléguée des Services de Distribution d'Electricité, d'Eau Potable et d'Assainissement Liquide à Casablanca.1997.

Sur tout le contrat de gestion déléguée, le budget total à mobiliser en termes d'investissements en eau potable est de 5010 MDh, soit 16,7% du budget d'investissement contractuel estimé à 30.000 millions Dhs, dont le délégataire s'engage à mobiliser 612 MDh sur 30 ans.

A partir de ces données, nous pouvons déduire que le délégataire n'agit pas comme bailleur privé qui investit financièrement à travers ses fonds propres ou ses crédits empruntés auprès du secteur bancaire, et qu'il compte récupérer à travers les produits d'exploitation. Ce délégataire utilise plutôt son savoir-faire technique et commercial grâce auquel dégage, à travers les

²²Op.Cit, 2005, p. 93.

usagers, une grande part des ressources nécessaires, et qui était estimée en 2005 à environ 87,78% du budget d'investissement, consacré au service de l'eau potable pour financer ses charges d'investissements (réparation, renforcement, extension du réseau...)²³.

Cela signifie que le délégataire court une part de risque directe, mais qui dépend des résultats commerciaux et non pas de ses fonds propres. En effet, les investissements sur fonds propres de Lydec ne sont que d'un pourcentage de 21,08% du budget total d'investissement de 30.000 MDh, soit 6.326 MDh. C'est-à-dire que les financements seront mobilisés uniquement si l'exploitation commerciale fonctionne. Ce type de financement basé sur le volet commercial ne peut opérer que si le marché est déjà constitué, et si le client accepte ce rapport selon ses revenus. La hausse de la productivité quand le volume d'exploitation est constant est due à l'efficacité commerciale (exemple : le renforcement des compétences techniques minimise les pertes d'eau), en accroissant les prix de vente, en multipliant le nombre d'abonnés, en augmentant les volumes consommés...etc.

- Article 31 : Prix moyens et tarifs

- 1- En contrepartie des charges qui lui incombent (...) le délégataire est autorisé à percevoir directement auprès des usagers le produit de la vente pour le service de distribution de l'eau potable (...).
- 2- Le produit de la vente résulte (pour l'eau et l'assainissement) de l'application des tarifs définis ci-dessous comportant une partie fixe et un prix au mètre cube applicable aux quantités d'eau distribuées mesurées au compteur.
- 3- Les tarifs, y compris les parties fixes éventuelles, sont déterminés à partir de la répartition des prix moyens donnés dans le tableau B de l'annexe 9 (...) etc.

(...).

La formule de fixation des prix est la suivante :

$$PMV \times Qt = (Fo \times No) + (P1 \times Qt \times Tr1) + (P2 \times Qt \times Tr2) + (P3 \times Qt \times Tr3) + (P4 \times Qt \times Tr4).$$

PMV : Prix Moyen de Vente.

Qt : Volume prévisionnel total distribué en m³ pour l'eau et l'assainissement.

Fo : Valeur moyenne de la partie fixe « eau potable ».

No: Nombre d'abonnés « eau potable ».

²³Op.Cit, 2005, p.94.

P1, P2, P3, P4: Tarifs appliqués aux différentes tranches de consommation ou aux types d'usages.

Tr1, Tr2, Tr3, Tr4: Pourcentages des volumes consommés pour la tranche ou l'usage concerné tels qu'ils résultent de la structure de consommation enregistrée dans l'exercice précédent.

En comparant les prix des Régies et des délégataires à l'échelle nationale, nous pouvons dire que l'évolution des prix moyens pratiqués par Lydec est maîtrisée. Certes, les prix de l'eau potable sur les cinq dernières années sont en hausse, mais cela touche autant les Régies (exemple de la RADEEF de Fès) que les délégataires. Alors, pourquoi une grande firme privée comme Lydec, ayant des avantages comparatifs de productivité supérieure à celle des Régies (économie d'échelle, savoir technique, humain...), pratique-t-elle les fourchettes de prix nationales de l'eau potable ? et pourquoi nous ne le constatons pas en matière de modération des mouvements tarifaires grâce aux gains générés de sa productivité élevée ?!

3. Les résultats du passage à la gestion déléguée du service à Casablanca

En 2000, et d'après le délégataire, l'objectif était de minimiser les pertes en eau potable et maximiser les recouvrements, et ce, à travers le changement de 92 172 compteurs, l'installation des terminaux de saisie portable, les formations de recouvrement et les projets « Accueil-Abonnement »...etc. En 2001, un volume de 117,3 millions m³ d'eau potable était distribué à 561.189 abonnés, et 116,1 millions m³ en matière d'assainissement liquide, et un volume d'eau moyen consommé de 210 m³/abonné à raison de 6 personnes par ménage ou par abonné, soit 95 litres/jour, compte tenu de l'hétérogénéité des consommateurs (domestique, préférentielle et industrielle). Le tableau suivant présente le chiffre d'affaire de la Lydec jusqu'à 2001 :

Tableau 04: Chiffre d'affaires Lydec en milliards de Dhs à 2001

Année	C.A total	Électricité	Eau	Assainissement
1997 *	1,347	-	-	-
1998	3,343	-	-	-
1999	3,638	-	-	-
2000	3,686	-	-	-
2001	3,757	2,614	0,896	0,247
		69,59%	23,85%	6,56%

Source : Gouvernance urbaine et accès à l'eau potable au Maroc, C. de Miras et J. Le Telier, l'Harmattan, 2005.

(*) : à compter du 01/08/1997, soit 5 mois d'activité.

Il y'a lieu de noter que le contrat était fait en Dh constant, alors que la moyenne arithmétique est évaluée en Dh nominal, recevable uniquement si l'inflation sur la période est nulle ou faible. Le prix du m³ en 2001 était de 7,64 Dhs pour l'eau potable, et de 2,12 Dhs pour l'assainissement liquide. Nous pouvons ainsi rapprocher ce montant par m³ des engagements tarifaires contractuels :

- « Pour l'assainissement, le tarif moyen variera de 1,56 Dhs/m³ la première année à 2,22 Dhs/m³ la 5ème année, et restera constant jusqu'à la dernière année ;
 - Pour l'eau potable, le tarif moyen variera de 6,21 Dhs/m³ la première année à 7,07 Dhs/m³ la troisième année et restera constant jusqu'à la fin du contrat ;
- (...) Les tarifs instaurés la première année par le délégataire sont sensiblement les mêmes que ceux pratiqués par la RAD à la date du transfert »²⁴.

Les évolutions du prix de l'eau potable, et comme nous l'avons mentionné, sont relativement maîtrisées par le délégant²⁵, et c'est ce que Lydec avait communiqué dans son rapport d'activité de 1999:

Tableau 05: Rapport d'activité – Lydec (1998-1999)

Date	Variation	Explication
01/05/1998	1,4%	Rattrapage inflation
01/07/1998	3,2%	Hausse des prix ONEP
01/08/1998	7,0%	Ajustement tarifaire contractuel
01/01/1999	4,1%	Hausse des prix ONEP
01/10/1999	6,3%	Ajustement tarifaire contractuel

Source : Rapport d'activité – Lydec ,2000

A partir de ce tableau, nous pouvons comprendre qu'en communiquant ces chiffres au public, Lydec défend le moindre mouvement de ses prix d'une part, et que d'une autre, les prix de l'eau

²⁴Brahimi, M. : La gestion déléguée des services publics urbains, In : L'économie déléguée : un modèle de développement pour les pays émergents ?, Actes du colloque international, Trentenaire de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des entreprises, Casablanca, ISCAE, 2001, pp.23-57.

²⁵Lydec, Rapport annuel, 1999. p18 :« *Le contrat de gestion déléguée définit les prix moyens applicables année par année. Il définit également les conditions dans lesquelles ces prix peuvent être ajustés* ».

potable avaient augmenté avant le passage à la gestion déléguée, et continueront probablement de le faire dans l'avenir, et que ce n'est pas la gestion déléguée qui en est la cause.

En termes de réduction des pertes en eau, les résultats obtenus attestent l'enregistrement d'une importante évolution grâce à la gestion déléguée :

Tableau 06: Réduction des pertes en eau entre 1998 et 2001- Lydec

Année	Rendement en eau en pourcentage
1998	64
1999	65,5
2000	69,4
2001	70,3

Source : Rapport d'activité – Lydec ,2002

A partir de ce tableau, nous pouvons remarquer une évolution du rapport « volume d'eau Achetée de l'ONEP et volume d'eau distribuée ». Autrement dit, on « économise »²⁶ de l'eau. Lydec avait procédé au renouvellement des compteurs anciens de 12 ans, tout en réduisant les consommations non facturées, ce qui a donné dans une durée de 3ans, un rendement de plus de 6 points et une baisse de 17 millions de m³ d'eau achetée de l'ONEP²⁷.

Au niveau des recettes, le résultat net du délégataire est passé de 107 MDh en 2000 à 158 MDh en 2001, et ce, grâce à la réduction des coûts d'exploitation et à la norme de qualité adoptée par l'entreprise ; en plus de l'économie sur l'achat des fluides (l'eau en particulier). Selon notre interviewé, tout le déficit antérieur cumulé était absorbé en 2001, et même un excédent de 42 MDh avait été enregistré²⁸. Les états et l'évolution des bénéficiaires comptables ne sont pas précisés dans les documents publiés.

En termes d'investissement, et selon le contrat, un budget estimé à 4882,5 MDh doit être investi à la fin de 2001, et ce, pour les trois services (eau, électricité et assainissement liquide). Or, le

²⁶Selon le DG de Lydec : «Avec le programme de détection des fuites « Sahara » (...), qui est une technique innovante utilisée pour la première fois en Afrique (...), nous avons pu en 2001 inspecter plus de 100 km de conduites d'eau potable et détecter 49 fuites sur feeders qui ont pu être réparées ».Lydec, Rapport annuel 2001, pp. 13-15.

²⁷ Op. Cit, p.5.

²⁸ Op. Cit. p.7.

rapport annuel du partenaire de 2001 fait état d'un budget de 2 703 MDh qui a été effectivement investi jusqu'au 31/12/2001. Ce constat nous pousse à interroger le recours à ce contrat, dont l'un des principaux avantages est bel et bien le respect des délais et montants des budgets d'investissement. Ainsi, le ratio entre « investissements effectifs » et « investissements contractuels » était de 55,36% pour tout le contrat.

Tableau 07 : Les investissements de la Lydec en MDH TTC (hors TVA du délégataire)²⁹

	Investissements contractuels 1997-2026	Investissements cumulés au 31/12/2001	Investissements cumulés au 31/12/2010	Investissements réalisés au 31/12/2014
Electricité	8.920	691,8	3.164	4.771,5
Eau	5.010	544,3	2.344	3.750,8
Assainissement	16.070	970,8	3.446	7.621,7
Commun		496,1	946	1.046,7
Total	30.000	2.703	9.900	17.190,7

Source : Convention de Gestion déléguée des Services de Distribution d'Electricité, d'Eau Potable et d'Assainissement Liquide à Casablanca.1997.

La structure de ces investissements totalisant 643,1 MDhs jusqu'à 2001 est la suivante :

- Fonds propres : 257,7 MDh.
- Fonds de travaux : 142,5 MDh.
- Financement des tiers : 242,9 MDh.

Concernant l'indice de satisfaction de ses clients, le délégataire se réjouit de quelques affirmations loin de représenter la majorité écrasante de la population concernée. En effet, et selon les déclarations de M. Jérôme MONOD, PDG de la Société « la Lyonnaise des Eaux », et Actionnaire fondateur et mandataire des autres actionnaires fondateurs de Lydec : « Le client au centre de nos priorités (...) Chantiers en cours: élargissement des horaires d'ouverture des agences, réagencement et extension du réseau, mise en place de nouveaux modes de paiement, centre d'appel en charge des appels clients, facture unique pour l'eau et l'électricité, contrôle

²⁹Lydec, Rapports annuels 2001, 2010,2014.

permanent des compteurs »³⁰. M. Jérôme ajoute aussi que, pour être à l'écoute du client et suivre ses réactions, Lydec a mis en place un observatoire : « Lydec a interrogé ses clients quant à leur acceptabilité de nouveaux concepts tels que la facturation intermédiaire, l'estimation sur la base historique de consommation »³¹. En pratique, Lydec a opté pour la technique des panels pour approcher 105 les clients représentatifs de la délégation d'El Fida, afin de tester leur satisfaction (en termes de qualité de services et d'infrastructures), et qui ont été élargis ensuite pour approcher environ 7 000 clients, questionnés régulièrement à travers des questions intégrées dans les factures, afin de mesurer la satisfaction clientèle de différentes catégories socioprofessionnelles du grand Casablanca. Cette étude était confiée à un cabinet extérieur et actualisée chaque trois mois ; ce qui a permis de générer un indice de satisfaction de 86% en décembre 2001³².

Au niveau des ressources humaines, et selon le délégataire, et depuis la signature du contrat, la société avait opté pour la motivation de son personnel. En effet, chaque mois, Lydec récompensait 30 agents d'exécution, fait des forums de rencontre permettant l'échange entre les employés et la direction et des comités d'orientation, permettant l'échange entre l'administration et les managers, et avait mis en place un baromètre social pour 750 personnes au premier trimestre de l'année 2000 à l'aide d'un cabinet de conseil...etc. Aussi, le délégataire confirme avoir opté pour une dynamique de productivité, afin d'instaurer la culture interne d'entreprise, et pour une démarche qualité et citoyenneté (ONG, scolaire, espaces verts...) dans le cadre d'une communication externe dynamique³³.

Mais en réalité, plusieurs employés de Lydec interrogés dans le cadre de notre enquête expriment clairement leur insatisfaction vis-à-vis des conditions de travail, tant sur le niveau professionnel que sur le niveau social, et ont tous confirmé l'absence totale de communication entre la direction de l'entreprise et les représentants des salariés, en plus des prélèvements non justifiés de leurs salaires...etc.

Aussi, et si la réduction des pertes physiques et commerciales est un gisement de profit à exploiter par le partenaire Lydec, les prix de l'eau doivent en revanche, rester compatibles avec les normes des pouvoirs publics en termes de maîtrise de l'inflation, sachant que le délégataire

³⁰ Lydec, « Lydec, un an après », septembre 1998, pp. 10-11.

³¹ Lydec, Op. Cit, p. 11.

³² Op. Cit, p.13.

³³ Op. Cit., pp. 19-21.

est en situation de Monopole³⁴, ce qui exige que la personne publique insiste sur l'ajustement des prix aux spécificités de la population et des investisseurs.

« Un service marchand est un service public qui fournit un produit ou une prestation ; il suppose un coût d'exploitation dont tout ou partie est répercutée sur l'utilisateur à travers une valeur d'échange qui doit être couverte par un prix. Mais le rapport entre le coût et le prix peut être modulé selon le type de service et le type de l'utilisateur. Le prix peut être inférieur au coût et subventionné par des ressources extérieures au secteur d'activité, ou égal, ou plus rarement supérieur (en tout cas dans l'économie publique qui raisonne en coût moyen)...

La marchandisation est, d'une part, si elle donne aussi lieu à la définition d'un prix, ce prix incorpore une composante de rentabilité du service, d'autre part ce processus vise à la généralisation des rapports marchands...S'il y'avait des relations non marchandes, basées sur le troc, la solidarité,...les relations monétaires vont en se généralisant et en se dépersonnalisant...S'il y'avait des transferts de valeurs d'usage, des rapports de valeurs d'échange s'imposent »³⁵.

Ainsi, la demande et les rapports sociaux laissent place à des rapports fondés exclusivement sur l'équivalent général que constitue la monnaie.

La marchandisation de l'eau dans le milieu urbain repose sur les rapports sociaux avec les couches urbaines pauvres non urbanisées en particulier, vu qu'ils s'approvisionnent de l'eau potable à travers les bornes fontaines libres et gratuites³⁶. Construire un marché urbain de l'eau dépend exactement du périmètre de gestion déléguée (des composantes sociales des usagers).

Ainsi, le délégataire Lydec joue dans ce contrat sur deux points essentiels pour maximiser ses recettes :

- Maximiser le taux de rentabilité par m³ d'eau,
- Construire un marché urbain de l'eau,

Ces deux points, en plus du fait de privilégier de plus en plus les activités rentables, notamment l'eau et l'électricité au détriment de l'assainissement ; permettent à la firme de maximiser la livraison d'eau au maximum de clients.

³⁴ Convention de gestion déléguée des services de distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide Lydec/ Casablanca, 1997, Article 2.

³⁵ De Miras, C. et Le Tellier, J. : Gouvernance urbaine et accès à l'eau potable au Maroc, 2005, Paris, L'Harmattan, p.108.

³⁶La municipalité qui est le client, est responsable des abonnements (abonnement=borne-fontaine).

De même, Lydec cherche à combiner les hausses des chiffres d'affaires et l'élévation de productivité, plutôt que d'augmenter la consommation en créant des besoins artificiels. En effet, les autres marchés concurrentiels donnent la possibilité de créer des besoins artificiels, alors que sur le marché de l'eau, la stratégie commerciale diffère (nature du produit, limites géographiques, contraintes de prix, culture de l'utilisateur, pouvoir d'achat...), et la situation du prestataire diffère (monopole) et n'encourage pas l'augmentation des prix (strictement encadrée par l'Etat). Cela pousse le partenaire à chercher d'autres sources de bénéfices internes (gestion technique stricte, personnel,...) et externes (maximisation du recouvrement, réduction des coûts tout en respectant les critères contractuels du service...). Au Maroc, tout mouvement de prix aura un impact sensiblement dangereux, ce qui laisse une marge très réduite au partenaire privé, d'où l'importance de l'élasticité et la capacité d'absorption de la demande³⁷. Une telle adaptabilité permettra d'éviter les difficultés rencontrées ailleurs et d'adapter relativement la gestion déléguée au contexte marocain.

³⁷Lorain, D : Les voies multiples de la coopération, In : Actes du Colloque International ISCAE – ESSEC, « L'économie déléguée : un modèle de développement pour les pays émergents ? », 25 avril 2001, Edisca, pp.21-22 : « *Le PPP doit être vu comme une solution ajustée à un problème, ajustée au contexte national, à la nature du réseau, à la nature de la prestation* ».

Conclusion

Au Maroc, les résultats de la gestion déléguée du service de distribution de l'eau et de l'électricité et l'assainissement liquide confirment que le recours à une telle alternative de gestion des services publics ne doit pas être une finalité en soit. Certes, ce mode de gestion est important, mais il nécessite une forte coopération entre les différents acteurs publics et privés, en plus d'un cadre organisationnel convenable pour sa mise en place, et un accompagnement, un suivi et un contrôle très minutieux tout au long de l'exécution du contrat. Ainsi, ce recours ne peut être efficace et efficient que dans un cadre partenarial qui respecte les principes de bonne gouvernance.

Bibliographie :

- BERTOLINI, G. (2008). Service public local des déchets ménagers à la recherche d'indicateurs de performance, *Réalités industrielles*, N° du 1^{er} Février 2008, pp. 80-88.
- BEZANCON, X.(2001) : « Essai sur les contrats de travaux et services publics, contribution à l'histoire administrative de la délégation d'une mission publique », Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC), France.
- BOURGUIGNON, A. (2000). Performance et contrôle de gestion, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Paris, Ed Economica.
- BRAHIMI, M. (2001). L'expérience municipale de délégation des services publics urbains marchands, Gouverneur – directeur général des collectivités locales, In : *La gestion déléguée des services publics locaux Etudes et documents*, Rabat, REMALD, n° 30, p.15.
- CHTIOUI, H. et al. (2008). Evaluation de la pollution générée par les lixiviats de la décharge publique de la ville de Fès, *Revue francophone d'écologie industrielle*, N ° 49, 1^{er} Trimestre 2008, pp. 25-26.
- Décret n° 2-12-349 du 8 jourmada I 1434 relatif aux marchés publics. (B.O. n° 6140 du 4 avril. 2013), Article. 3.
- DJAMA, N. (2015). Derichebourg, itinéraire d'une entreprise qui s'est fait un nom sur le marché marocain, *L'Usine Nouvelle*, Casablanca, N°49, p.5.
- ESTACH, A. et al. (2007). PPP in Transport, The World Bank, Policy Research Working Paper, N° 4436, p.3.
- FALLERY, B. (2007). Rapport de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- IFRS Fondation, International Financing Reporting Interpretations Committee, publication du 30 Novembre, 2006, p.2.
- JOHNSON. I (1997), *La gouvernance : Vers une redéfinition du concept*, Agence Canadienne du Développement International, Ottawa, Mars 1997.
- KERAMIDAS. O. (2005) : « Les trajectoires d'équité : les stratégies de gestion de l'équité des organisations publiques », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Aix-Marseille 3, France.

- LAUFER, R. (2008). Où est passé le management public ? Incertitude, institutions et risques majeurs, Paris, Politiques et Management Publics, volume 26/3, p.32.
 - LE GALES, P. & LASCOUMES, P. (2004). Gouverner par les instruments, Paris, Presses de sciences. In Hubert P. (2005). La Turquie face à l'Europe, Pôle Sud, N° 23, pp.201-203.
 - M. LEBAS, (1995). Oui, il faut définir la performance, Revue Française de Comptabilité, N° juillet-août 1995, pp. 66-71
 - NIA, H. (2016). Management Public et Innovation : l'expérience marocaine, Rabat, Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation (REMFO), n°1, p.12.
 - OCDE. (2006), Les PPP, partage des risques et optimisation des dépenses, Paris, Editions OCDE.
 - REZZOUQ, T. (2018) : « Partenariats Public Privé et « performance » des services publics au Maroc », Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences économiques et de gestion, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc.
 - ROUILLARD, C. & HUDON, P-A. (2007). Le partenariat public-privé : un instrument d'action publique au cœur de la reconfiguration de l'État québécois, Québec, Économie et Solidarités, volume 38, numéro 2, p. 25.
 - TROSA, S. (2007). Le public et le privé : la révision des missions débouche-t-elle sur la sous-traitance ? De l'essence à l'existence, Politiques et management public, vol. 25, n° 3, p.3.
 - UNDP, (1996), Decentralised Governance Programme, New York, USA.
- World Bank, (1994), Managing Development - the Governance Dimension, USA, Washington DC.