

GESTION DELEGUEE : LEVIER POUR L'AMELIORATION DES INFRASTRUCTURES AU MAROC

DELEGATED MANAGEMENT: LEVER FOR IMPROVING INFRASTRUCTURE IN MOROCCO

Hanan AMAHMOUD

Enseignante Universitaire en Sciences Economiques et Gestion

Laboratoire de recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales «LARGESS»

FSJES d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali El Jadida,

Date de soumission : 21/03/2019

Date d'acceptation : 27/04/2019

Pour citer cet article :

AMAHMOUD H (2019) « GESTION DELEGUEE : LEVIER POUR L'AMELIORATION DES INFRASTRUCTURES AU MAROC » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 772 - 788

RESUME :

À partir des années 1990, plusieurs organismes publics au Maroc ont connu des difficultés financières énormes. Ces difficultés ont eu pour conséquence la détérioration de quelques prestations des services publics, la vétusté de certains réseaux urbains, la rareté des investissements et la dégradation des infrastructures, autant d'obstacles que la gestion directe des services publics a eu du mal à surmonter. Le recours à la gestion déléguée s'est imposé en conséquence en tant que solution pour améliorer les infrastructures au pays.

Dés-lors, L'objectif de ce papier est de démontrer que la gestion déléguée pourrait constituer un levier pour l'amélioration des infrastructures au Maroc si certaines conditions sont garanties. Cela, sera illustré par le cas de la gestion déléguée de la distribution de l'eau potable et de l'électricité de Casa-Lydec.

Mots clés :

Maroc, Organismes Publics, Gestion déléguée, Services Publics, Infrastructures.

ABSTRACT:

Since the 1990, several public bodies in Morocco have experienced enormous financial difficulties. These difficulties have resulted in the deterioration of certain public services, the obsolescence of certain urban networks, the scarcity of investments and the deterioration of infrastructures; obstacles that direct management of public services has struggled to overcome. The use of delegated management has emerged as a solution to improve infrastructure in the country.

Therefore, the purpose of this paper is to demonstrate that delegated management could be a lever for improving infrastructure in Morocco if certain conditions are guaranteed. This will be illustrated by the case of the delegated management of the distribution of both drinking water and electricity at Casa-Lydec.

Key words:

Morocco, Public bodies, Delegated management, Public services, Infrastructure.

INTRODUCTION

Conscient que la gestion rationnelle et efficace des services publics est considérée comme le pivot pour améliorer la compétitivité du pays afin d'augmenter l'attrait du financement et des investissements à la fois locaux et étrangers, le Maroc a amorcé la restructuration de son économie par un désengagement de l'État au profit d'une gestion privée de certains services publics. Cette nouvelle approche souvent sous forme de gestion déléguée, accorde une place capitale aux coopérations et aux interactions, que ce soit dans le financement d'infrastructures que dans leur réalisation technique. Ainsi, l'entretien du réseau routier, la distribution de l'eau ou encore les transports urbains et interurbains..., s'insèrent dans une dynamique de réforme de l'État et de gouvernance partenariale.

Les principaux avantages découlant de la gestion déléguée des services publics résident dans l'optimisation du rapport coûts/résultats, la répartition des risques entre l'autorité publique et l'opérateur privé, la conservation par l'entité publique du contrôle stratégique du service, et enfin le gain à traiter avec un secteur privé expérimenté capable de lever les fonds. L'intérêt pour l'État ou la collectivité locale est de développer une infrastructure solide pour assurer une bonne gouvernance sur le plan régional et territorial.

L'objectif de notre article est de répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesure la gestion déléguée peut-elle améliorer et renforcer le développement des infrastructures au Maroc? Pour pouvoir bien répondre à notre problématique, ce papier sera scindé en deux paragraphes, il s'agit dans un premier temps, de porter un éclairage succinct sur le cadre général dans lequel la gestion déléguée a vu le jour en montrant ses avantages et ses limites et en décrivant l'histoire de la gestion déléguée au Maroc. Alors que dans un second lieu, il est question de traiter un cas pratique de gestion déléguée notamment celui de la distribution d'eau et d'électricité à Casa pour évaluer l'expérience et mener, enfin, une réflexion sur les principales actions à assurer pour que la gestion déléguée parvienne effectivement à être un véritable levier de relance des infrastructures au pays pour une meilleure relance de son économie.

1- GESTION DELEGUEE AU MAROC : CADRE, AVANTAGES ET EXPERIENCE.

1-1 DEFINITION DE LA GESTION DELEGUEE

La loi 54-05 stipule que : « La gestion déléguée est un contrat par lequel une personne morale de droit public, dénommée « délégant » délègue, pour une durée limitée, la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public ou privé, dénommée « délégataire» en lui reconnaissant le droit de percevoir une rémunération sur les usagers et/ou de réaliser des bénéfices sur la dite gestion. La gestion déléguée peut également porter sur la réalisation et/ou la gestion d'un ouvrage public concourant à l'exercice du service public délégué ».

Il est à noter qu'il n'y a pas de définition unifiée de la gestion déléguée au niveau international. La plus utilisée est celle de La Commission Européenne : « Quatre critères de qualification d'une gestion déléguée : la durée relativement longue du contrat ; le mode de financement du projet, assuré pour partie par le secteur privé ; le rôle important de l'opérateur économique dans la conception, la réalisation, la mise en œuvre et le financement du projet. Le partenaire public se concentre sur la définition des objectifs à atteindre (intérêt public, qualité des services, politique de prix) ; la répartition des risques».

Les définitions multiples de la gestion déléguée se complètent et montrent que la gestion déléguée évolue pour s'adapter avec les projets à assurer et composer avec la cadre dans lequel la gestion déléguée est adoptée.

1-2 CADRE DE LA GESTION DELEGUEE AU MAROC

Il est judicieux de noter d'abord que le recours à la gestion déléguée des services publics a concerné plusieurs pays et différentes activités du secteur public seulement, les raisons qui sous-tendent ce changement différent, de façon remarquable, selon que l'on se situe dans un pays développé ou dans un pays en voie de développement.

En effet, pour les pays développés, ces changements s'expliquent par des modifications dans la perception des gouvernements de leur rôle. Ils deviennent, de plus en plus, des observateurs et régulateurs. Alors que pour les pays en voie de développement, ce sont, généralement, les bailleurs de fonds qui sont à l'origine des réformes que connaissent leurs économies intervenant surtout en réponse aux difficultés multiples de gestion et de développement auxquelles font face les entreprises majoritairement publiques dont le besoin de financement, le

surendettement, les performances faibles, la charge fiscale lourde et la volonté du respect des engagements tenus à l'égard des organismes internationaux. A rajouter à cela que les opérateurs publics ont parfois un retard dans le savoir-faire technique et organisationnel par rapport aux opérateurs privés, ce qui entraîne une mauvaise efficacité technique des investissements et des coûts d'exploitation (Faudry, 1988).

Pour surmonter ces contraintes, les pouvoirs publics devaient concevoir de nouveaux modes de fonctionnement des entreprises et administrations publiques.

Pour le Maroc notamment, suite aux mutations profondes et radicales qui s'opèrent sur la scène internationale en plus des contraintes nationales, le recours à de nouveaux modes de gestion du secteur public s'est imposé.

Ainsi, dans le contexte national Marocain actuel, marqué par une forte volonté de modernisation et d'adoption des principes du Nouveau Management Public (New Public Management), (Moumene & Benhrimida, 2017). L'Etat doit assurer des infrastructures au niveau des aspirations économiques du Maroc et ce dans tous les domaines (autoroutes, routes, télécommunication, électricité, eau...etc.) à un prix abordable et avec une qualité satisfaisante car la compétitivité des entreprises marocaines (qu'elles soient publiques ou privées) dépend aussi de la qualité des infrastructures de base et des services publics élémentaires.

De même, pour que le développement économique soit général, il faut que l'aménagement du territoire soit cadré par une politique globale aidant à réaliser un développement économique et social harmonieux dans tout le territoire pour briser les disparités entre régions et cela ne peut être atteint que si l'on arrive à assurer des infrastructures solides puisque ce sont les infrastructures qui constituent l'ossature de toute économie .

Le recours aux opérateurs privés pour réaliser les infrastructures peut s'avérer donc opportun, voire indispensable pour les collectivités ayant pris du retard dans les investissements qu'il faut réaliser par rapport aux besoins des usagers et qui ont des difficultés techniques ou financières pour les affronter.

Une contrainte importante apparaît : c'est que les infrastructures relèvent généralement des industries très capitalistiques, en plus du fait que leurs investissements sont irrécupérables et assortis de longues périodes d'amortissement.

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 des équipements correspondants à la demande sociale et aux exigences de l'environnement de l'entreprise. Il est donc apparu primordial, notamment pour les grandes villes, d'opter pour de nouvelles formes de gestion des services publics pour garantir des prestations conformes aux standards internationaux, et surtout pour mobiliser des ressources financières à hauteur des niveaux élevés et sans cesse croissants de la demande des prestations urbaines.

C'est dans ce cadre qu'il y'a eu délégation de plusieurs services publics. En effet, il a été impératif d'y recourir pour réaliser de lourds investissements vétustes et accompagner l'extension rapide des villes. Ces contraintes ont exigé la gestion déléguée comme nouveau mode de gestion, capable de mobiliser des potentiels de capitaux importants et d'assurer une gestion experte et au moindre coût pour la collectivité et avec le meilleur tarif pour les usagers.

Les contrats ont été établis tenant compte de la nécessité d'assurer à ces grandes villes des niveaux d'investissement suffisants répartis sur une longue durée avec une qualité de service conforme aux standards internationaux et un équilibre judicieux entre les impératifs techniques et financiers de la gestion déléguée et les impératifs sociaux qui constituent le souci des pouvoirs publics.

La gestion déléguée apporte, en effet, des solutions à la gestion des services publics surtout à caractère de monopole. On citera alors brièvement les avantages qu'il offre.

1-3 AVANTAGES DE LA GESTION DELEGUEE

La gestion *déléguée* est un mode de gestion auquel recourent les dirigeants des collectivités locales pour restructurer leurs économies, rationaliser la gestion de leurs services publics d'intérêt général, réaliser les infrastructures et les financer sans alourdir leur endettement.

En effet, L'accord avec un partenaire privé permet, notamment, de bénéficier :

- de moyens financiers supplémentaires : La collectivité peut ainsi disposer rapidement d'un équipement ou mettre un service à niveau, selon ses propres impératifs de calendrier ;

- d'un accès aux financements internationaux : Les grands groupes privés ont accès au marché mondial des capitaux et peuvent mobiliser et mettre en œuvre les moyens des principales institutions financières internationales ;
- de solutions d'investissement adaptées au contexte local. Le recours à un partenaire spécialisé permet souvent de mieux allouer les ressources. En outre, grâce à ses efforts de recherche, le partenaire privé est en mesure de proposer les solutions d'investissement les plus appropriées à la situation locale ;
- d'une nouvelle marge de manœuvre grâce au transfert du financement et de la gestion de services publics à un tiers, la collectivité publique peut consacrer ses moyens à d'autres priorités, comme le domaine social par exemple. Cela constitue un facteur essentiel pour le développement économique et social de la collectivité ;
- d'un moteur pour l'emploi et l'économie locale ;
- d'une autre dynamique de gestion : Mettre en œuvre un partenariat public- privé, c'est donc aussi l'occasion de moderniser la gestion des infrastructures, en introduisant de nouvelles méthodes de management industriel : comptabilité analytique, contrôle de gestion, politique de marketing, politique d'achats centralisés, systèmes d'information, etc.

La gestion déléguée est donc un moyen d'assurer une meilleure performance technique aux activités mises en concession grâce à l'apport de capitaux, de compétences techniques, organisationnelles et managériales des opérateurs qui ont une expertise avancée dans le domaine où il leur est fait appel.

1-4 HISTOIRE DE LA GESTION DELEGUEE AU MAROC

La gestion déléguée sous forme de concession a été longtemps usitée au Maroc. En effet, elle a surtout apparue à partir de l'établissement du protectorat. Elle était un moyen de pénétration du capital étranger en général, et français en particulier, dans le domaine des services publics importants dans l'économie du pays. Il y a lieu de citer, dans ce cadre, les transports ferroviaires et portuaires qui ont été mis en concession : la ligne ferroviaire Tanger-Fès en 1914, celle de Fès-Marrakech en 1920, la production et la distribution de l'eau et de l'électricité. Ainsi, en 1914, la Société Marocaine de Distribution (SMD) est désignée

concessionnaire des activités de production et de distribution d'eau potable dans quatre villes du Royaume.

Avec l'avènement de l'indépendance, il y a eu reprise des concessions par l'Etat et les collectivités publiques. Le recours à des entreprises privées concessionnaires pour assurer la gestion du service public avait pratiquement disparu jusqu'au début des années quatre-vingt avec la libéralisation de l'économie. La concession a touché, dès lors, de nouveaux domaines avec la construction et la gestion des autoroutes avec la Société Nationale des Autoroutes du Maroc.

À la fin des années quatre vingt- dix, la concession a pris un nouvel essor au Maroc. La gestion déléguée a concerné principalement le secteur marchand notamment la distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement, les transports urbains, la collecte des déchets ménagers ainsi que la production d'électricité.

C'est ainsi que dans le cadre des services publics locaux, plusieurs partenariats ont eu lieu, citons comme exemple le domaine de distribution d'eau et d'électricité qui a connu trois contrats de gestion déléguée : Casablanca en 1997, Rabat en 1999, Tanger et Tétouan en 2001.

En fait, la gestion privée est devenue, de plus en plus, un mode de gestion très recherché car il répond à des besoins impératifs. C'est en fait un outil qui présente plusieurs avantages et qui échappe aux contraintes juridiques qui pèsent sur le fonctionnement du service public. La concession est à la fois un outil de gestion intéressant, souple et innovant :

- intéressant : car il permet d'abandonner l'exploitation en régie, souvent lourde et coûteuse, en assurant la continuité du service sans avoir recours à un alourdissement des charges des collectivités ;
- souple car il laisse aux autorités publiques les moyens de contrôler les conditions d'exploitation de l'activité confiée, donc de veiller sur l'intérêt général de la collectivité ;
- et innovant car la concession est un outil qui favorise l'innovation et la promotion technologique, ce qui ne peut être que bénéfique pour les usagers qui passent de statut d' "administrés" à statut de "clients" avec les opérateurs privés.

À noter que la gestion déléguée des services publics ne signifie pas un abandon des autorités publiques à ses prorogatives. Bien au contraire, l'autorité publique doit être présente à tous les stades de la délégation avec la fonction essentielle de régulation veillant à maintenir un équilibre entre les intérêts du privé motivé par la recherche du profit (et cela est d'ailleurs tout à fait légitime) et les intérêts de la collectivité qui doit veiller à la fois sur l'intérêt général et sur la continuité des services publics surtout qu'ils s'opèrent généralement dans un cadre de monopole de fait.

Donc, la gestion déléguée quand elle est décidée doit être accompagnée de régulation et de mise en concurrence.

1-5 OBLIGATION DE REGULATION

Certes, la gestion déléguée des services publics offre des opportunités prometteuses pour renouveler et moderniser les infrastructures grâce à ses caractéristiques contractuelles seulement il incombe à l'Etat de définir les critères de performance attendue et le cas échéant les pénalités à mettre en œuvre dans le cas de non-respect des clauses contractuelles. En effet, le modèle de gestion déléguée est fondé sur des contrats bilatéraux entre la collectivité locale, organisatrice du service, et le délégataire chargé de son exploitation. Ces contrats sont caractérisés par leur incomplétude, ce qui veut dire, que l'opérateur du service détient un avantage informationnel sur la collectivité qu'il peut utiliser pour accroître ses bénéfices. La fixation initiale du prix tout comme le suivi de l'exécution du contrat constitue donc des phases cruciales pour s'assurer que le service puisse être fourni au meilleur prix et que le planning des investissements en infrastructures respecté aussi bien en budgets qu'en exigences techniques.

D'autre part, tout projet comporte des risques. Il en est de même, pour ce partenariat, objectivement, sa réussite repose complètement sur la justesse d'appréciation des investissements et infrastructures à assurer, sur la rapidité d'anticipation des différents projets à réaliser et sur l'évaluation des risques.

Au-delà du respect des principes fondamentaux du service public (contrainte de service, égalité de traitement, adaptation du service), l'autorité délégante doit fixer avec exactitude et beaucoup de finesse les objectifs attendus. Elle doit créer les conditions pour les atteindre et veiller à ce que les résultats escomptés soient atteints.

Aussi, pour pouvoir évaluer de façon objective les résultats de la gestion déléguée, il faut recourir au benchmarking et à la gestion par indicateurs.

1-6 LE BENCHMARKING ET LA GESTION PAR INDICATEURS

Le "benchmarking", c'est-à-dire la comparaison de la qualité, des coûts, la qualité technique des infrastructures et les prix des services publics constitue un autre élément essentiel d'une stratégie de communication visant à aider les consommateurs et les décideurs à évaluer la qualité et l'efficacité économique des services rendus et évaluer la performance du délégataire. En effet, « L'incitation par pseudo-concurrence peut ainsi jouer pleinement, quel que soit le mode de gestion. Les indicateurs vont aussi servir à définir la qualité attendue dans la phase précontractuelle, puis à suivre et à piloter les résultats du service en phase d'exécution. Ils permettent enfin une communication vers les usagers-clients, rendant ainsi plus visibles des progrès du service qui restent souvent cachés » (GUERIN S. L.2001).

Après avoir survolé, de façon brève, l'intérêt de la gestion déléguée des services publics pour renforcer les infrastructures au pays à fin de relancer son économie et la nécessité de la régulation pour y parvenir dans les meilleures conditions, il serait utile de traiter en deuxième partie un cas pratique de gestion déléguée pour faire une évaluation de l'expérience et en tirer des conclusions.

2- CAS PRATIQUE DE GESTION DELEGUEE «LYDEC »

2.1 APERCU SUR GESTION DELEGUEE LYDEC

Lydec « Lyonnaise des Eaux de Casablanca » est le premier opérateur de services publics qui assure la distribution d'eau, d'électricité, d'assainissement liquide et l'éclairage public pour plus de 4,2 millions d'habitants de la région du Grand Casablanca dans le cadre d'un contrat de gestion déléguée signé en 1997 par l'Autorité Délégante (Communes urbaines de Casablanca, Mohammedia et Aïn Harrouda), l'Autorité de Tutelle (Ministère de l'Intérieur) et le Délégataire (Lydec). Le volume global des investissements, prévu durant les trente années de la gestion déléguée est estimé à 30 milliards de dirhams pour la distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement. Ce montant est réparti à raison de 16 milliards de DH pour le service d'assainissement, 5 milliards de DH pour la distribution d'eau potable et 9 milliards de DH pour la distribution d'électricité. Les principales caractéristiques du contrat :

- le nombre des clients est de 561 000 ;

- l'effectif est de 4 202 agents au démarrage du contrat de la gestion déléguée ;
- le rendement du réseau est de 70% ;
- la facturation d'eau vendue s'élève à 118 millions de m³ par an.

Les obligations et les engagement du concessionnaire relèvent des obligations générales et classiques concernant les services publics d'intérêt général qui consistent à garantir la continuité du service public ce qui impose une réserve d'eau potable de 24 heures et un taux maximum d'utilisation de la puissance installée de 66%.

Les autres obligations se résument comme suit:

- Les pertes au niveau du réseau d'électricité ne doivent pas dépasser les 6% dès la 5ème année et 20% pour l'eau potable à partir de la 15ème année ;
- Le taux de desserte doit atteindre les 85% dès la 5ème année, 95% dès la dixième année et 100% à la 25ème année ;
- Tous les 5 ans 45 000 branchements doivent être réalisés ;
- Le raccordement au réseau d'eau potable de l'ensemble des quartiers urbains desservis par les bornes fontaines.

La facturation de la consommation est basée sur le prix moyen des trois services: l'eau, l'assainissement liquide et l'électricité. Un tableau préétabli définit le prix moyen et le volume prévisionnel durant les trente années de la gestion déléguée.

Les programmes d'investissement ont été prédéfinis tenant compte à la fois des prévisions de la demande et des besoins des agglomérations en matière d'infrastructure, de réhabilitation et d'extension de la ville.

2-2 EVALUATION DE L 'EXPERIENCE « LYDEC »

Après 20 ans d'exercice, soit les deux tiers de la durée du contrat, l'évaluation de l'expérience de Casablanca s'avère globalement satisfaisante. En fait, pour accompagner l'agglomération dans son expansion, Lydec a assuré la sécurité d'alimentation en eau potable et en électricité, a préservé les ressources et consolidé la gestion durable dans ses pratiques, a modernisé les services offerts à la clientèle. Ceci a été possible grâce aux investissements qui

ont été réalisés. En fait, entre 1997 et 2016, Lydec a investi une enveloppe globale de plus de 20 MMDH. Dans cette enveloppe, l'assainissement liquide a accaparé la plus grosse partie soit 45% des investissements réalisés. Le reste est affecté aux autres métiers de l'entreprise, à savoir l'eau potable (23%), l'électricité et l'éclairage public (27%) et les moyens d'exploitation (5%).

Pour accompagner la Ville dans sa transformation. Lydec a pour stratégie (Rapport de Gestion Lydec 2016) d'investir dans le développement de services de qualité pour les métiers de l'eau, de l'assainissement, de l'électricité, et de l'éclairage public, selon les axes suivants :

1. l'extension de réseaux afin de garantir la continuité de service dans les nouvelles zones ouvertes à l'urbanisation du Grand Casablanca, et en particulier l'accompagnement du raccordement des projets sociaux ;
2. la sécurisation de la distribution de l'eau potable et de l'électricité ;
3. la pérennisation du patrimoine existant afin d'assurer une gestion durable des réseaux et des ouvrages sur les quatre métiers ;
4. la réalisation de projets structurants permettant de lutter contre les inondations et débordements des réseaux d'assainissement ;
5. l'accompagnement du projet INDH depuis 2005 par la desserte en eau et en électricité des quartiers défavorisés ;
6. la lutte contre la pollution des côtes et des milieux récepteurs causée par le rejet direct d'eaux usées brutes ;
7. la participation à la construction de la Ville de demain.

Cette stratégie a permis d'atteindre un taux de rendement du réseau

- d'électricité de l'ordre de 93,5% en 2016 au lieu de 92% en 1998.
- d'eau potable de 77% en 2016 au lieu de 64% en 1997

Cette performance est atteinte grâce aux efforts soutenus portés au renouvellement des infrastructures, la détection et la réparation des fuites. Cela permet aussi d'économiser les ressources. Rien qu'en 2016, environ 38 millions de m³ d'eau potable ont été économisés par

rapport à 1997. En plus, la qualité de l'eau distribuée obéit à plus de rigueur (création d'une base de données relatives à la gestion des résultats d'analyses et mise en place d'une politique de conservation du patrimoine eau avec la mise en place d'un programme pluriannuel de renouvellement des réseaux vétustes.

Aussi, il est à souligner que la stratégie adoptée a permis de suivre l'extension de la ville qui a dépassé les prévisions du schéma directeur en fait, la ville croit de 300 ha en moyenne contre 200 ha estimé. Cette croissance implique un accroissement en besoins d'investissement par rapport à ce qui a été prévu dans le planning d'investissement. Plus encore, le Schéma directeur d'aménagement urbain du Grand Casablanca récent prévoit une progression annuelle de 1.000 ha jusqu'en 2030 avec ce que cela engendre comme besoins à la fois pour le renouvellement des investissements que pour la réalisation de nouvelles infrastructures pour accompagner l'extension de la ville. D'ailleurs les besoins en investissements de la Gestion déléguée à l'horizon 2027 s'élèvent à 17 MMDH ce qui est en dessus des ressources prévues dans le contrat de Gestion déléguée.

Cela pose des problèmes au niveau pratique pour les investissements surtout par rapport aux montages de financement. En fait, le programme d'investissement dénote une rigidité, une sur ou sous-estimation de certains projets en plus d'une mauvaise programmation et / ou omission de certains projets.

D'autre part, le délégataire qui cherche à soigner son image de marque auprès de ses clients, est tenté d'investir dans les projets liés aux structures d'accueil et auxquels les clients sont sensibles. En effet la qualité de service fourni à la clientèle s'est nettement améliorée (rénovation des agences, accueil des clients, proximité, simplicité facture, réponse aux réclamations...) seulement cela risque de se faire parfois au détriment des investissements plus importants. En plus, certains investissements très coûteux non prévus au contrat et qu'il faut réaliser pour éviter certains risques (comme le projet pour régler une grande partie des problèmes de débordement des eaux en cas de fortes pluies).

Il est donc important que l'autorité délégante soit impliquée dans le choix des investissements d'autant plus que le délégataire n'a pas une obligation de résultat puisqu'il n'est engagé que sur des montants d'investissement à réaliser.

2-3 APPROCHE POUR LE FUTUR

A travers cette expérience, il s'avère indispensable de prendre des mesures adéquates pour les futurs projets de gestion déléguée, qui consistent à :

- Recenser et vérifier l'état des installations et des équipements des exploitations à confier en gestion déléguée et évaluer le patrimoine délégué;
- actualiser les schémas directeurs des métiers objet de la gestion déléguée ;
- recenser et délimiter les périmètres d'activité concernés par la gestion déléguée.

Ce qui va permettre d'identifier les besoins en investissement dont le coût a un impact important sur le niveau des tarifs à appliquer.

Aussi, pour mieux négocier le contrat de gestion déléguée, il est indispensable de disposer de toutes les compétences requises notamment dans le domaine technique, financier et juridique, ainsi que de se faire assister par des experts compétents et indépendants.

Il est aussi souhaitable de créer et de dédier une structure pour mener toutes ces opérations, tout en assurant le contrôle et la régulation du contrat.

La régulation doit commencer en fait à partir du moment où il y a prise de décision de faire appel à la gestion déléguée. En effet, cette décision doit traduire un engagement politique qui s'inscrit dans une vision globale et intégrée qui doit amorcer toutes les conditions de réussite de ce processus par la mise à niveau de l'économie nationale, l'adaptation du paysage législatif et institutionnel, la réglementation des tarifs etc.

Le champ et le type de la gestion déléguée doivent être clairement définis. Les documents d'appel d'offres bien préparés et appuyés par des études techniques, économiques et financières profondes (exemple schémas directeurs avec études détaillées et avec priorisation des projets et des infrastructures à assurer). Ceci permet de préparer des soumissions adaptées avec une bonne évaluation des risques.

La procédure du choix du délégataire doit nécessairement passer par des négociations qui permettent à la fois de bien évaluer les intentions du candidat et de lever tout problème d'interprétation et de compréhension des dispositions du contrat surtout que le contrat engage

les parties contractantes pour le long terme. Donc, c'est une étape primordiale pour assurer les règles de bonne conduite et d'entente bénéfique pour les contractants.

Certaines clauses du contrat doivent bénéficier de plus d'attention et de rigueur comme la durée du contrat. Cette durée est généralement assez longue dans la mesure où les services délégués relèvent, souvent, des secteurs très capitalistiques et leur rentabilité ne peut être qu'à long terme.

2-4 GESTION DELEGUEE LEVIER DE DEVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES

Il ressort de cette présentation que la gestion déléguée a bien réussi à rattraper les retards en investissements et à assurer les besoins en infrastructures et en équipements collectifs dus au phénomène soutenu d'urbanisation que connaît le pays. Aussi, la délégation a permis de constater une amélioration de la qualité des services publics seulement le modèle actuel connaît des limites et des insuffisances dus au non respect total des cahiers de charge puisque les délégataires n'honorent pas tous leurs engagements et manquent certains investissements et ne respectent pas le calendrier des réalisations des infrastructures et les modalités de leur paiement.

Les pouvoirs publics sont tenus, dès lors, d'exercer un contrôle sur le service délégué et de fixer les obligations découlant du service en délimitant le périmètre de la gestion déléguée et en recensant toutes les infrastructures à assurer. Aussi, Ils doivent examiner la qualité des infrastructures et la qualité du service rendu, sa continuité, le contenu des cahiers des charges, la tarification, la participation des usagers et le financement des ouvrages. Ils doivent également informer les usagers.

Certes, la gestion déléguée joue le rôle de locomotive dans la mise en œuvre des différentes stratégies sectorielles et la réalisation des projets d'infrastructures visant l'amélioration de la compétitivité économique du pays, la diversification de ses sources de croissance et l'amélioration des conditions de vie des citoyens seulement il faut l'accompagner des instances de régulation dotées de l'expertise métier nécessaire et de l'indépendance totale des délégataires pour pouvoir assurer un arbitrage neutre et objectif.

La gestion déléguée permettra, dans ces conditions, de renforcer l'implication des opérateurs privés dans le développement de projets publics relevant généralement des monopoles publics

avec infrastructures lourdes, tout en améliorant la gouvernance économique et l'environnement des affaires en termes d'efficacité et de transparence.

CONCLUSION

En conclusion, Le recours à la gestion déléguée au Maroc a bien permis de renforcer et d'améliorer les infrastructures du pays et d'assurer un progrès dans la fourniture des services publics en rattrapant déjà les retards d'investissement cumulés et en assurant les infrastructures nécessaires dus au phénomène d'urbanisation accélérée et au développement du territoire tout en soulageant les finances publiques.

Certes , la gestion déléguée adoptée au Maroc a bien le mérite d'attirer des capitaux privés pour assurer des projets publics et infrastructures importantes avec une bonne performance seulement les contrats de gestion déléguée tels qu'ils ont été déroulés sur ces vingt dernières années, soulèvent certaines remarques auxquelles il faudrait tenir compte dans les contrats de gestion délégués futurs pour qu'ils soient plus profitables à toutes les parties prenantes qui sont concernées à savoir les citoyens, les collectivités et le délégataire.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AMAHMOUD H., (2006), Tarification de l'eau potable au Maroc, Thèse de Doctorat, National Université Hassan II Casa.

AUBY J.-F.1982, Les services publics locaux, coll. Que Sais-je ?, n° 2023,

AUBY J.-F., La délégation de service public – Guide pratique, coll. Dalloz Service, 1997.

BETTINGER C.1997, La concession de service public et de travaux publics, Berger-Levrault.

BEZANCON X, 2001, Essai sur les contrats de travaux et de services publics - contribution à l'histoire administrative de la délégation de mission publique, L.G.D.J.

BOISSEAU, TENAILLEAU et HACQUARD, 2004, Les Contrats de partenariats des collectivités territoriales, Gaz communes, 26 juillet. 2004,

BRACONNIER (S.), 2004, L'apparition des contrats de partenariat dans le champ de la commande publique, "JCP G.", p. 2134-2142,

CHEROT J-Y, 2007, Droit public économique, Economica 1032 p.

Contrat de gestion déléguée des services de distribution de l'eau et d'électricité et du service assainissement liquide à Casablanca. 1997

Contrat de gestion déléguée des services de distribution de l'eau et d'électricité et du service assainissement liquide à Rabat- Salé. 1999

Contrats de gestion déléguée des services de distribution de l'eau et d'électricité et du service assainissement liquide à Tanger et Tétouan.2002

DUFAU J.1979, Les concessions de service public, Editions du Moniteur.

FAUDRY D. 1988 “ Actes du colloque international : gestion urbaine et développement ” Paris 20-22 Septembre 1988 p 581.

GARCIAS, S.2003, “Mesures d'économies d'échelles et taille efficace d'intercommunalité” communication au colloque Les nouveaux territoires de la gestion de l'eau potable : changements d'échelle et évolution de la relation avec l'utilisateur, Strasbourg.

GOMEZ, P-Y.1996, “Le gouvernement d'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion” .Inter Editions.

GUERIN S. L.2001, “Introduire la mesure de performance dans la régulation des services d'eau et d'assainissement en France- Instrumentation et Organisation” Thèse de gestion, Engref.

MONDOU C ,2006; Les Conventions de délégation de service public des collectivités territoriales, Editions du papyrus, 184p.

MOUMENE J. & BENHRIMIDA M. 2017, La mise en place d'un système de contrôle de gestion dans les organisations publiques Marocaines, Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit.

PEDINI G, THOUVENOTS 2006, Pratique des partenariats public-privé. Choisir, évaluer, monter son PPP. Paris : Litec, 2006