



RAPPORT SUR LA GESTION DELEGUEE DES SERVICES PUBLICS LOCAUX

« COMMUNIQUE DE PRESSE »

La Cour des comptes vient de rendre public un rapport portant sur l'évaluation de la gestion déléguée des services publics locaux en matière de distribution d'eau et d'électricité et de l'assainissement liquide, de transport urbain et de propreté. Ce rapport thématique vient après ceux relatifs aux régimes de retraite, au système de la compensation et à la stratégie « Maroc Numeric 2013 ».

L'intérêt du thème de la gestion déléguée découle de l'évolution socio-économique de notre pays, des exigences de développement durable et des besoins croissants en infrastructures de proximité nécessaires à la généralisation, à la continuité et à l'amélioration de la qualité du service public.

Une évaluation de ce mode de gestion, en termes de points forts et de points faibles, méritait d'être effectuée et ce, huit années après l'entrée en vigueur de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics locaux, d'autant que ces services font partie des préoccupations des citoyens, dans leur quotidien.

Cette évaluation s'est basée sur des séances de travail avec des présidents de conseils communaux, des responsables des Ministères de l'intérieur, des finances et du département de l'environnement, de l'ONEE et des managers dans différentes sociétés délégataires. De même, elle s'est appuyée sur les investigations menées par les Cours régionales des comptes, sur les études des institutions nationales et internationales ainsi que sur les benchmarks et les bonnes pratiques.

Ce rapport présente l'état des lieux de la gestion déléguée, établit un diagnostic couvrant les principaux secteurs y afférents et propose des recommandations et pistes de réformes.

Le **secteur de la distribution** se trouve partagé entre quatre sociétés délégataires, douze régies autonomes, en tant qu'établissements publics communaux, et l'Office national d'Electricité et d'Eau potable (ONEE), en qualité d'établissement public national.

Les quatre délégataires privés (Lydec, Redal, Amendis Tanger, Amendis Tétouan) ont couvert 46 communes et réalisé des investissements cumulés de 32.321 MDH et un chiffre d'affaires de 10.822 MDH en 2013. Ils emploient un effectif de 7.270 cadres et agents dont 4.965 issus des ex-régies intercommunales autonomes de distribution.

Les régies autonomes couvrent près de 1 100 000 clients en service d'électricité, soit 14 % du total des clients desservis et 1 550 000 clients en service d'eau potable, soit 31% du total. Elles ont réalisé des investissements globaux de près de 2 350 MDH, soit 27 % de l'ensemble des investissements dans le secteur pour l'année 2012 et employé un effectif de 5 322.

L'ONEE desservait, en 2012, à l'échelle nationale, près de 4 700 000 clients en électricité, soit 61 % du total, et 1 650 000 clients en eau potable, soit 33 % du total. Il a exécuté un investissement plus de 4 400 MDH, soit 51 % des investissements du secteur.

En tant que délégataire, l'ONEE est lié par des contrats de gestion déléguée exclusivement pour les services d'eau et d'assainissement liquide. A ce titre, il couvre 612 communes pour des investissements de 3 327 MDH en 2012. Il emploie un personnel pour les deux gérances de 2 465 en 2012.

Le mode de gestion déléguée a impulsé un processus qui a amené tout le **secteur de la distribution** vers le progrès. Il a permis d'améliorer le taux de desserte et d'atténuer le retard au niveau des investissements surtout dans l'assainissement liquide.

Cependant, les sociétés délégataires n'ont pas réalisé totalement les objectifs fixés en matière d'investissement et ont parfois utilisé le fonds de travaux, considéré comme le principal levier d'investissement, à des fins non conformes à son objet.

Sur un autre plan, les contrats de distribution liant les communes aux délégataires, devant être réajustés en principe tous les cinq ans, ne sont révisés, dans la pratique, qu'après des délais dépassant les dix ans, ou se terminent en

négociations infructueuses, compromettant l'équilibre financier et économique desdits contrats.

Dans ce secteur, la Cour des comptes recommande, outre l'amélioration de la gouvernance et le dispositif de contrôle et de suivi, la **généralisation du modèle du multiservice** qui présente l'avantage d'instaurer une péréquation des tarifs entre les trois services (eau, électricité et assainissement) et ce, par la couverture de l'intégralité du territoire national par des **sociétés régionales de distribution**.

En matière de **transport urbain par autobus**, les sociétés délégataires ont couvert 260 communes, réalisé un chiffre d'affaires de 1.790 MDH et employé un effectif de 12.950 agents en 2013. Elles se sont engagées sur des investissements de 5.680 MDH.

Les délégataires privés ont permis d'assurer la continuité du service public et la couverture de périmètres plus étendus, suite aux défaillances des ex-régies communales.

Mais ces opérateurs n'ont pas, dans la plupart des cas, réalisé le programme d'investissement contractuel tant en matériels roulants qu'en équipements liés à la qualité de service tels que les parkings, les ateliers de maintenance et les abris. Ils ont aussi eu souvent recours à un parc vétuste, polluant et ne répondant ni aux normes ni aux contrôles techniques.

En outre, la qualité du service se trouve lourdement handicapée par l'état des chaussées et l'encombrement de la voirie qui réduisent la vitesse commerciale et augmentent le temps d'attente.

La gestion déléguée de **transport urbain par autobus et par tramway**, notamment dans les grandes agglomérations de Casablanca et de Rabat, présente des risques financiers importants se traduisant par des déficits qui sont devenus structurels, se chiffrant à 2.166 MDH à fin 2013.

Face à l'ampleur de ces déficits, il est recommandé d'instituer un cadre de concertation associant l'ensemble des parties prenantes en vue de réexaminer le modèle économique du transport public dans les grandes agglomérations en tenant compte de **l'intermodalité et de l'intégration tarifaire**.

Considérant l'impact du développement des grandes métropoles sur l'attractivité économique, en tant que pôles de croissance, la Cour préconise que l'Etat s'implique techniquement et financièrement dans les programmes de **renforcement de la mobilité urbaine à travers des projets intégrés** associant les différents modes de transport.

Dans le **secteur de la propreté**, les délégataires ont assuré la gestion déléguée du service de collecte et de nettoyage dans 147 communes au profit de 13,5 millions d'usagers, réalisé un chiffre d'affaires de 2.218 MDH et employé un effectif de l'ordre de 15 000 en 2013.

Les opérateurs privés ont également assuré la gestion déléguée des décharges publiques contrôlées dans 66 communes au profit de 11 millions d'habitants. Ils ont réalisé des investissements de 1.184 MDH depuis le début des contrats.

Malgré les progrès accomplis par les services de nettoyage, de collecte des déchets et de gestion des décharges publiques, le développement du tri accuse un retard considérable. Les taux de recyclage ne dépassent pas les 10 % alors que la fraction des déchets potentiellement recyclable avoisine les 40 %. La collecte informelle demeure une activité économiquement peu rentable en termes de tonnage recyclé et présente de nombreux risques au regard des conditions sanitaires et d'exclusion sociale qui caractérisent ce genre de métiers.

La Cour recommande d'élaborer et de mettre en œuvre un **programme d'urgence de réhabilitation ou de fermeture** de l'ensemble des décharges non contrôlées, selon un agenda soutenu **portant sur les 200 sites déjà identifiés**.

La Cour préconise également le développement de **mécanismes participatifs** prévoyant, en particulier, l'organisation des filières de collecte sélective et de recyclage ainsi qu'un dispositif spécifique d'inclusion et de professionnalisation des récupérateurs, en s'inspirant d'expériences internationales réussies.

Au plan de la **gouvernance**, l'absence au niveau de l'ensemble des secteurs, d'un organe indépendant chargé des fonctions d'expertise, de coordination, de suivi et de veille n'a pas permis l'instauration d'une synergie de tous les acteurs intervenant dans les services publics locaux.

A ce propos, la Cour propose de doter chaque secteur d'un **organe national indépendant** qui jouerait un rôle de veille et d'assurance qualité, d'un

centre d'expertise diffuseur de normes et d'une plateforme de coordination et de suivi. Elle considère également nécessaire, dans le cas du transport urbain, de disposer d'un organe indépendant, au niveau régional ou local.

Au plan des **orientations stratégiques**, la Cour estime que les services publics locaux, bien que présentant un caractère communal, devraient faire l'objet d'une planification fondée sur des **territoires géographiques économiquement viables** afin de tirer avantage des effets d'échelle, de réduire les coûts, d'attirer les opérateurs les plus qualifiés et de développer l'offre et la qualité des services. Dans ce sens, la réforme sur la **régionalisation avancée** constitue une opportunité qu'il conviendrait de saisir pour mieux appréhender la dimension territoriale de ces services publics.

Au **plan opérationnel**, la Cour des comptes préconise l'institution et la dynamisation des comités de suivi et des services permanents de contrôle ainsi que la mise en place de systèmes d'information partagés. Elle recommande aussi le recours aux conseils et expertises externes.

La Cour considère que **le mode de gestion déléguée n'a pas été pleinement exploité** eu égard à ses atouts potentiels, et ce, en raison notamment des dysfonctionnements dans la planification et dans l'expression des besoins par les autorités délégantes et de la faiblesse de l'administration communale.

Selon la Cour, les collectivités territoriales devraient être dotées d'une **véritable administration communale** possédant les ressources humaines nécessaires en profils et en effectifs pour exercer les métiers liés à la gestion déléguée ainsi que des moyens logistiques adéquats et des systèmes d'information intégrés.

Concernant le modèle institutionnel, déjà appliqué pour le tramway et projeté pour le transport urbain par autobus et la distribution, consistant en la création d'une société de patrimoine sous forme de **société de développement local (SDL)** et le recours à un délégataire privé pour l'exploitation, la Cour juge que ce modèle comporte des risques de dilution des responsabilités et de désintéressement des exploitants à sauvegarder et entretenir des équipements et des matériels ne faisant pas partie de leur patrimoine. La Cour des comptes préconise qu'il ne soit fait recours à la SDL qu'en cas de carence de l'initiative privée.

Du point de vue de la Cour, la mobilisation du potentiel fiscal et la poursuite de la réforme de la fiscalité locale, parallèlement au transfert de

ressources par l'Etat, constituent des leviers de financement pour couvrir les charges supplémentaires induites par le développement de la gestion déléguée, contrepartie nécessaire pour un service public efficace et de qualité.

Le rapport de la Cour des comptes, dans ses versions intégrale et synthétique, en arabe et français, est téléchargeable à partir du site : « www.courdescomptes.ma ».