



SciencesPo
PARIS SCHOOL OF INTERNATIONAL AFFAIRS



**INNOVATIONS FOR
SUCCESSFUL SOCIETIES**

ÉTANCHER LA SOIF : 2004-2014, LE MAROC ÉTEND L'ACCÈS À L'EAU POTABLE DANS LES ZONES RURALES

RESUME

En 2004, neuf ans après le lancement d'un programme ambitieux visant à accroître l'accès à l'eau potable dans les zones rurales, le Maroc connaissait des difficultés pour atteindre ses objectifs. Non seulement la construction des réseaux d'eau dans les zones reculées était coûteuse et difficile, mais de nombreuses sources d'approvisionnement développées au cours de la décennie précédente étaient épuisées après plusieurs années de sécheresse. Des millions de Marocains étaient exposés à des risques sanitaires liés à une eau de mauvaise qualité. Les femmes et les enfants, en particulier les filles, devaient consacrer une grande partie de leur temps à transporter l'eau depuis des cours d'eau et des puits très éloignés. Avec le soutien de bailleurs de fonds internationaux, le service public de l'eau, à l'époque dénommée ONEP (Office national de l'eau potable), a créé une nouvelle infrastructure d'approvisionnement connectée aux réservoirs et s'est tourné vers le secteur privé pour mettre en place une gestion rentable du système. Dans le cadre d'un mandat élargi, l'ONEP a commencé à externaliser les responsabilités de maintenance et de surveillance ainsi que certains travaux de construction vers des entreprises privées, et piloté en 2009 un nouveau type de partenariat public-privé. En 2014, le service public a annoncé que le pourcentage de ruraux marocains ayant accès à l'eau potable avait bondi à 94 %, contre 61 % en 2004. Davantage de filles ont été scolarisées et beaucoup de femmes libérées de la tâche, très coûteuse en temps, d'aller chercher de l'eau. En 2016, bien que subsistent des questions concernant la viabilité financière du système et la fiabilité de certains raccordements, le programme a permis de fournir de l'eau à plus de 12 millions de Marocains.

Tristan Dreisbach a réalisé cette étude de cas sur la base d'entretiens réalisés auprès de Rouba Beydoun à Rabat, Ben Slimane et Ain Bou Ali au Maroc en septembre et octobre 2015. Lou Perpes, de l'École des affaires internationales de Sciences Po a réalisé les recherches documentaires. Cette étude a été financée par l'Agence française de développement. Étude publiée en février 2016.

INTRODUCTION

« L'eau était un problème, les gens souffraient de cette situation, moi y compris », a témoigné Khayyatiya Karad, une habitante d'un petit village proche de la ville de Ben Slimane au nord-ouest du Maroc. « La source était très loin, et nous n'avions même pas d'animaux pour porter l'eau. Nous avions l'habitude de le faire nous-mêmes. »

Karad et sa famille font partie des millions de ruraux marocains qui n'avaient pas encore accès à l'eau potable à la fin du vingtième siècle et au début du nouveau millénaire. Lorsque la monarchie constitutionnelle nord-africaine s'est attaquée au problème en 1995, seulement 14 % des ruraux marocains avaient accès à l'eau potable à travers le réseau du service public national¹. À cette époque, près de la moitié des habitants du pays vivaient en dehors des villes, et étaient en général plus pauvres que leurs homologues urbains².

Dans beaucoup de familles, la santé, l'éducation et les moyens financiers étaient affectés par l'obligation d'aller fréquemment puiser de l'eau à des sources éloignées. Les familles ne possédant pas de raccordement domestique ou d'accès à une borne-fontaine – les robinets extérieurs communaux – devaient envoyer leurs membres chercher de l'eau aux sources traditionnelles, des puits ou des rivières principalement. Il fallait y aller presque tous les jours.

« Dans une communauté rurale typique, les gens étaient obligés de marcher pendant des heures et des heures pour se rendre à la source, puis pour ramener cette eau à la maison », a dit Mouhssine Tadlaoui-Cherki de la fondation High Atlas, une organisation de développement à but non lucratif. Beaucoup utilisaient des ânes pour transporter les grands containers en plastique, mais d'autres devaient porter l'eau à pied.

L'insuffisance de l'accès à l'eau avait des impacts importants sur la société. La corvée d'approvisionnement incombant de manière disproportionnée aux membres féminins de la famille, en charge de la gestion du ménage, les

femmes et les filles avaient peu de temps à consacrer à l'école ou à une activité économique plus rémunératrice. En 1995, la proportion nationale de filles scolarisées était inférieure de 26 % à celle des garçons³.

L'eau non traitée provenant des puits et des cours d'eau exposait les communautés à des risques sanitaires. Dans les années 1990 au Maroc, environ 40 % des maladies étaient liées à l'eau et à l'hygiène. Une épidémie de choléra a frappé le pays à la fin des années 1980 et au début des années 1990, et les jeunes enfants souffraient fréquemment de diarrhée⁴. En cas de pénurie aux robinets domestiques ou aux bornes-fontaines proches, les familles stockaient l'eau chez elles où les réserves finissaient souvent par se contaminer. Les autres sources d'approvisionnement étaient d'un coût prohibitif pour la plupart des ruraux marocains. Une bouteille d'eau d'un litre coûtait moins de 1 \$US mais le revenu moyen par habitant en 1995 n'était que de 1 230 \$US⁵. Une enquête gouvernementale réalisée en 1995 indiquait que 0,1 % des ruraux marocains dépendaient de l'eau potable en bouteille, et 0,7 % des camions-citernes qui fournissaient l'eau directement aux communautés rurales⁶.

Afin d'améliorer les moyens de subsistance, la santé et l'équité, le gouvernement avait lancé en 1995 le Programme d'approvisionnement groupé en eau potable des populations rurales (PAGER). L'objectif était d'amener l'eau potable à des villages éparpillés sur des milliers de kilomètres carrés, y compris dans les montagnes de l'Atlas et à la frontière du Sahara. Le programme visait à raccorder 80 % des ménages ruraux aux réseaux en 10 ans. Initialement budgété par le gouvernement pour un montant de 120 millions \$US, il a été financé par la Banque mondiale et d'autres donateurs étrangers à hauteur de 94 millions \$US⁷. Les donateurs apporteraient des contributions supplémentaires au programme les années suivantes.

La responsabilité de la mise en œuvre du PAGER était partagée entre deux organes

gouvernementaux : la direction générale de l'eau et une branche du ministère des Travaux publics⁸, qui a créé et géré la majorité des nouveaux raccordements, et le service public de l'eau, financièrement autonome, dénommé Office national de l'eau potable (ONEP), qui s'est concentré sur les zones rurales proches des centres urbains⁹. Le PAGER a principalement permis la création de bornes-fontaines mais également l'installation de raccordements domestiques directs, nettement plus coûteux.

Le programme progressait lentement. En 2001, seulement 50% des ménages ruraux avaient accès aux raccordements d'eau potable, et l'objectif de 80% de ménages connectés en 2005 s'annonçait clairement inatteignable. En 2001, un conseil consultatif réuni par le roi diagnostiqua que le PAGER souffrait de sa double direction et convint d'en confier la responsabilité exclusive à l'ONEP. Le service public avait jusqu'à 2004 pour effectuer la transition vers un contrôle total du PAGER et jusqu'à 2017 pour atteindre l'objectif ambitieux de fournir un approvisionnement fiable en eau potable à plus de 90 % des ménages ruraux marocains.

L'eau elle-même était peu abondante. Le Maroc disposait de ressources limitées. L'utilisation agricole représentait environ 80 % de la consommation nationale, les ménages et l'industrie se partageant le reste¹⁰. Mais les sources d'approvisionnement naturelles n'étaient pas fiables et la fréquence ainsi que l'intensité des sécheresses avaient commencé à augmenter au début des années 1980¹¹. L'une des pires sécheresses dont a souffert le Maroc au XX^e siècle a eu lieu entre 1994 et 1995, années où le niveau des précipitations était inférieur à la moitié de la moyenne annuelle. Les pertes de récoltes ruinèrent les moyens de subsistance des familles rurales qui dépendaient essentiellement de l'agriculture¹². Si le PAGER ne pouvait pas répondre au vaste problème de la rareté de l'eau, il pouvait en revanche raccorder les usagers à des sources d'approvisionnement en eau potable plus fiables.

LE DÉFI

« L'objectif avait été fixé par l'État », a rappelé M'barek El Khdar, un ingénieur qui compte une dizaine d'années d'expérience au sein du service public et fut l'un des principaux membres de l'équipe chargée de l'accès à l'eau dans les zones rurales à l'ONEP. « Mais il nous revenait de décider comment faire pour l'atteindre. »

En 2001, les dirigeants de l'ONEP créèrent une direction de l'expansion de l'accès à l'eau potable chargée d'étendre le réseau pour atteindre 90 % de la population marocaine. « Il y avait de nouveaux membres au sein du personnel, mais nous nous sommes appuyés sur nos expériences précédentes et avons fait appel à des personnes issues d'autres sections qui avaient travaillé sur le programme depuis 1995 », a dit El Khdar, qui avait pris la tête de la division planification de la direction. La Banque mondiale apportait une assistance pour l'élaboration de nouveaux modèles de gestion de la distribution.

L'équipe était confrontée à un double défi : étendre les infrastructures et trouver les moyens de faire fonctionner le système sur le long terme. Des deux, le dernier était le plus difficile à relever. Si les contributions des donateurs permettaient de financer les nouvelles canalisations, pompes, installations de chloration, bornes-fontaines et autres équipements, la gestion du système après installation était problématique. La gestion est une mission complexe, qui comprend la réparation et la maintenance du système, le gardiennage des installations, le raccordement de nouvelles maisons aux réseaux existants, la surveillance de l'utilisation de l'eau, le contrôle de la qualité de l'eau et la collecte des redevances. L'ONEP comptait 7 200 employés travaillant principalement à l'approvisionnement des zones urbaines, mais il n'avait pas la capacité d'assurer ces tâches au sein d'un réseau en rapide expansion¹³.

« L'investissement représente la partie la plus facile » dans l'extension de l'approvisionnement dit Xavier Chauvot de Beauchêne, spécialiste senior dans le domaine de l'eau et de l'assainissement au

sein de la Banque mondiale qui a travaillé au Maroc. « Il est toujours possible de trouver de l'argent, d'une façon ou d'une autre : via les bailleurs de fonds, le budget de l'État ou d'autres sources de financement... Mais la gestion constitue le principal défi. »

En milieu urbain, le personnel de l'ONEP était capable de prendre en charge les tâches principales comme le relevé des compteurs, la distribution des factures et l'entretien de routine des bornes-fontaines et des raccordements domestiques. Mais en zone rurale, où les petites communautés sont largement dispersées à travers un territoire accidenté, la logistique était compliquée et nécessitait davantage de personnel. Dans une ville, un technicien peut relever des centaines de compteurs d'eau individuels par jour, mais seulement 10 s'il doit parcourir de longues distances en voiture entre les petites villes du désert.

La viabilité financière constituait la question essentielle. Fournir un service en milieu rural est intrinsèquement moins rentable que dans les villes car chaque nouveau kilomètre de conduite dessert un plus petit nombre de consommateurs. Dans les zones peu peuplées, le coût de l'extension du réseau était supérieur au revenu supplémentaire qu'allait en tirer l'ONEP. « Les coûts d'investissement par consommateur sont beaucoup plus élevés qu'en ville », a souligné Chauvot de Beauchêne. « Vous risquez de mettre votre viabilité financière en péril si vous ne faites pas attention. » Si les donateurs fournissent des fonds pour construire de nouvelles canalisations et de nouveaux raccordements, ils ne financent pas les coûts d'exploitation et de gestion.

Les planificateurs de l'ONEP savaient qu'ils ne pourraient pas financer le coût d'investissement d'opérations à grande échelle en milieu rural par une hausse des tarifs aux usagers. Le service public fixait les prix de l'eau domestique à partir d'une grille tarifaire qu'il définissait. Les prix variaient selon les régions et la consommation mensuelle mais n'avaient pas augmenté au fil des ans. Ils

allaient de moins de 0,15 \$US par mètre cube à un peu moins de 1,50 \$US¹⁴. Les tarifs de l'eau constituaient une question sensible car leur augmentation massive pour les marocains ruraux pauvres aurait été politiquement intenable.

Par ailleurs, l'expérience n'avait pas permis de dégager une modalité unique de gestion de la collecte des redevances, de la surveillance et de l'entretien à l'échelle du pays. Depuis le début du PAGER en 1995, plusieurs modèles avaient été expérimentés (comportant les associations communautaires, les gardiens individuels et les petites entreprises privées) sans qu'une solution unique ait pu être trouvée.

Dans les années 1990, le modèle associatif avait les faveurs de la communauté du développement. Au Maroc, il a fonctionné dans les « communautés où il avait été bien appliqué et géré », a dit Mouhssine Tadlaoui-Cherki. « Mais il y a aussi eu des contre-exemples qui ont été des pertes de ressources et de temps. »

« Quelques associations n'étaient pas qualifiées ou ils n'avaient pas les moyens financiers d'entretenir le système et donc ils l'ont abandonné », a dit Abdellah Jahid, ingénieur hydraulicien qui a travaillé pour l'ONEP sur l'accès à l'eau en milieu rural. Dans certains villages, les associations ont réussi à recueillir les fonds pour financer les travaux de raccordement mais n'ont pas pu réunir l'argent nécessaire pour payer les frais d'entretien à long terme.

« Une grande part [des associations] s'est effondrée parce qu'elles avaient sous-investi au regard de ce que nécessite une bonne conception », a expliqué Chauvot de Beauchêne. « Quand les systèmes ont commencé à se détériorer, elles n'avaient et ne pouvaient collecter l'argent nécessaire pour les réparer. » À mesure que les réseaux d'eau locaux devenaient défaillants, beaucoup ont ainsi été abandonnés.

En 2004, l'ONEP et les bailleurs de fonds tels que la Banque mondiale ont commencé à remettre en question la performance des associations non professionnelles dans la gestion de

l'approvisionnement en eau. « Fournir un service à la population est un métier », a dit Chauvot de Beauchêne. « Ce n'est pas quelque chose que l'on fait en dilettante le dimanche après-midi. Cela exige du professionnalisme pour pouvoir gérer sur long terme. »

Deux autres modèles de gestion ont marché à petite échelle sans fournir une solution de long terme. Dans plus de 3 000 villages, l'ONEP a embauché des membres de la communauté comme gardiens des bornes-fontaines. Ces gardiens surveillaient la quantité d'eau prélevée à la borne-fontaine par chaque ménage, collectaient les redevances et effectuaient l'entretien de routine. Le modèle était simple et souvent efficace, mais il n'a pas fonctionné dans les communautés disposant de raccordements domestiques. Le troisième modèle, basé sur les petites entreprises privées, a fonctionné dans des centaines de communautés, mais en raison de sa petite échelle il ne permettait pas à l'ONEP d'élargir rapidement le service aux vastes zones rurales du Maroc.

Une étude de l'ONEP achevée en 2004, juste avant que le service public ne prenne le contrôle total du programme, avait mis en évidence qu'un quart des opérations locales ne fournissaient pas un approvisionnement régulier soit en raison de la pénurie d'eau soit d'une mauvaise gestion des associations d'usagers ou des gardiens, indique El Khdar. Les planificateurs de l'ONEP devaient par ailleurs déterminer l'équilibre optimal entre deux modèles d'extension de l'accès à l'eau dans les zones rurales. De 1995 à 2004, la direction générale de l'eau avait développé près de 80 % des raccordements du PAGER en construisant des systèmes de distribution autonomes alimentés par des ressources souterraines. Pour accroître l'accès à l'eau, la direction « pensait que le plus simple et le plus rapide était de creuser des puits », a dit El Khdar. Mais les sécheresses et la demande croissante en eau du secteur agricole se sont traduites par le tarissement de certains puits. En 2001, un quart des raccordements alimentés par l'eau souterraine étaient à sec ou délabrés.

Les 20 % restants des raccordements du PAGER, construits par l'ONEP durant la même période, dépendaient des eaux de surface des 116 réservoirs de barrage du Maroc¹⁵. L'ONEP avait développé un réseau destiné à alimenter en eau les centres urbains, mais desservant les communautés des zones rurales via des dérivations créées à partir des principaux réseaux existants sur une distance de 10 kilomètres.

ELABORER UNE RÉPONSE

En réponse aux conclusions de l'évaluation de 2004, M'barek El Khdar et d'autres membres de l'équipe de planification de l'ONEP ont élaboré une nouvelle stratégie accordant la priorité aux raccordements issus des grands barrages du Maroc, moins vulnérables à la sécheresse que les puits ou les cours d'eau. Dans l'ensemble, le pays disposait d'une ressource renouvelable en eau douce assez importante, dont il utilisait moins de la moitié chaque année¹⁶. « La majorité des [nouveaux] projets ont été axés sur les barrages, ce qui signifiait créer davantage de canalisations, de stations d'épuration et de pompage », a dit El Khdar.

L'exploitation des réservoirs nécessitait une coordination avec les autorités régionales. Le Maroc était divisé en neuf bassins hydrologiques, et chaque agence de bassin gérait l'utilisation de l'eau sur son territoire¹⁷. « Les agences décident les sources qui sont exploitable », a dit Abdellah Jahid, l'ingénieur hydraulicien. « Ils fixent le quota pour l'eau potable. Nous les avons consulté dans chaque région. »

L'ONEP devait également améliorer la maintenance et la gestion du système de distribution d'eau dans les zones rurales, où le service public n'avait pas la capacité suffisante pour déployer du personnel dans des villages éloignés. « L'ONEP a compris qu'il avait globalement trois options », a dit Xavier Chauvot de Beauchêne. Il pouvait continuer à travailler avec les associations collectives, même si elles étaient souvent peu fiables, tenter de gérer directement la

prestation de service aux raccordements domestiques avec ses propres ressources, ou se tourner vers le secteur privé.

L'équipe s'est décidée pour un modèle de gestion mixte qui favorisait les entreprises privées, mais qui conservait des aspects importants de la participation et de la consultation publiques. L'équipe a également décidé de conserver les structures de gestion existantes dans les communautés où les associations fonctionnaient de manière efficace. « Là où les associations se portent bien sur le plan social, politique et financier, elles peuvent [continuer à] faire elles-mêmes », a affirmé El Khdar. « Il ne serait pas logique d'y introduire le secteur privé. » Là où les structures locales avaient échoué, l'entreprise reprendrait l'exploitation et la collecte des redevances au niveau des ménages.

La délégation de la gestion au secteur privé constituait une solution logique aux épineux problèmes qui se posaient dans de nombreuses régions rurales. Bien que la direction de l'ONEP chargée de la généralisation de l'eau potable disposait d'ingénieurs bien formés, elle n'avait pas les ressources humaines suffisantes pour gérer le réseau en pleine expansion. « La raison pour laquelle l'ONEP s'est tourné vers des opérateurs privés n'était pas nécessairement l'obtention d'une technologie ou d'un savoir-faire particulier », a expliqué Chauvot de Beauchêne. « Ils savaient exactement comment faire mais ils n'avaient pas les ressources humaines suffisantes pour le faire correctement. »

El Khdar estimait que la délégation à grande échelle de la gestion au secteur privé permettrait de donner plus de souplesse au programme, d'augmenter la capacité de gestion et de réaliser des économies d'échelle. La contractualisation avec des professionnels pourrait réduire les problèmes de gestion au sein des communautés où les modèles participatifs avaient échoué et réduire les coûts de gestion des raccordements. « Si une entité montrait qu'elle ne pouvait plus assurer le service, alors nous trouvions quelqu'un d'autre », a dit El

Khdar. Les bailleurs de fonds dont la Banque mondiale soutenaient le recours au secteur privé.

Une telle délégation au secteur privé n'était pas nouvelle pour le PAGER. Depuis 1996, le programme travaillait avec des microentreprises – des petites entreprises généralement de deux ou trois personnes que l'ONEP engageait pour vérifier les compteurs d'eau, effectuer des travaux de gardiennage et l'entretien de routine. Chaque entreprise comptait généralement une personne diplômée d'un établissement technique, a noté Jahid. L'ONEP recrutait les membres de la communauté les plus qualifiés, les aidait à créer leurs propres entreprises, les formait puis passaient directement contrat avec les petites entreprises.

Bien que l'ONEP ait signé plus de 800 contrats de ce type, l'objectif d'augmenter rapidement la capacité du service public pour gérer les grands réseaux impliquait de penser à plus large échelle¹⁸. Les microentreprises « ont assuré la durabilité et la maintenance, mais compte tenu de l'élargissement du projet, ils n'étaient pas suffisantes », a dit Jahid.

El Khdar et ses collègues de la direction proposèrent de travailler avec des entreprises plus importantes pour gérer le réseau rural élargi. Un précédent existait en dehors du PAGER. En 1997, Casablanca, la plus grande ville du pays, avait signé un contrat de gestion d'eau avec une filiale d'une société française. En 2002, trois autres municipalités urbaines avaient signé des contrats de 25 et 30 ans pour la gestion des services d'approvisionnement en eau. Le rôle de l'ONEP était de fournir l'eau aux villes¹⁹.

Les contrats de gestion rurale proposés couvraient des surfaces plus vastes, incluant plusieurs villages et jusqu'à 100 000 habitants. « Une ou deux municipalités n'allaient probablement pas intéresser les entreprises », a dit El Khdar. « Il était préférable de proposer un gros gâteau afin que le gain potentiel soit plus important. »

Sur la base d'un accord de rémunération à l'acte, le service public payait aux entreprises des

montants prédéterminés pour la construction de canalisations, l'entretien des stations de pompage et des autres infrastructures et la distribution des factures d'eau de l'ONEP. Les entreprises collectaient les redevances des consommateurs aux tarifs établis par l'ONEP et reversaient les paiements à l'ONEP. En cas de défaut de paiement d'un ménage, le service public pouvait demander à l'entreprise de couper son raccordement au réseau.

Les entreprises pouvaient également assumer une responsabilité partielle dans l'entretien et la surveillance des infrastructures dans les zones où des associations communautaires et des gardiens existaient déjà. L'ONEP payait les frais des entreprises pour les tâches spécifiques prises en charge. Dans le cas d'un système de gestion local par une association ou un gardien fonctionnant bien, l'entreprise pouvait gérer l'infrastructure à partir des canalisations principales alimentées par les réservoirs jusqu'au village. L'association ou le gardien était alors responsable du service à partir du compteur d'eau du village jusqu'aux ménages.

SE METTRE AU TRAVAIL

En 2004, une fois que l'ONEP a assumé le contrôle total du programme d'accès à l'eau en zone rurale, le service public a construit des canalisations bien au-delà du système marocain essentiellement urbain, et élaboré des modèles de contrats attribuant des fonctions de gestion aux entreprises privées.

L'extension du système

La direction de M'barek El Khdar était responsable de la construction des canalisations d'eau principales entre les centres urbains et les communautés environnantes. Dans un premier temps, la direction a continué à se concentrer sur les villages situés dans un rayon de 10 km des infrastructures existantes, puis elle a commencé à étendre le service dans les zones plus éloignées. Au lieu de forer jusqu'aux eaux souterraines, l'équipe a raccordé la plupart des communautés aux réseaux alimentés par les grands réservoirs. L'ONEP a

également remplacé les infrastructures défectueuses, la plupart du temps en creusant des puits plus profonds ou en remplaçant les canalisations.

Pour assurer le soutien des communautés aux nouveaux projets, El Khdar et ses collègues ont mis en place une communication régulière avec les habitants. La direction générale envoyait des délégations pour discuter avec les dirigeants locaux du type de projet souhaité : bornes-fontaines communales ou raccordements individuels pour chaque ménage. Les parties analysaient les coûts estimés et les modalités de gestion du raccordement par la communauté : à travers une association, un gardien ou une entreprise privée. « Nous avons besoin d'entendre ce qu'ils voulaient et il était important qu'ils l'expriment. Nous avons consulté la population à plusieurs étapes, bien avant la mise en œuvre du projet », a décrit El Khdar.

Pour chaque nouveau raccordement de village, l'ONEP, le conseil municipal et le gestionnaire local choisi – gardien, association ou société privée –, signaient un accord tripartite définissant les responsabilités et répartissant les coûts de raccordement de la communauté au réseau. Ces coûts étaient en général de 2 000 à 3 000 dirhams, environ 200 à 300 \$US, par personne. Ce montant ne comprenait pas le coût supplémentaire du raccordement domestique éventuellement demandé par la communauté. Au départ, l'ONEP prenait en charge 65 % du coût de raccordement de la communauté et le conseil municipal en supportait 30 %. Les futurs usagers payaient les 5 % restants de manière anticipée, ce qui permettait aux habitants de s'approprier le projet. La part de l'ONEP provenait de ses propres revenus, des subventions du gouvernement, ou du soutien des donateurs – principalement sous forme de prêts concessionnels assortis de conditions favorables, a rappelé Abdellah Jahid, qui travaillait avec El Khdar.

La mise en œuvre des projets de construction de canalisations était très longue : généralement deux ou trois ans dans les régions ne disposant

d'aucune infrastructure d'approvisionnement en eau. La préparation à elle seule pouvait prendre entre six et huit mois²⁰. L'ONEP devait ensuite construire les canalisations, les stations d'épuration et installer les stations de pompage. Pour conserver le soutien communautaire tout au long du processus, l'ONEP envoyait des délégations auprès de chaque communauté trois fois par an afin de discuter du projet et tenir les habitants au courant des progrès réalisés.

Le démarrage de la collaboration avec les entreprises privées

Lorsque l'ONEP a repris le contrôle du PAGER en 2004, le service public travaillait avec la Banque mondiale sur la meilleure façon de préparer les dossiers d'appel d'offres et de marchés pour l'entretien et la surveillance des réseaux d'approvisionnement des zones rurales et pour la collecte des redevances. La direction de M'barek El Khdar a alors expérimenté son nouveau système à Mhaya, une municipalité de la province de Meknès dans le nord, en engageant une entreprise privée (à travers un contrat de rémunération à l'acte) pour l'entretien et l'exploitation des canalisations et équipements construits par la direction. L'ONEP lança le projet en 2004 à travers un appel d'offres ouvert visant les entreprises marocaines.

Une petite entreprise marocaine remporta le contrat de Mhaya desservant 2 250 raccordements dans une zone de 16 000 habitants²¹. Bien qu'ayant déjà travaillé dans le domaine des infrastructures d'approvisionnement en eau, cette entreprise n'avait aucune expérience pratique de gestion d'un service public. El Khdar a décrit cet accord comme bénéfique pour les deux parties : « Ils avaient la flexibilité et l'ingéniosité du secteur privé. C'était un véritable partenariat. Les factures sont celles de l'ONEP et les tarifs sont les mêmes. Il ne s'agit pas d'un désengagement [de l'ONEP] mais plutôt d'une optimisation de notre implication. »

Il précise que l'entreprise était responsable de la distribution des factures, de la surveillance, de

l'entretien des infrastructures et du contrôle de la qualité de l'eau au niveau du village. L'ONEP, elle, était chargée d'assurer un approvisionnement fiable par l'intermédiaire de son réseau de canalisations et de fixer les prix. L'ONEP versait à l'entreprise un paiement fixe pour chaque tâche réalisée.

Ce projet pilote a été évalué en 2007 par l'équipe de l'ONEP qui s'est montrée satisfaite des résultats. L'entreprise était capable de réparer les fuites en une journée et la performance du réseau d'eau à Mhaya s'était améliorée²². « Nous avons réalisé que le secteur privé pouvait constituer une réponse au problème d'approvisionnement en eau », a dit El Khdar. Si l'ONEP avait dû assumer la même fonction, le service public aurait dépensé plus que ce que l'entreprise privée facturait pour ce travail, ajoute-t-il. L'entreprise privée possédait des avantages en terme d'efficacité par rapport à l'ONEP, notamment la souplesse nécessaire pour embaucher du personnel selon les besoins sur les contrats à court terme. « Il pouvait recourir aux services d'agents communautaires qualifiés », a dit El Khdar. « Cela pouvait se faire sous contrat, . . . ce qui offre une grande flexibilité. Ils pouvaient assurer une formation. »

La généralisation du recours aux entreprises privées

En 2007, après avoir constaté à travers l'expérimentation de Mhaya la faisabilité du partenariat avec une entreprise privée, l'équipe a conclu que les entreprises privées pouvaient développer et gérer le service au sein des zones reculées de manière beaucoup plus économique que l'ONEP ne pourrait le faire. De 2007 à 2014, l'ONEP a émis des appels d'offres pour huit contrats de services avec rémunération à l'acte d'une durée de 5 ans²³. En 2012, six contrats étaient opérationnels, chacun couvrant une population de 50 000 à 100 000 habitants. La taille des zones variait entre 450 et 1 600 kilomètres carrés, et la valeur totale des contrats allait de 2,5 millions à 4,7 millions de dirhams, soit environ 250 000 à 470 000 \$US²⁴.

Pour accélérer l'extension du service, l'ONEP a autorisé les offres d'entreprises internationales. « Nous ouvrons un marché et définissons les bases de la concurrence entre les entreprises nationales et internationales », a dit El Khdar. Les contrats exigeaient que les entreprises prennent en charge les tâches suivantes : surveillance du réseau et entretien des infrastructures, contrôle de la qualité de l'eau, distribution des factures de l'ONEP, collecte des redevances, maintenance préventive et réparation des installations si nécessaire. Les investissements majeurs, comme la construction de nouvelles canalisations, demeuraient de la responsabilité de l'ONEP. Comme dans le cas du projet pilote de Mhaya, l'entreprise devait régulièrement fournir un rapport d'activités à l'ONEP et le service public payait un prix préétabli pour les prestations fournies.

Malgré les efforts de l'ONEP pour promouvoir l'appel d'offres, en identifiant et en rencontrant les entreprises qualifiées, peu de soumissionnaires se sont manifestés. En 2008, seules deux entreprises ont soumis une offre pour des contrats d'approvisionnement en eau des zones rurales : Sotradema, une entreprise marocaine et Aquatech, une entreprise canadienne qui s'est vue confier trois contrats. En 2010, le nombre de soumissionnaires est passé à cinq²⁵ mais seuls Sotradema et Aquatech ont obtenu des contrats. En 2016, Sotradema détient cinq contrats de rémunération à l'acte et Aquatech trois.

Les responsabilités habituelles des compagnies comprenaient la surveillance et l'entretien du système jusqu'au compteur du village mesurant la consommation d'eau totale de chaque communauté. Dans les régions non desservies par une association ou un gardien, les entreprises envoyaient les factures d'eau aux consommateurs et collectaient les redevances qui étaient ensuite reversées à l'ONEP. Les entreprises géraient les réparations des bornes-fontaines ou des raccordements domestiques lorsque cela était demandé par l'ONEP.

Bien que l'ONEP était responsable de la communication avec les consommateurs, Philippe Gravier, directeur des opérations d'Aquatech au Maroc, indique qu'ils contactaient souvent le personnel de son entreprise pour des questions de réparations ou d'interruptions de service, ce personnel se trouvant dans leurs communautés et plus proche de la situation. L'entreprise transférait les demandes des consommateurs à l'ONEP qui, à son tour, pouvait autoriser Aquatech à prendre les mesures appropriées.

Les contrats du secteur privé ont permis de créer des emplois locaux. Pour chaque région, les entreprises embauchaient en moyenne 12 personnes sur la base de contrats à durée indéterminée et 10 à 15 personnes sur la base de contrats à durée déterminée²⁶. Aquatech employait au total 73 personnes au Maroc en 2015, toutes de nationalité marocaine sauf une. Sotradema employait environ 500 personnes.

Dans un échange de courriels début 2016, Jamaledine Ait Riala, ingénieur chez Sotradema, indiquait que les cinq contrats de rémunération à l'acte avaient généré un bénéfice net pour l'entreprise.

Gravier a estimé lui qu'en 2015 les contrats d'Aquatech passés avec l'ONEP n'étaient pas rentables. « Nous avons espéré parvenir à un équilibre après trois ou quatre ans, mais ce n'était pas le cas. Les prix [pour la prestation de services pour l'ONEP] étaient trop bas. Si nous augmentions les prix, nous perdions les contrats », il a dit. Néanmoins les contrats ont été utiles pour l'entreprise, a expliqué Gravier, car ils lui fournissent un portefeuille de projets pouvant servir à la compétition pour des contrats de gestion de l'eau dans d'autres pays.

Le développement des subventions à l'extension

Les contrats de rémunération à l'acte ont permis à l'ONEP d'externaliser efficacement la gestion des réseaux d'approvisionnement en eau que le service public avait déjà construits. Cependant, pour développer l'approvisionnement

en eau potable en milieu rural, l'ONEP a dû augmenter rapidement le nombre de nouveaux raccordements. Le service public a donc souhaité étudier des contrats confiant à des entreprises privées l'extension du réseau et l'acheminement de l'eau à davantage de ménages.

À partir de discussions avec la Banque mondiale, l'ONEP a rédigé un nouveau contrat, basé sur les résultats, et doté d'incitations financières afin que les entreprises approvisionnent davantage de ménages ruraux en eau.

La Banque mondiale et les autres donateurs soutenaient les modèles d'aide basés sur les résultats plutôt que les contrats de rémunération à l'acte de l'ONEP. Selon Ait Riala, à la place du paiement de la seule prestation de services spécifiques, le modèle basé sur les résultats offrait aux entreprises quatre sources de rémunération. Premièrement, l'entreprise collectait tous les paiements de factures d'eau, moins les coûts d'énergie et autres frais. Deuxièmement, elle percevait tous les paiements pour les nouveaux raccordements d'eau au niveau des villages moins une provision. Troisièmement, la société recevait 3 500 dirhams (500 \$US) pour chaque nouvel abonné au service d'eau dans un village. Quatrièmement, elle recevait une subvention basée sur la performance de l'entreprise pendant les cinq premières années. L'ONEP baserait la subvention sur le volume d'eau livrée aux clients de l'entreprise, le nombre de nouveaux raccordements fonctionnels et la longueur de nouvelles canalisations construites²⁷.

Les subventions étaient limitées dans le temps de manière à inciter les entreprises à élargir rapidement le réseau. Elles expiraient au bout de trois ans pour le volume d'eau livré, quatre ans pour la longueur des canalisations posées et cinq ans pour les nouveaux raccordements établis. Le concept impliquait qu'à mesure que le réseau s'agrandirait, le volume de redevances des utilisateurs augmenterait et le besoin de subventions pour l'entreprise diminuerait²⁸. L'ONEP a conçu les subventions de façon à ce

que les opérateurs arrivent à l'équilibre à mi-parcours de leurs contrats et deviennent rentables les années restantes²⁹.

Le modèle d'aide basé sur les résultats permettait de transférer le risque commercial au secteur privé. Si les entreprises étaient incapables de construire de nouveaux raccordements et de percevoir des revenus auprès des utilisateurs, ce seraient *elles*, et non l'ONEP, qui perdraient de l'argent. Bien que l'ONEP ait conservé la responsabilité juridique de l'approvisionnement en eau, si les réseaux ne génèrent pas suffisamment de recettes ce seraient les entreprises qui supporteraient les conséquences³⁰.

Le modèle de partenariat public-privé ayant modifié la façon dont l'ONEP fournissait un service essentiel aux communautés, la direction de M'barek El Khdar avait besoin de l'approbation des autorités locales. « Concrètement, l'ONEP s'est présenté aux municipalités en disant : "Nous n'avons pas suffisamment de personnel en interne pour gérer le service, c'est pourquoi nous souhaitons proposer l'engagement d'un opérateur privé (que nous superviserons) pour fournir le service en notre nom dans votre région". Le conseil municipal délibérait sur le sujet afin de décider s'il acceptait la démarche. Cette procédure a été appliquée pour chaque conseil municipal concerné avec une proposition de délégation de sous-traitance à un opérateur privé », a expliqué Xavier Chauvot de Beauchêne, spécialiste senior de l'eau et de l'assainissement à la Banque mondiale.

El Khdar et ses collègues ont choisi de tester le modèle de l'aide basée sur les résultats dans la région de Jorf el Melha, une ville située au nord du Maroc. Le projet couvrait une superficie de 1 200 kilomètres carrés et une population de 141 000 habitants. L'ONEP y fournissait un service d'approvisionnement à 7 800 ménages, service qui était déficitaire³¹. Le contrat fixait un objectif d'extension du service à 22 communautés et d'installation de nouveaux raccordements domestiques dans les communautés déjà connectées au réseau d'eau.

L'ONEP a restreint l'appel d'offres aux entreprises marocaines, qui étaient en compétition sur la base du montant des subventions dont elles avaient besoin sur chacun des trois résultats mesurés. Le service public fournissait une assistance technique et organisait des ateliers à l'intention des soumissionnaires potentiels avec le soutien de la Banque mondiale. Sotradema a remporté le contrat de 10 ans en 2009 et a commencé à travailler en 2011. L'ONEP a établi la subvention de manière à ce que l'entreprise arrive à l'équilibre après cinq ans si elle construisait le nombre de nouveaux raccordements souhaité.

Selon les données fournies par le service public, à partir de 2011, Sotradema gérait l'infrastructure construite par l'ONEP avant le contrat, comprenant les forages, les puits, les stations de pompage, les pompes doseuses, les chlorateurs, plus de 500 kilomètres de canalisations, 259 bornes-fontaines et de nombreux réservoirs.

En 2014, trois ans après la signature du contrat, Sotradema avait augmenté de 40 % le nombre de raccordements, installé 21 500 mètres de canalisations, augmenté les ventes d'eau de 15 % et réduit les déperditions sur son réseau de 10 %. La société collectait 22 millions de dirhams (2,7 millions \$US) de redevances et recevait 12 millions de dirhams (1,5 million \$US) de subventions de la part du service public³².

Ait Riala a déclaré que l'entreprise prévoyait d'arriver à l'équilibre en 2016, cinq ans après le début du programme. En février 2016, il a souligné que le contrat de Jorf el Melha était une opération pilote et la toute première expérience du genre pour Sotradema et le service public de l'eau et que sa viabilité financière n'était pas encore établie.

Au vu du succès de Sotradema dans l'extension de l'approvisionnement en eau à Jorf el Melha, El Khdar et Jahid ont décidé de reproduire ce modèle de partenariat dans d'autres régions. Le service public « a évalué les 10 ans d'implication du secteur privé sous diverses formes afin de déterminer les coûts et les avantages de chaque

modèle », a dit Chauvot de Beauchêne. « Il a été établi que le modèle d'aide basé sur les résultats était le plus intéressant selon une approche coûts-avantages. Il a donc été décidé de le reproduire dans d'autres régions du pays. »

La Banque mondiale a aidé à l'élaboration des documents types d'appel d'offres et des contrats de délégation du service à partir du nouveau modèle. En 2012, l'ONEP a été réuni à l'Office national de l'électricité pour devenir l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE). La direction d'Abdellah Jahid et M'barek El Khdar a alors été intégrée à la direction de l'eau de l'ONEE. Le changement n'a entraîné ni restructuration ni changements au sein du personnel de l'ONEP. En 2015, le service public a proposé plusieurs nouveaux contrats d'approvisionnement en eau sur la base du même dispositif d'aide basée sur les résultats.

SURMONTER LES OBSTACLES

Lorsque le PAGER a commencé à fournir de l'eau aux communautés rurales, le programme était axé sur la construction de bornes-fontaines communales visant à desservir des villages entiers. Cependant, au milieu des années 2000, les préférences des consommateurs avaient changé. De moins en moins de familles se contentaient de raccordements partagés. Davantage de gens souhaitaient bénéficier du confort d'un robinet à la maison, qu'il suffit d'ouvrir pour avoir une eau propre et fraîche. Les habitants considéraient de plus en plus les bornes-fontaines comme un palliatif. « Pour réellement profiter de tous les avantages en termes de gain de temps et d'amélioration de la santé, il faut avoir un raccordement chez soi », a affirmé Lionel Goujon du Bureau marocain de l'Agence française de développement.

El Khdar a indiqué qu'il a remarqué cette évolution des attentes des consommateurs pour la première fois en 2008, et attribue ce changement à une communication accrue entre les communautés rurales et l'extérieur. À cette époque, 86 % des

ruraux avaient accès à l'eau potable courante, mais seulement un tiers d'entre eux bénéficiaient de raccordements domestiques³³. Mais ceux-ci coûtaient plus cher que les bornes-fontaines et plus que ce que les municipalités et les ménages ne pouvaient se permettre de payer.

En 2009, après avoir analysé la structure des coûts avec la Banque mondiale et les municipalités, l'ONEP a décidé d'alléger la charge financière pesant sur les municipalités et les ménages. Le service public a d'abord augmenté sa participation au coût de raccordement des communautés au réseau d'approvisionnement de 65 % à 80 % et réduit celle des municipalités de 30 % à 15 %. Les ménages, ensemble, continuaient de supporter 5 % du coût total du raccordement de leur communauté.

Ensuite, l'ONEP a fixé un tarif standard pour les raccordements individuels. Ce coût additionnel variait et était souvent trop élevé pour de nombreuses familles. « Les branchements coûteraient plus de 7.000 dirham [700 dollars \$US] » par ménage dans certaines communautés, » a dit Jahid. « Les gens n'avaient pas les moyens de payer plus de 3 500 dirham. [350 dollars américains] »

Sur la base de la structure de coûts révisée, chaque ménage payait un tarif fixe de 3 500 dirhams, soit 350 \$US, sur sept ans. La municipalité payait la moitié du coût total du raccordement du ménage (variable en fonction des communautés) et l'ONEP payait le reste. L'ONEP a reçu une aide des donateurs étrangers pour financer les raccordements domestiques. « Nous n'aurions pas pu y parvenir avec nos propres moyens financiers », a dit El Khdar.

Grâce au nouveau régime tarifaire, les raccordements domestiques ont pu être étendus à plus de 40 % de la population rurale en 2015. Mais de tels raccordements n'étaient pas possibles dans toutes les communautés. Pour certaines, situées dans des régions éloignées ou en terrain difficile, seule la mise en place d'un service de borne-fontaine était possible.

ÉVALUER LES RESULTATS

À partir de 2004, l'ONEP a entrepris avec succès l'extension de l'accès à l'eau potable dans les régions éloignées où la ressource était insuffisante ou insalubre. En 2015, M'barek El Khdar indiquait que 94,5 % de la population rurale du Maroc avaient accès à l'eau potable (c'est-à-dire vivant à moins de 500 mètres d'une borne-fontaine ou disposant d'un raccordement domestique). En 2014, le service public déclarait que plus de 12,7 millions de ruraux marocains avaient accès à son système, soit une progression de plus de 50 % par rapport aux 8,1 millions en 2004. Le nombre de bornes-fontaines avait presque triplé, passant de 3 478 en 2004 à 10 200 en 2014. Abdellah Jahid indiquait en 2015 qu'au moins 40 % des ruraux marocains disposaient de raccordements domestiques.

Bien que l'ONEP ait atteint l'objectif fixé par le conseil consultatif royal, environ un quart des raccordements ruraux souffraient de problèmes qui perturbaient parfois le service. En 2014, le service public signalait que 49 % de ces problèmes étaient liés à la source en eau, 34 % à une mauvaise gestion et un manque d'entretien, 9 % à un matériel vieillissant, et 8 % à une mauvaise conception.

El Khdar a indiqué qu'à partir de 2015 le programme approchait de son objectif d'amener l'eau partout où cela était possible : « Les 5 % restants sont en général très éloignés, et parfois, il n'y a tout simplement pas d'eau sur place. »

Le Programme commun de surveillance de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement (JMP – *Joint Monitoring Program for Water Supply and Sanitation*), une opération conjointe de l'UNICEF et de l'Organisation mondiale de la santé, donne une mesure différente de cet accès. En 2015, le JMP, qui mesure les progrès accomplis en vue de la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement des Nations Unies, estimait que 65 % des ruraux marocains avaient accès à des sources d'eau protégées de toute contamination extérieure, incluant les puits traditionnels

fournissant une eau saine. Le JMP définit l'accès à l'eau d'un ménage comme un raccordement situé à 200 mètres maximum, une distance très inférieure aux 500 mètres établis par l'ONEE³⁴. De plus, l'UNICEF et l'Organisation mondiale de la santé excluent de la comptabilisation les habitants ne disposant pas de raccordement fiable à ce que le programme appelle des sources d'eau « entièrement améliorées ». « C'est un grand débat, reconnaissait », a dit El Khdar en 2015. « Les parlementaires et d'autres ministères critiquent ce chiffre élevé (les 94 % rapportés par l'ONEE) », a expliqué-t-il, ajoutant que son service se concentrait davantage sur le traitement des raccordements défectueux.

Des statistiques séparées sur l'éducation et les maladies montraient que les indicateurs relatifs à la santé et aux maladies au sein des populations rurales marocaines s'étaient nettement améliorés, une tendance à laquelle de meilleurs approvisionnements en eau ont sans doute contribué. À partir des années 2000, le choléra est devenu inexistant³⁵ et le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans a chuté, passant de 63 ‰ en 1995 à 28 ‰ en 2015³⁶.

« Les gens tombaient malades à cause de l'eau, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui », a affirmé Khayatiya Karad, qui assiste son mari, gardien d'une borne-fontaine dans un petit village proche de la ville de Ben Slimane au nord-ouest du Maroc.

En 2012, année la plus récente pour laquelle les données de la Banque mondiale étaient disponibles, la parité fille-garçon dans l'éducation s'est améliorée, avec une proportion de filles scolarisées qui est passée de 76 % des effectifs de garçons scolarisés en 1995 à 91 %³⁷. Il n'a pas été possible d'établir si cette hausse était imputable à l'amélioration de l'accès à l'eau mais El Khdar estime qu'il y a un lien. « Le fait d'amener l'eau dans les villages a libéré les femmes et les filles de la corvée d'aller la chercher », a dit-il.

Le recours à la contractualisation avec le secteur privé par l'ONEP a permis au service public de doubler la longueur de son réseau de

distribution à travers tout le pays sans augmenter le personnel. En 2014, la longueur totale de canalisations avait doublé, passant à 40 000 kilomètres contre 20 000 en 2000.

Toutefois, l'existence de sources d'eau gratuites limitait l'utilisation de l'eau fournie par l'ONEP, indiquant par là que certains Marocains continuaient à utiliser des sources insalubres pour couvrir une grande partie de leurs besoins³⁸.

Certains ménages disposant d'un raccordement direct n'utilisaient pas plus de deux litres d'eau par jour provenant du système de l'ONEP : une petite fraction des 20 litres par personne définis par l'Organisation mondiale de la santé comme la consommation minimale pour un mode de vie sain³⁹.

Cet écart indiquait que certaines familles continuaient d'utiliser des sources traditionnelles gratuites pour échapper à une dépense d'environ 0,50 \$US par mètre cube.

RÉFLEXIONS

Les efforts du Maroc pour accroître l'accès à l'eau au sein des zones rurales se sont considérablement améliorés lorsque le gouvernement a confié à un organisme unique la responsabilité de gérer une stratégie cohérente. Une fois que le contrôle du système, auparavant partagé, a été repris par le service public des eaux (ONEP : Office national de l'eau potable) en 2004, les problèmes de fiabilité des raccordements et de viabilité des modèles de gestion ont diminué.

Amener l'eau dans des zones rurales, arides a constitué une tâche coûteuse qui, au-delà de la qualité de la gestion et de la participation des habitants, a nécessité le soutien de donateurs. Entre 2001 et 2013, l'ONEP a dépensé 1,3 milliard \$US dans son programme, dont une grande partie a été apportée par des donateurs externes⁴⁰. Les fonds étaient vitaux pour la construction des infrastructures.

La durabilité du programme de l'ONEP demeure une question ouverte en 2016 et il reste au Maroc à prouver qu'il peut tenir sur le long

terme. Le système de contractualisation ne peut réussir à grande échelle que si les entreprises participantes sont bénéficiaires. Si l'entreprise marocaine Sotradema a déclaré que les contrats de rémunération à l'acte avaient été rentables, l'entreprise canadienne Aquatech a, elle, perdu de l'argent. En 2016, Sotradema ne peut pas encore se prononcer sur la rentabilité du contrat pilote basé sur les résultats. Le faible nombre de soumissionnaires intéressés suggère que peu d'entreprises ont jugé les contrats de l'ONEP intéressants.

Il était important que les donateurs prêts à financer des coûts limités dans le temps comme les travaux de construction ne subventionnent pas des coûts de fonctionnement permanents. « L'idée est de mobiliser des fonds une seule fois, pour mettre le service en place », a dit Lionel Goujon de l'Agence de développement française. « Si l'investissement n'est pas soutenable, cela pose problème. Si vous devez subventionner le fonctionnement, à un moment donné, vous devenez trop dépendant de l'argent du gouvernement, et vous ne savez pas ce qui adviendra dans cinq ans . . . Pour maintenir ce qui a été mis en place, il faut trouver un modèle dans lequel le prix de l'eau permet au moins de financer le fonctionnement ».

La fiabilité de l'approvisionnement en eau est une autre question de long terme essentielle au

Maroc. La réalisation d'études approfondies sur la durabilité des sources a été indispensable pour s'assurer qu'il était possible d'étendre le réseau et de fournir des raccordements fiables. « Je ne peux pas boire un verre vide », a souligné Abdellah Jahid, qui a pris la tête de la direction pour la généralisation de l'eau potable en 2006.

Enfin, l'implication des habitants et des communautés a contribué à des résultats concluants, adaptés à la satisfaction des besoins locaux. « Les gens se sont approprié le projet », a affirmé M'barek El Khdar, qui dirigeait le Bureau de planification de l'approvisionnement en eau dans les zones rurales de l'ONEP.

Les associations d'usagers et les groupes de gardiens qui fonctionnaient bien ont été maintenus. Dans les communautés où l'engagement collectif s'est révélé insuffisant, les entreprises privées ont travaillé avec les habitants pour collecter les redevances et entretenir les canalisations d'eau.

Dans l'ensemble, l'expérience du Maroc dans l'amélioration de l'accès à l'eau en milieu rural semble démontrer l'importance de la flexibilité des stratégies pour la mise en œuvre de services publics importants, en particulier dans les situations et les secteurs difficiles.

« Il n'existe pas de modèle unique fonctionnant dans toutes les situations, sinon tout le monde l'appliquerait », a conclu Lionel Goujon.

Références bibliographiques

¹ Bahaeddine Akdi, "An Output Based Aid (OBA) PPP to Develop Sustainable Access to Water Supply Service in Rural Areas in Morocco", Office national de l'électricité et de l'eau potable, 2014; https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2014/water_and_sanitation_October/Morocco_output_based_aid_PPPs_for_rural_areas.pdf.

² Données de la Banque mondiale : <http://data.worldbank.org/indicator/SP.RUR.TOTL/countries?page=4>.

³ Données de la Banque mondiale : <http://data.worldbank.org/indicator/SE.ENR.PRSC.FM.ZS>.

⁴ Peter Koenig, "Urban-Rural Disparity in Water Supply in Morocco", *Waterlines* 18(3)(janvier 2000), 20-23, <http://www.ircwash.org/sites/default/files/Koenig-2000-Urban.pdf>.

⁵ Produit national brut par habitant en 1995. Données de la Banque mondiale ; <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD/countries?page=4>

⁶ Programme commun OMS/UNICEF de surveillance de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement ; http://www.wssinfo.org/fileadmin/user_upload/resources/Morocco.xls

⁷ Ibid.

⁸ Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, « L'irrigation dans la région du Proche-Orient en chiffres : Maroc », 1997 ; <http://www.fao.org/docrep/w4356e/w4356e0m.HTM>.

⁹ Rapport de la Banque mondiale AB672, 2004 ;

<http://documents.worldbank.org/curated/en/2004/02/2965765/morocco-rural-water-supply-sanitation-project>.

¹⁰ « Un futur assoiffé ». Social Watch, 2012 ; <http://www.socialwatch.org/node/14006>.

¹¹ A. Laamari et al., «Water Policies in Morocco – Current Situation and Future Perspectives», Centre international de recherche agricole dans les zones arides, 101-117 ;

https://apps.icarda.org/wsInternet/wsInternet.aspx/DownloadFileToLocal?filePath=List_of_publications/Book_Chapters/Water_policies.pdf&fileName=Water_policies.pdf.

¹² Ibid.

¹³ Site Web de l'ONEE, <http://www.onep.ma/>.

¹⁴ Site Web de l'ONEE, <http://www.onep.ma/tarifs-eau.html>.

¹⁵ Xavier Chauvot de Beauchêne et Pier Mantovani, « Des subventions pour les pauvres : une approche novatrice d'aide basée sur les résultats - Fournir des services de base aux quartiers périurbains pauvres du Maroc. » Dans *L'eau dans le monde arabe : perspectives de gestion et innovations*, éd. N. VijayJagannathan et al., Banque mondiale, 2009, 335-343 ; http://siteresources.worldbank.org/INTMENA/Resources/Water_Arab_World_full.pdf.

¹⁶ Agence américaine pour le développement international, *MENA Regional Water Governance Benchmarking Project*, novembre 2010 ; http://agriwaterpedia.info/images/f/fd/USAID_2010_MENA_ReWaB_Final_Report.pdf.

¹⁷ Laamari et al.; Teresa Tribaldos, «Conflict and Cooperation over Domestic Water Resources: Case Study on Morocco», document de travail CLICO n° 9. CLICO, 2012 ;

http://www.clico.org/component/docman/doc_download/70-wp9-draft-version?Itemid=.

¹⁸ Bahaeddine Akdi, «An Output Based Aid (OBA) PPP to Develop Sustainable Access to Water Supply Service in Rural Areas in Morocco» Office national de l'électricité et de l'eau potable, 2014 ;

https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2014/water_and_sanitation_October/Morocco_output_based_aid_PPPs_for_rural_areas.pdf.

¹⁹ *Recent Economic Developments in Infrastructure (REDI): Water Supply and Sanitation Sector*, Banque mondiale, 2004, 36-7 ;

<http://www.ircwash.org/sites/default/files/Worldbank-2004-Kingdom.pdf>

²⁰ Peter Koenig, «Urban-Rural Disparity».

²¹ Ahmed Benaddou, « PSP : l'expérience marocaine », Office national de l'électricité et de l'eau potable, 2014, 57 ; <http://www.gwp.org/Global/GWP-Med%20Files/News%20and%20Activities/MENA/3Benaddou.pdf>.

²² Ahmed Benaddou, « PSP : l'expérience marocaine », Office national de l'électricité et de l'eau potable, 2014, 58 ; <http://www.gwp.org/Global/GWP-Med%20Files/News%20and%20Activities/MENA/3Benaddou.pdf>.

²³ Bahaeddine Akdi, «An Output Based Aid (OBA) PPP».

²⁴ Ahmed Benaddou, « PSP : l'expérience marocaine », Office national de l'électricité et de l'eau potable, 2014, 28 ; <http://www.gwp.org/Global/GWP-Med%20Files/News%20and%20Activities/MENA/3Benaddou.pdf>.

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Bahaeddine Akdi, «An Output Based Aid (OBA) PPP».

²⁸ Ibid.

²⁹ Xavier Chauvot de Beauchêne et Pier Mantovani. « Des subventions pour les pauvres ».

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

³² Bahaeddine Akdi, «An Output Based Aid (OBA) PPP».

³³ Hafsa Bakri, «Water Services in Morocco,» *Athens*.

³⁴ Georgia Kayser et al., «Domestic Water Service Delivery Indicators and Frameworks for Monitoring, Evaluation, Policy and Planning: A Review», *International Journal of Environmental Research and Public Health*, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3823337/#B33-ijerph-10-04812>

³⁵ Stephen Berger, *Cholera: Global Status*, GIDEON Informatics, 2015, 67.

³⁶ Données de la Banque mondiale : <http://data.worldbank.org/indicator/SH.DYN.MORT/countries?page=4>.

³⁷ Données de la Banque mondiale : <http://data.worldbank.org/indicator/SE.ENR.PRSC.FM.ZS/countries>.

³⁸ Teresa Tribaldos, «Conflict and Cooperation over Domestic Water Resources».

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Bahaeddine Akdi, “An Output Based Aid (OBA) PPP.”



Innovations for Successful Societies produit des études de cas et des publications accessibles à tous et gratuits, dans le cadre des directives des Conditions d'utilisation énumérées ci-dessous. Le référentiel Web ISS est destiné à être une banque d'idées, permettant aux praticiens et chercheurs d'évaluer les avantages et les inconvénients des différentes stratégies de réforme et les effets du contexte. ISS encourage les lecteurs à envoyer leurs commentaires, y compris à suggérer des thèmes supplémentaires et d'autres questions à analyser, des corrections et la manière dont les études de cas sont utilisées : iss@princeton.edu.

Conditions d'utilisation

Avant d'utiliser tout matériel téléchargé depuis le site Internet d'Innovations for Successful Societies, les utilisateurs doivent lire et accepter les conditions dans lesquelles ces éléments sont mis à disposition. Les termes constituent un accord juridique entre toute personne cherchant à utiliser les informations disponibles sur successfulsocieties.princeton.edu et l'Université de Princeton.

Lors du téléchargement ou de toute autre utilisation de ces informations, les utilisateurs indiquent que :

- a. Ils comprennent que les contenus téléchargés depuis le site sont protégés en vertu de la loi des États-Unis sur le droit d'auteur (Chapitre 17, United States Code).
- b. Ils utiliseront les contenus uniquement à des fins éducatives et scientifiques et pour d'autres objectifs non commerciaux.
- c. Aucun élément de ces informations ne sera vendu, transféré, cédé, certifié, loué, ou transmis à une tierce partie. La republication ou l'affichage sur le site Internet d'un tiers doit faire l'objet d'une autorisation écrite expresse du programme Princeton University Innovations for Successful Societies ou de la Bibliothèque de l'Université de Princeton.
- d. Ils comprennent que les citations utilisées dans l'étude de cas reflètent les points de vue personnels des personnes interrogées. Bien que tous les efforts aient été faits pour assurer l'exactitude des informations recueillies, l'Université de Princeton ne garantit pas l'exactitude, l'intégralité, l'actualité, ou d'autres caractéristiques de tout matériel disponible en ligne.
- e. Ils reconnaissent que le contenu et/ou le format de l'archive et le site peuvent être révisés, actualisés ou modifiés régulièrement.
- f. Ils acceptent que l'accès et l'utilisation des archives soient faits à leurs risques et périls. Ils ne tiendront pas l'Université de Princeton responsable de toute perte ou dommage résultant de l'utilisation de l'information de l'archive. L'Université de Princeton décline toute responsabilité pour toute erreur ou omission sur le fonctionnement de l'archive.
- g. Dans toutes les publications, présentations ou autres communications contenant ou reposant sur des informations de ces archives, ils reconnaîtront que ces informations ont été obtenues par l'intermédiaire du site Internet Innovations for Successful Societies. Notre statut (et celui de tous les contributeurs identifiés) en tant qu'auteurs de contenu doit toujours être reconnu et un crédit complet doit être mentionné comme suit :

Auteur(s) ou éditeur(s), s'ils sont référencés, titre complet, année de publication, Innovations for Successful Societies, Université de Princeton, <http://successfulsocieties.princeton.edu/>

Innovations for Successful Societies (ISS) est un programme conjoint de la Woodrow Wilson School of Public & International Affairs de l'Université de Princeton et du Centre Bobst pour la paix et la justice. La Woodrow Wilson School prépare les étudiants à des carrières dans la fonction publique et soutient la recherche scientifique sur la politique et la gouvernance. La mission du Centre Bobst pour la paix et la justice est de promouvoir la paix et la justice à travers la compréhension mutuelle et le respect de toutes les traditions ethniques et confessions religieuses, à la fois au sein des pays et au-delà des frontières nationales.