



ROYAUME DU MAROC

ONEE – Branche Eau : Projet pilote de sous-traitance avec risque commercial de l'alimentation en eau potable en milieu rural



RAPPORT D'ÉVALUATION

Avril 2016

African Water Facility | Facilité africaine de l'eau

African Development Bank | Banque africaine de développement

BP 323 - 1002 Tunis Belvédère – Tunisie

Tel: + 216 71 102 197 Fax: + 216 71 348 670

Email : africanwaterfacility@afdb.org

www.africanwaterfacility.org

Table des matières

Table des matières.....	ii
Résumé analytique	viii
1.0 CONTEXTE	1
1.1 Historique	1
1.2 Stratégie sectorielle	1
1.3 Cadre légal	2
1.4 Définition de la problématique du projet	3
1.5 Leçons apprises des contrats de sous-traitance précédents	5
1.6 Bénéficiaires et parties prenantes	7
1.5 Justification de l'intervention de la FAE et de l'IAEAR	8
2.0 LE PROJET	8
2.1 Buts, effets et résultats	8
2.2 Produits	9
2.3 Activités	9
2.4 Risques et mesures d'atténuation	14
2.5 Coûts et financement	15
3.0 MISE EN ŒUVRE DU PROJET	16
3.1 Bénéficiaire et Organe d'exécution	16
3.2 Dispositions relatives à la mise en œuvre	16
3.3 Gestion financière et audit	17
3.4 Dispositions relatives à la passation de marchés	18
3.5 Décaissements et conditions préalables	20
3.6 Calendrier d'exécution	21
3.7 Plan de gestion de la performance	22
3.8 Dispositions relatives au suivi et à l'établissement de rapports	22
4.0 EFFICACITÉ-EFFICIENCE, VIABILITÉ, DURABILITÉ, ET ENJEUX TRANSVERSAUX	22
4.1 Efficacité et efficience	22
4.2 Viabilité	23
4.3 Durabilité	23
4.4 Égalité, genre, réduction de la pauvreté	23
5.0 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	24
5.1 Conclusion	24
5.2 Recommandations	24

ANNEXES	25
ANNEXE 1 : CARTES _____	25
ANNEXE 2 : PROJECTIONS FINANCIERES _____	29
ANNEXE 3 : PHOTOS _____	33
ANNEXE 4 : FICHES DESCRIPTIVES DES ZONES _____	34
ANNEXE 5 : TERMES DE REFERENCE DES CONSULTANTS _____	43
ANNEXE 5.1 : TERMES DE REFERENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT INDIVIDUEL POUR L'ASSISTANCE TECHNIQUE A LA PREPARATION DE L'APPEL D'OFFRES _____	43
ANNEXE 5.2 : TERMES DE REFERENCE DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE AU SUIVI-EVALUATION DES CONTRATS DES CONTRATS, LA FORMATION DU PERSONNEL DE L'ONEE ET DES ENTREPRISES ADJUDICATAIRES, ET A LA PREPARATION DE NOUVEAUX PROJETS _____	48
ANNEXE 6 : ESTIMATION DU BUDGET DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE (composante II) ET DE L'ONEE (composante III) _____	55
ANNEXE 7 : GESTION FINANCIERE ET AUDIT _____	57
ANNEXE 8 : INTERVENTIONS PASSES ET EN COURS DE LA BANQUE _____	63
ANNEXE 9 : DIRECTIVES SUR LA COMMUNICATION ET LA VISIBILITÉ DE LA FAE _____	65

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BAD	Banque africaine de développement (« la Banque »)
DAM	Direction de l’approvisionnement et des marchés
DEP	Direction Généralisation de l’accès à l’eau potable de l’ONEE-Branche Eau
DFI	Direction financière de l’ONEE-Branche Eau
DGCL	Direction générale des collectivités locales
FAE	Facilité africaine de l’eau
FAPA	Fonds d’assistance au secteur privé en Afrique
GPOBA	Global Partnership on Output Based Aid
IAEAR	Initiative pour l’alimentation en eau et l’assainissement en milieu rural
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
MCL	Matrice du cadre logique
OBA	Output Based Aid (Aide basée sur les résultats)
ONE	Office national de l’électricité
ONEE	Office national de l’électricité et de l’eau potable
ONEP	Office national de l’eau potable
PROGEA	Programme de généralisation de l’accès à l’eau potable et à l’assainissement
RAP	Rapport d’achèvement de projet
REP	Rapport d’évaluation de projet
RGPH	Recensement Général de la Population et de l’Habitat

UNITES

kW	kilo Watt
m ³	mètre-cube

MONNAIE

Monnaie locale :	Dirham marocain (DH)
1 euro (€) :	10,96 DH (source Banque Africaine de Développement, janvier 2015)

Cadre logique

Pays et intitulé du projet : Projet pilote de sous-traitance avec risque commercial de l'alimentation en eau potable en milieu rural

But du projet : accroître l'accès à l'eau potable au moyen de l'implication des petites et moyennes entreprises dans l'exploitation et la maintenance des ouvrages d'alimentation en eau potable et dans l'extension des réseaux de distribution en milieu rural

CHAÎNE DE RÉSULTATS		INDICATEURS DE PERFORMANCE			MOYENS DE VÉRIFICATION	RISQUES/MESURES D'ATTÉNUATION
		Indicateur	Référence	Cible (M0 = approbation)		
IMPACT	Développer l'accès à l'eau potable en milieu rural	Taux d'accès à l'eau potable en milieu rural	94% (2014)	96,5% Cible : 2017 (contrat-programme)	Rapport établi par le Comité de Suivi et d'Evaluation, présidé par le ministre de l'économie et des finances (DEPP).	
	Des opérateurs privés gèrent l'alimentation en eau potable en milieu rural	Nombre d'utilisateurs des réseaux gérés par les opérateurs privés	0	390,300 habitants dans une première étape et environ 2 millions d'habitants dans une seconde étape	Rapport d'avancement de l'ONEE	
EFFETS	Les services d'alimentation en eau potable sont améliorés	Taux d'accès par branchement individuel	<ul style="list-style-type: none"> - El Brorouj, 20% - Safi Ouest, 5% - Larache, 16% 	60% (source projections financières du projet) Cible : A0+4,0 an	Rapport d'avancement de l'ONEE	<p>Risque : les financements des communes et des bénéficiaires ne sont pas disponibles, retardant la réalisation des travaux de branchement</p> <p>Mesure d'atténuation : Préfinancement de la part communale des travaux par l'ONEE ; Campagnes de sensibilisation des usagers par les entreprises</p>
		Rendement des réseaux ¹	Valeur de l'indicateur à définir par le consultant individuel	Objectif de rendement à définir au démarrage du contrat Cible : A0+4,0 an	Rapport d'audit	<p>Risque : les entreprises n'ont pas une capacité suffisante</p> <p>Mesure d'atténuation : formation initiale des équipes aux procédures d'exploitation et de maintenance de l'ONEE</p>

¹ Mètres-cubes d'eau vendus /mètres cubes d'eau produits + achetés en gros à l'ONEE mesurés sur la même période

CHAÎNE DE RÉSULTATS		INDICATEURS DE PERFORMANCE			MOYENS DE VÉRIFICATION	RISQUES/MESURES D'ATTÉNUATION
		Indicateur	Référence	Cible (M0 = approbation)		
	Un modèle de contrat opérationnel est établi	Réduction des coûts d'exploitation pour l'ONEE	Valeur de l'indicateur à définir par l'assistant technique	-10% Cible : M0+4,0 années	Rapport d'audit	Risque : les données collectées sont insuffisantes pour conclure Mesure d'atténuation : une AT définira le système de suivi-évaluation et réalisera un audit technique annuel.
	Des emplois sont créés	Nombre d'emplois équivalents plein temps directs créés	Pas d'emplois directs créés	3 contrats : 230 emplois créés Cible M0 + 3 années 10 nouveaux contrats : 2 500 emplois créés Cible M0 + 5 années	Rapport d'audit	
PRODUITS	COMPOSANTE I : Amélioration du service d'eau potable en milieu rural Les contrats de sous-traitance sont mis en œuvre dans les trois zones rurales	Trois contrats attribués	Pas de contrat attribué	Trois contrats signés Cible : M0+8 mois	Notification de l'ONEE de la signature des contrats	Risque : le cahier des charges n'est pas adapté à un contrat de sous-traitance Mesure d'atténuation : assistance à la rédaction des dossiers d'appel d'offres et des projets de contrat
	COMPOSANTE II : Assistance technique et renforcement des capacités					
	Les capacités de l'équipe de gestion de projet de l'ONEE sont renforcées	L'opinion de l'évaluation de l'AT sur la capacité de l'équipe de gestion de projet de l'ONEE au début et à l'issue de la première année	Capacités déficientes de l'équipe de gestion de projet (non-renforcées)	Capacités renforcées de l'équipe de gestion de projet Equipe en capacité de suivre une sous-traitance Cible : A0+1 an	Diagnostic des capacités des équipes de l'ONEE par l'assistant technique en début de projet et après un an.	

CHAÎNE DE RÉSULTATS		INDICATEURS DE PERFORMANCE			MOYENS DE VÉRIFICATION	RISQUES/MESURES D'ATTÉNUATION
		Indicateur	Référence	Cible (M0 = approbation)		
	Les capacités des équipes des entreprises adjudicataires sont renforcées	L'opinion de l'évaluation de l'AT sur la capacité des équipes des entreprises adjudicataires au début et à l'issue de la première année	Capacités déficientes des équipes des entreprises adjudicataires (non-renforcées)	Equipes connaissant les ouvrages et en capacité d'appliquer les procédures ONEE Cible : A0+1 an	Evaluation des capacités dans le cadre des audits annuels	Risque : Les formations et/ou les procédures d'exploitation sont insuffisamment adaptées au contexte Mesure d'atténuation : l'assistant technique appuiera l'ONEE dans un diagnostic des capacités des équipes et recommandera au besoin des actions de renforcement des capacités
	Le projet pilote est suivi, évalué et comparé aux autres modes de gestion	Les rapports d'audit technique sont soumis et l'étude comparative est approuvée dans les délais par l'ONEE	Pas de rapport d'audit, ni d'étude comparative disponible	Rapports d'audit soumis et étude comparative approuvée dans les délais ;Cible : A0+1,0 an, +2,0 an, +3,0 ans, +4,0 ans	Courriers de l'ONEE approuvant les rapports d'audit et l'étude comparative	Risque : les données fournies par les entreprises sont insuffisantes Mesure d'atténuation : obligation contractuelle de fournir un ensemble de données et pénalités en cas de rétention d'information
	Le modèle de contrat est adapté et répliqué à une dizaine de nouvelles zones rurales	La version finale de l'adaptation du modèle de contrat est soumise	Pas de modèle de contrat adapté aux nouvelles zones rurales	10 nouveaux contrats approuvés par l'ONEE Cible : A0+4,0 an	Courrier de l'ONEE spécifiant le nombre de nouveaux contrats à attribuer	
PRINCIPALES ACTIVITÉS	I Amélioration du service d'eau potable en milieu rural II Assistance technique et renforcement des capacités des équipes de gestion de projet de l'ONEE et des équipes des entreprises adjudicataires III Gestion du projet					APPORTS Contribution totale : 2 953 780 € FAE : 815 100 € IAEAR : 530 000 € FAPA : 355 780 € ONEE : 1 252 900 € (en nature)

Résumé analytique

Contexte

La desserte en eau potable en milieu rural constitue un enjeu majeur pour le secteur de l'eau au Maroc. Un programme d'approvisionnement groupé en eau potable des populations rurales (PAGER) a été réalisé depuis 1995 par diverses institutions et a fait passer le taux d'accès à l'eau potable de moins de 20% en 1995 à 94.5% en 2014. Les Orientations Royales lors de la 9^{ème} session du Conseil Supérieur de l'Eau et du Climat en juin 2001 ont généralisé l'intervention de l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable (ONEE) dans le milieu rural.

Le contrat-programme Etat-ONEE en milieu rural vise à accompagner l'évolution de la demande de desserte des douars par branchements individuels, et à améliorer la gestion des adductions et des réseaux de distribution d'eau potable. Pour y parvenir, l'ONEE souhaite poursuivre sa politique d'externalisation à travers différentes formes de partenariats public-privé. Le cadre juridique existant de délégation par les communes autorise l'ONEE à sous-traiter les services d'alimentation en eau potable et d'assainissement. Cependant, la pérennisation de l'entretien des réseaux d'eau potable en milieu rural n'est pas garantie dans ces contrats. En vue d'améliorer leur efficacité et leurs performances, une forme de sous-traitance sur un ensemble d'ouvrages et avec transfert total du risque commercial a été testée dans une zone regroupant 10 communes, et comptant environ 130 000 habitants. Cette expérience a montré plusieurs limites, en particulier liées aux modalités de rémunération. Au niveau régional, les expériences impliquant le secteur privé ne sont souvent pas concluantes. La réussite d'un tel modèle dans le contexte marocain permettrait de tirer des leçons afin d'adapter cette initiative dans d'autres pays.

Le projet

Le but du projet est d'accroître l'accès à l'eau potable au moyen de l'implication des petites et moyennes entreprises dans l'exploitation et la maintenance des ouvrages d'alimentation en eau potable et dans l'extension des réseaux de distribution en milieu rural.

Les entreprises privées seront chargées sur une durée de 10 ans des travaux d'extension et de branchements, d'exploiter 5 à 6 systèmes d'alimentation en eau, et de gérer les abonnés. Pour la partie exploitation du service, elles seront rémunérées sur la base d'un prix par mètres-cubes d'eau facturés et payés par les usagers. Ce mode de gestion incite l'entreprise (i) à réaliser le plus rapidement possible les branchements individuels de manière à augmenter les ventes d'eau et (ii) à optimiser les coûts d'exploitation des ouvrages. Une étude réalisée avec l'appui de la Banque Mondiale a sélectionné trois périmètres géographiques d'El Borouj (Région de Settat), de Safi Ouest (Région de Safi) et de Larache (Région de Tanger-Tétouan), comptant en 2014 environ 390 300 habitants dans les communes concernées². Ce test doit ensuite permettre dans le cadre du projet d'adapter et de répliquer le modèle de contrat à une dizaine d'autres zones rurales au Maroc, comptant environ 2 millions d'habitants, et plus largement au niveau de la sous-région.

² source : Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) 2014

Le projet s'inscrit dans les politiques et les cadres stratégiques nationaux du Maroc de généralisation de l'accès à l'eau potable et de réduction de la pauvreté en milieu rural. Il crée des opportunités de développement du secteur privé et d'emplois. Il contribue à la promotion d'une croissance verte inclusive en accord avec la Stratégie à long terme de la BAD. Le projet est également en phase avec deux des trois piliers de la Stratégie 2012-16 de la FAE : amélioration de la gouvernance et promotion des connaissances dans le domaine de l'eau.

Le caractère pilote du projet nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de dispositions particulières recommandées dans cette étude, à savoir :

- une incitation à l'amélioration de la performance au moyen d'un mécanisme d'aide basée sur les résultats (Output Based Aid-OBA) pendant les trois premières années, pour les entreprises privées chargées de développer le service dans les trois zones pilotes et de satisfaire les demandes de branchements individuels ;
- un renforcement des capacités de l'équipe de gestion de projet de l'ONEE et des équipes des entreprises privées ;
- une évaluation au bout de trois ans, une comparaison aux autres modes de gestion appliquée par l'ONEE, et l'adaptation de ce modèle de contrat à une dizaine de nouvelles zones rurales à identifier.

La durée totale du projet est estimée à 45 mois à compter de la date d'approbation du projet et jusqu'à sa date de clôture. Le coût du projet est estimé à 2 953 780 euros, qui seraient financés par un don de la Facilité africaine de l'eau (FAE) d'un montant de 815 100 euros, un don de l'Initiative pour l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural (IAEAR) d'un montant de 530 000 euros, un don du Fonds d'assistance au secteur privé en Afrique (FAPA) d'un montant de 355 780 euros, et une contribution en nature de l'ONEE d'un montant de 1 252 900 euros

Le gouvernement du Royaume du Maroc sera le Bénéficiaire des dons FAE, IAEAR et FAPA. L'organe d'exécution sera l'ONEE, qui dispose d'une grande maîtrise des procédures de la Banque. La conduite du projet sera assurée par un comité de pilotage composé des différentes directions de l'ONEE concernées par le projet et comprenant un représentant des collectivités territoriales concernées par contrat.

1. CONTEXTE

1.1 Historique

1.1.1 En 2004, le Gouvernement a confié à l'ONEE (ex-ONEP) la responsabilité du programme de généralisation de l'accès à l'eau potable en milieu rural. Grâce à un effort d'investissement remarquable d'environ 10 milliards de DH, le taux d'accès à l'eau potable en milieu rural a été porté d'environ 50% en 2000 à 94,5% en 2014.

1.1.2 L'exploitation des systèmes d'alimentation en eau potable réalisés par ce programme nécessitait de mobiliser d'importants moyens humains et matériels. Les limitations de recrutement de personnel fixées par le gouvernement à l'ONEE et la structure de ses coûts internes ne lui permettaient pas d'exploiter directement les systèmes d'alimentation en eau potable mis en place.

1.1.3 L'ONEE a donc développé différentes formes de sous-traitance selon l'importance des ouvrages à exploiter. Il a ainsi recruté et formé environ 700 microentreprises, comptant en moyenne 5 employés, pour exploiter les systèmes, et passé une dizaine de marchés-cadres avec des entreprises privées pour une durée de cinq ans pour exploiter des ensembles de systèmes. A fin 2014, il avait également signé des contrats incluant une formation avec 580 associations d'usagers de l'eau potable pour gérer des petits systèmes et 9 140 gardiens-gérants pour gérer les bornes fontaines.

1.2 Stratégie sectorielle

1.2.1 Le Maroc doit à la fois faire face à des besoins en eau en rapide croissance en raison de la démographie et du développement économique et social, assurer la protection et la restauration de la qualité de l'eau, et s'adapter aux risques d'inondations et de sécheresse qui sont une caractéristique essentielle du climat. Dans ce contexte difficile, le Maroc doit relever un défi stratégique dans le domaine de l'hydraulique en vue d'assurer son approvisionnement en eau avec régularité.

1.2.2 La stratégie nationale de l'eau a pour principal objectif de disposer des ressources en eau nécessaires au développement socio-économique du pays, notamment en matière : i) d'aménagement du territoire et du développement humain, en assurant l'approvisionnement en eau potable de la population urbaine et rurale, ii) du développement du secteur agricole en répondant aux besoins du Plan Maroc Vert, iii) du développement touristique en répondant aux besoins des projets touristiques, et iv) du développement industriel en répondant aux besoins des projets industriels.

1.2.3 Ces objectifs de la stratégie nationale de l'Eau sont cohérents avec ceux de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) lancé par sa Majesté le Roi le 18 mai 2005, à savoir :

- faire face aux besoins et sécuriser l'approvisionnement en eau potable des populations urbaines et rurales ;
- contribuer à la sécurité alimentaire du pays en favorisant le développement de l'agriculture irriguée ;
- assurer la protection des populations et des biens contre les crues et les inondations ;

- promouvoir le développement régional en favorisant un accès équilibré à l'eau à travers tout le Royaume.

1.2.4 La stratégie poursuivie pour l'atteinte de ces objectifs est basée sur une planification rigoureuse de la mobilisation des eaux de surface. Elle consiste en une programmation optimale des projets de mise en valeur de l'eau et leur réalisation en temps utile en vue d'assurer en tout moment une adéquation permanente entre ressources disponibles et besoins exprimés, et ce en termes quantitatif et qualitatif.

1.2.5 En cohérence avec cette stratégie du secteur de l'eau, le plan stratégique de l'ONEE, premier acteur de ce secteur, s'articule autour des trois axes suivants : (i) la généralisation de l'accès à l'eau potable pour l'ensemble de la population, (ii) une intervention active dans le secteur de l'assainissement liquide et (iii) la pérennisation et la sécurisation des infrastructures existantes.

1.2.6 Un programme d'approvisionnement groupé à l'eau potable des populations rurales (PAGER) a été développé depuis 1995 avec l'objectif atteindre un taux d'accès à l'eau potable de 80% en 2010. Cet objectif est conforme à celui du Millénaire pour le Développement (OMD). Le programme réalisé par diverses institutions (Direction générale de l'hydraulique, ex-ONEP, ministère de l'intérieur, etc.) a permis de faire passer le taux d'accès à l'eau potable de moins de 20% en 1995 à environ 50% en 2000.

1.2.7 Suite aux Orientations Royales lors de la 9ème session du Conseil Supérieur de l'Eau et du Climat en juin 2001, l'ONEE s'est vu confier en 2004 la réalisation du programme de généralisation de l'accès à l'eau potable. Ce programme visait à atteindre un taux d'accès à l'eau potable en 2007 de 90%. Cet objectif a ensuite été inscrit dans l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) lancée par Sa Majesté le Roi en 2005. Les efforts déployés ont permis d'atteindre à fin 2014 un taux d'accès de 94,5%. Un second objectif consistait à développer l'accès par branchement individuel, dont le taux était alors estimé à environ 20%. Le financement des investissements est réparti entre l'ONEE (80%) et les communes (15%). Les bénéficiaires doivent payer les 5% restants au moyen d'une contribution de 500 DH pour la desserte par borne-fontaine. Les extensions et les branchements individuels sont financés par les communes et par une contribution des bénéficiaires de 3 500 DH.

1.2.8 Les orientations du contrat-programme Etat-ONEE en milieu rural sur la période 2014-2017 sont en ligne avec la déclaration gouvernementale du 19 janvier 2012 de généralisation à l'accès à l'eau potable. Elles prévoient i) d'accompagner l'évolution de la demande de desserte des douars par branchements individuels, ii) d'améliorer les rendements des adductions de 95,0% à 95,7% et des réseaux de distribution d'eau potable de 73,1% à 76,5%, et iii) de poursuivre sa politique d'externalisation à travers différentes formes de partenariat-public privé. Le contrat-programme prévoit un investissement global de 4.240 millions de DH pour atteindre un taux d'accès national de 96.5% à fin 2017. L'appui de l'Etat et des communes aux investissements en milieu rural s'élève à 600 millions DH pour l'alimentation en eau potable et à 1 845 millions de DH pour l'assainissement liquide.

1.3 Cadre légal

1.3.1 L'article 39 de la loi 78-00 portant Charte communale, promulguée par le Dahir 1-02-297 du 25 reheb 1423 (3 octobre 2002), a transféré aux communes un ensemble de compétences, dont les services publics d'alimentation en eau potable et d'assainissement liquide. A ce titre, le conseil communal peut les déléguer à l'ONEE en signant une convention dite « de gérance ». Cette convention fait référence à la loi 78-00 telle que modifiée et

complétée par la loi n° 40-09 du 29 septembre 2011 relative à l'ONEE et à une décision interministérielle précisant les compétences respectives des communes et de l'ex-ONEP.

1.3.2 La loi 40-09 relative à l'ONEE, promulguée par le Dahir n° 1-11-160 du 1er kaada 1432 (29 septembre 2011), a regroupé au sein d'un même établissement public, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, l'Office national de l'électricité (ONE) et l'Office national de l'eau potable (ONEP). L'ONEE est subrogé dans les droits et obligations de l'ONE et de l'ONEP et pour tous les marchés de travaux, de fournitures et de services ainsi que pour tous autres contrats et conventions, notamment financières, conclus par l'ONE et l'ONEP avant l'entrée en vigueur de la loi.

1.3.3 L'article premier de la loi 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics, promulguée par le Dahir n° 1-06-15 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006), « s'applique *aux contrats de gestion déléguée de services et d'ouvrages publics passés par les collectivités locales ou leurs groupements et par les établissements publics* ». Son article 21 autorise le délégataire à sous-traiter à titre accessoire une partie de ses obligations contractuelles. Les modalités et conditions de la sous-traitance doivent être définies dans le contrat et peuvent faire l'objet de règlements annexes au contrat.

1.3.4 Tous les conseils communaux concernés par le projet pilote ont délibéré et autorisé leur président à signer la convention de gérance avec l'ONEE. Cette délibération autorise en outre l'ONEE « à *recourir au mode de gestion le plus approprié.* » En vertu de cette convention, qui doit être approuvée par les représentants du ministre de l'intérieur dans les provinces concernées, l'ONEE assure l'exploitation des installations de distribution d'eau potable selon les modalités appliquées à ses propres installations de distribution. Il réalise les extensions, adjonctions ou transformations aux installations de distribution pendant une durée de dix ans avec tacite reconduction par période de cinq ans.

1.3.5 En conclusion, le cadre juridique autorise l'ONEE, en qualité de délégataire des communes, à sous-traiter à des entreprises privées la gestion des services d'alimentation en eau potable et d'assainissement liquide.

1.4 Définition de la problématique du projet

1.4.1 L'ONEE a reçu du Gouvernement la mission de généraliser l'accès à l'eau potable en milieu rural. Avec l'appui de l'Etat, de plusieurs bailleurs de fonds et des communes, l'ONEE a construit un ensemble de systèmes d'alimentation eau potable pour desservir les douars par borne fontaine. Une forte demande des ménages d'accès par branchement individuel s'est manifestée auprès des élus locaux, encouragée par le montage financier et les modalités de paiement adoptés à partir de 2010 en commun accord entre le Ministère de l'Intérieur et l'ONEE, qui consistent notamment à appliquer une participation financière forfaitaire de 3.500 DH par ménage et à échelonner son paiement sur plusieurs années. Les résultats d'enquêtes conduites dans un ensemble de douars répartis dans différentes régions montrent que 90% des ménages souhaitent un branchement individuel. En vue de satisfaire cette demande, l'ONEE en concertation avec les conseils communaux, s'est engagé dans la réalisation d'un programme d'extension des réseaux de distribution et de branchements individuels. La dispersion des réseaux à construire, à exploiter et à entretenir constitue cependant un enjeu majeur pour l'ONEE en termes d'équilibre financier et de qualité de la fourniture du service.

1.4.2 L'ONEE a mis en place plusieurs modes de gestion qui s'adaptent avec le contexte rural notamment : i) une gestion par gardiens gérants des bornes fontaines ; ii) une

exploitation de proximité des ouvrages par la constitution de microentreprises ; iii) une gestion par des associations des usagers de l'eau potable ; et enfin iv) une sous-traitance à des opérateurs privés de l'exploitation technique et commerciale.

1.4.3 Le recours de l'ONEE à la sous-traitance vise à pérenniser les installations et à optimiser les charges d'exploitation grâce aux coûts plus faibles des entreprises privées par rapport à ceux de ses propres services. L'ONEE bénéficie aussi de la souplesse d'organisation des entreprises privées et de leur plus grande réactivité pour mobiliser les moyens nécessaires à la réalisation des travaux et à l'exécution des opérations de maintenance. Les représentants des communes visitées sont en général satisfaits de la qualité de l'exploitation et de la rapidité des interventions des entreprises privées.

1.4.4 Après avoir testé un premier mode de sous-traitance au privé avec transfert de la majorité des risques (voir 1.5), l'ONEE désire maintenant tester un modèle basé sur le transfert du seul risque commercial. Dans cet objectif, trois zones pilotes ont été définies par l'étude financée par le Partenariat mondial pour l'aide basée sur les résultats (GPOBA)³. Ces zones ont été sélectionnées en partant d'une première étude de 40 communes désignées par la Direction générale des collectivités locales (DGCL) et l'ONEE (en moyenne 10 000 habitants, représentativité territoriales et des modes de gestion de l'alimentation en eau potable), qui a proposé une présélection d'une dizaine de zones rurales⁴. L'étude financée par le GPOBA a ensuite sélectionné les trois zones d'El Borouj, de Safi Ouest et de Larache Nord selon les critères suivants :

- Potentiel : population et perspective de croissance de la demande ;
- Faisabilité technique : disponibilité de la ressource, performances techniques, besoins initiaux de mise à niveau ;
- Faisabilité sociale et institutionnelle : adhésion des directions régionales de l'ONEE et des autorités locales ;
- Faisabilité financière : recouvrement des charges par les recettes à un horizon de 5 ans ;
- Opportunités d'expérimentation : associations d'usagers, assainissement collectif ou semi-collectif.

La population des communes concernées en 2014 est d'environ 390 300 habitants ainsi répartis par zone (source : RGPH 2014) :

- El Borouj, 99 200 habitants, 10 communes et 270 douars,
- Safi Ouest, 214 500 habitants, 12 communes et 945 douars,
- Larache Nord, 76 600 habitants, 9 communes et 148 douars.

1.4.5 La figure 1 ci-après présente les principaux acteurs avec leurs relations contractuelles et les flux financiers et de services qui en découlent.

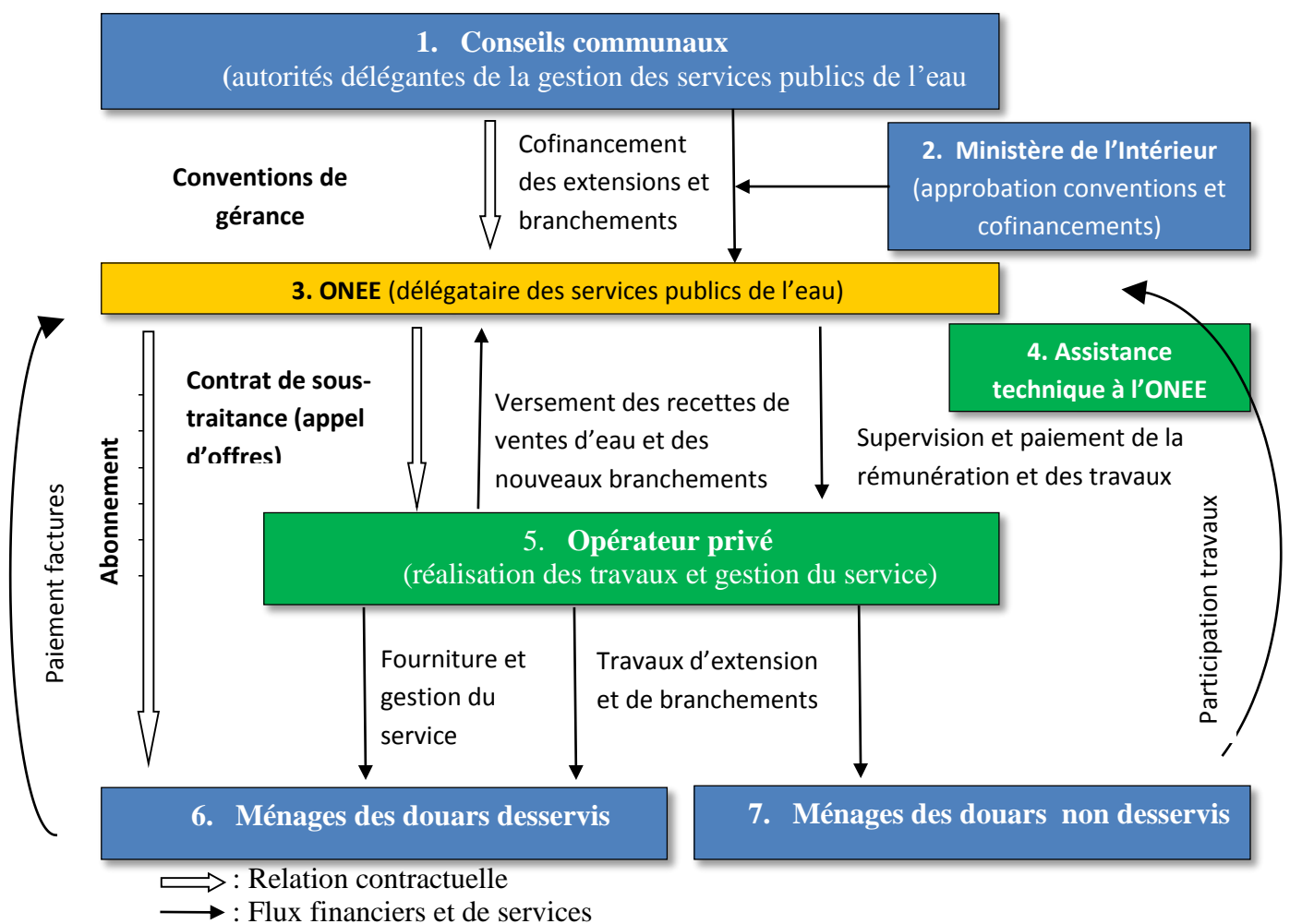
- Les conseils communaux [1] sont les autorités délégataires des services publics concernées et les représentants des populations.
- Les parties signataires des contrats de sous-traitance sont l'ONEE [3], et les entreprises privées sous-traitantes [5] qui seront sélectionnées par appel d'offres.

³ « Assistance technique pour l'aide à la dissémination de l'adoption de l'approche OBA pour l'alimentation en eau potable en milieu rural au Maroc – Rapport de sélection des 3 sites pilotes. », Nodalis Conseil, août 2012.

⁴ « Options pour une output based aid (OBA) dans l'AEP et l'assainissement en milieu rural au Maroc », Tome 1 sites pilotes, Hydro Conseil-Scet Maroc, non datée.

- Les autorités nationales concernées sont d’une part, le ministère de l’énergie, des mines, de l’eau et de l’environnement, ainsi que le ministère de l’économie et des finances à travers la direction des établissements publics et de la privatisation, tous deux chargés de la tutelle de l’ONEE, d’autre part, le ministère de l’intérieur à travers la direction générale des collectivités locales, chargé de la tutelle des collectivités locales. Les représentants du ministère de l’intérieur dans les provinces [2] approuvent la convention de gérance et interviennent dans le financement des extensions et des branchements apportés par les communes à travers divers fonds, dont celui de l’Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH).

Figure 1 : Relations contractuelles et flux financiers et de service entre les acteurs directement concernés



1.5 Leçons apprises des contrats de sous-traitance précédents

1.5.1 Les deux formes majoritaires actuelles de sous-traitance par l’ONEE sont le recrutement d’une microentreprise ou la passation d’un marché-cadre avec une entreprise

privée (contrats de gestion). Ces deux formes imposent une supervision quotidienne particulièrement étroite des services déconcentrés de l'ONEE (agences mixtes et agences de service). Leurs agents chargés du suivi et contrôle doivent en effet vérifier quotidiennement l'exécution des opérations, notamment les entretiens préventifs et curatifs spécifiés dans le cahier des charges. Pour chaque marché-cadre, ils doivent en outre vérifier mensuellement les attachements et réceptionner les travaux, les performances atteintes en matière de consommations d'électricité et de taux de pertes sur les réseaux. La rémunération d'un marché-cadre basée sur un bordereau de prix des travaux et une liste d'opérations programmées selon les fréquences mensuelles, trimestrielles et annuelles spécifiées dans le cahier des charges, ou bien à l'initiative par l'ONEE, responsabilisent partiellement l'entreprise en termes d'efficacité et de performances, mais ne la responsabilise pas en terme de développement du service.

1.5.2 Une autre forme de sous-traitance avec un transfert du risque global d'exploitation a été testée sur un ensemble de communes et de douars de la région de Jorf El Melha, Khnichet et Taoughilt situés dans les deux provinces de Sidi Kacem et Kénitra. Ce contrat se rapproche le plus de ceux envisagés pour le projet. Il a fait l'objet d'une assistance technique à l'ONEE par le bureau d'étude Fichtner. Son périmètre comprend 10 communes comptant environ 130 000 habitants et 146 douars. Le contrat a été signé mi-2011 avec la société SOTRADEMA pour une durée de 10 ans. L'entreprise est rémunérée sur les recettes perçues auprès des demandeurs pour les travaux d'extension des réseaux de distribution (taxe riveraine) et de branchements individuels (frais de branchement), d'une part, et sur les mètres-cubes d'eau vendus et payés par les abonnés, d'autre part. Le tarif est celui facturé par l'ONEE aux abonnés. Un mécanisme d'aide basée sur les résultats (Output Based Aid -OBA) devait permettre à l'entreprise privée d'équilibrer sa situation financière dès les premières années du contrat.

1.5.3 En 2008, le taux d'accès par branchement individuel s'élevait à environ 34% (7 800 foyers) et l'entreprise visait à atteindre un taux d'accès de 64% en 2014 (6 900 nouveaux branchements). Pour diverses raisons, dont le délai de réalisation et de validation des études d'exécution et les délais de signature des conventions de cofinancement par les communes qui subventionnent la moitié des coûts de branchement, le taux d'accès en 2014 n'atteignait que 40% (environ 1200 nouveaux branchements installés) et seulement une des trois communes avait pu bénéficier du programme de travaux. Selon l'entreprise, le contrat est pour le moment financièrement déficitaire pour celle-ci. L'étude de faisabilité du projet réalisée par Nodalis Conseil-Phenixa financée par le GPOBA s'est appuyée sur les résultats du contrat de Jorf El Melha.

1.5.4 Le principal risque de cette forme de sous-traitance pour l'ONEE est le risque juridique lié au transfert total du risque commercial. En cas de recourt de l'entreprise, les juges pourrait requalifier le contrat de sous-traitance en contrat de délégation de service public. En effet, le principal risque pour le sous-traitant provient de sa rémunération assise sur les recettes perçues sur les usagers. Au cours des premières années, ces recettes sont insuffisantes du fait du faible nombre de branchements réalisés dû aux retards dans (i) la réalisation des études, (ii) l'obtention des autorisations administratives (études d'exécution, droits de passage, réception des travaux, etc.), et (iii) la signature des conventions de cofinancement des communes sur la moitié des frais de branchements.

1.5.5 Le risque juridique peut être réduit en déconnectant la rémunération du sous-traitant des recettes perçues sur les usagers. Le risque de retards dans les obtentions des autorisations administratives peut être réduit par la réalisation des études d'avant-projet sommaire avant la passation du contrat. Le risque de retard dans le cofinancement peut être éliminé par un engagement de préfinancement par l'ONEE.

1.5.6 Les précédents OBA mis en place avec succès dans le secteur de l'eau au Maroc depuis 2007 auprès des entreprises privées concessionnaires des villes de Casablanca (Lydec), Tanger et Tétouan (Amendis), et auprès de la régie municipale de Meknès sur les quartiers urbains pauvres et périphériques avaient pour objectifs d'échelonner sur plusieurs années le paiement des frais de branchement par les ménages.

1.5.7 Une revue de la littérature⁵ sur les expériences internationales de participation du secteur privé dans l'alimentation en eau potable montre que les zones rurales sont gérées selon deux principaux modèles. Le premier modèle consiste à constituer des associations d'usagers appuyées, le cas échéant, par des opérateurs et réparateurs privés. Il s'adresse à des ensembles géographiques de faible taille. Ses principaux points faibles sont i) le manque de qualification du personnel des associations, ii) les moyens financiers insuffisants pour entretenir les ouvrages, parfois même pour payer la fourniture d'électricité et payer les salaires du personnel, ii) l'absence de suivi des performances. Le deuxième modèle consiste à intégrer les zones rurales avec les zones urbaines. Ce deuxième modèle, plus durable, permet des subventions croisées entre les zones urbaines et rurales. Un troisième modèle émerge consistant à regrouper un ensemble de petits systèmes (clustering). Il est testé par l'ONEE au Maroc, mais également dans d'autres pays (par exemple, en Jordanie).

1.5.8 Les leçons des expériences de participation du secteur privé dans l'alimentation en eau potable ont été tirées, par exemple : « Reforming Urban Water Utilities in Western and Central Africa: Experiences with Public-Private Partnerships », World Bank-PPIAF, June 2009 ; « Partenariats public-privé pour les services d'eau urbains- Bilan des expériences dans les pays en développement, World Bank-PPIAF, 2009. Des règles de structuration des projets ont été définies, par exemple : « Professionalized Rural Service Areas: A Strategy for Improving Rural Water Supplies », « Rural Water Services: Emerging Approaches to Achieve Sustainability at Scale », AfDB-WSP, February 2013 ; et des modèles de rédaction de contrats ont été proposés, par exemple : « Structuring Private-Sector Participation (PSP) Contracts for Small Scale Water Projects », WSP-IFC-World Bank, May 2014.

1.6 Bénéficiaires et parties prenantes

1.6.1 Les bénéficiaires directs du projet pilote sont les ménages des municipalités et douars concernés déjà desservis par bornes fontaines ou restant à desservir, soit environ 99 200 habitants à desservir par le projet d'El Borouj, environ 214 500 habitants à desservir par le projet de Safi Ouest, et environ 76 600 habitants à desservir par le projet de Larache Nord. Au total, les trois projets concernent l'amélioration des conditions de vie et d'hygiène d'environ 390 300 habitants. Les femmes et les jeunes filles seront les principales bénéficiaires de la suppression de la corvée d'eau, leurs libérant du temps qu'elles pourront consacrer à des activités éducatives ou génératrices de revenus.

1.6.2 L'ONEE pourra tester le modèle de sous-traitance avec risque commercial et l'étendre ensuite à une dizaine d'autres zones rurales. Les entreprises privées nationales pourront bénéficier du développement d'un nouveau marché. Ces entreprises sont de taille moyenne. Certaines ont acquis une bonne expérience à travers plusieurs contrats, et cherchent à travailler sur un ensemble de contrats pour amortir leurs frais fixes. Elles sont pour cela disposées à s'adapter à de nouvelles exigences contractuelles. Le nombre d'emplois à créer est estimé à 230 sur la période pour l'ensemble des trois contrats, et à environ 2500 avec la réplication du modèle à une dizaine d'autres zones.

⁵ Source : « <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/case-studies-and-lessons-learned-water> »

1.7 Justification de l'intervention de la FAE et de l'IAEAR

1.7.1 Le projet pilote s'inscrit dans la deuxième priorité de la FAE d'amélioration de la gouvernance. Il aura un effet d'entraînement sur la gestion de l'alimentation en eau potable dans d'autres zones rurales et contribuera ainsi à améliorer l'offre de service de manière pérenne, à mieux satisfaire les besoins élémentaires en eau, à promouvoir l'égalité homme-femme et l'équité sociale urbaine-rurale.

1.7.2 Il s'inscrit aussi dans la troisième priorité de la FAE de promotion des connaissances dans le domaine de l'eau, qui doivent permettre de préparer des projets viables et d'influencer la gouvernance afin de réaliser des investissements efficaces et durables.

1.7.3 Le projet pilote s'inscrit dans l'objectif de l'IAEAR de desservir à l'horizon 2025 toutes les zones rurales en Afrique avec des services d'alimentation en eau potable et d'assainissement appropriés, abordables et soutenables. Il correspond au plan stratégique 2012-2015 de l'IAEAR qui vise à renforcer le rôle des opérateurs privés dans les communes rurales avec le but de fournir des services abordables, et à améliorer l'efficacité de l'exploitation et de la maintenance des infrastructures.

1.7.4 Il répond à deux des trois priorités ciblées dans la Vision Africaine de l'Eau : i) le développement institutionnel et le renforcement des capacités humaines en vue d'améliorer l'efficacité de la gestion de l'eau ; ii) la promotion et la facilitation du financement du secteur privé dans le secteur de l'eau.

1.7.5 Il répond aussi à la stratégie à long terme de la Banque i) d'une croissance plus inclusive en termes de réduction de la pauvreté à travers l'accès à l'eau potable en milieu rural et la création d'emplois par le secteur privé, ii) de transition vers une croissance verte en termes de développement de systèmes durables d'alimentation en eau, d'utilisation plus efficace et durable de la ressource en eau, et iii) de développement de l'entrepreneuriat africain.

2. LE PROJET

2.1 Buts, effets et résultats

2.1.1 Le but du projet est d'accroître l'accès à l'eau potable au moyen de l'implication des petites et moyennes entreprises dans l'exploitation et la maintenance des ouvrages d'alimentation en eau potable et dans l'extension des réseaux de distribution en milieu rural.

2.1.2 Les effets attendus du projet sont les suivants : (i) des opérateurs privés gèrent l'alimentation en eau potable en milieu rural ; (ii) les services d'alimentation en eau potable sont améliorés ; (iii) un modèle de contrat opérationnel est établi ; et (iv) 230 emplois sont créés.

2.1.3 Le projet aura un impact direct auprès des 390 300 habitants des 31 communes concernées en termes de mortalité infantile, de santé, d'accès à l'éducation et de bien-être. A travers la préparation de nouveaux projets dans une dizaine d'autres zones, il aura un impact auprès d'environ deux millions d'habitants résidant en milieu rural, qui pourront bénéficier d'un service amélioré d'alimentation en eau potable.

2.2 Produits

2.2.1 Les principaux produits du projet sont décrits ci-après : les contrats de sous-traitances sont mis en œuvre dans trois zones rurales, les capacités de l'équipe de gestion de projet de l'ONEE et des équipes des entreprises sont renforcées par les formations et les voyages d'étude prévus à cet effet, le projet est suivi, évalué et comparé aux autres modes de gestion, et le modèle de contrat est adapté et répliqué à une dizaine de nouvelles zones rurales.

2.3 Activités

2.3.0 Les activités de l'ensemble du projet comprennent i) la passation des trois contrats de sous-traitance, ii) le renforcement des capacités des équipes de l'ONEE à superviser les contrats et iii) des équipes des entreprises à exécuter les contrats, iv) l'évaluation annuelle des résultats pendant les deux premières années et au bout de trois ans, la comparaison des résultats avec ceux des autres formes de gestion appliquées par l'ONEE, v) l'adaptation du modèle à une dizaine d'autres zones en fonction des options qui s'avèreront les plus intéressantes.

Composante I : Amélioration du service d'alimentation en eau potable en milieu rural

2.3.1 Le modèle de gestion consiste à regrouper un ensemble de 5 à 7 systèmes d'alimentation en eau potable en milieu rural sur un périmètre géographique suffisamment étendu pour intéresser des entreprises privées, et à leur confier sur une période de 10 années la réalisation des extensions et des branchements, ainsi que l'exploitation des ouvrages et la gestion commerciale.

2.3.2 L'entreprise privée sera chargée des activités de travaux suivants sous le contrôle de l'ONEE (liste non exhaustive) :

- campagne de sensibilisation de la population ;
- programmes d'extension et de branchements individuels (cf. annexe 4, ci-après) ;
- programmes de renouvellement des équipements, canalisations (linéaire annuel défini), branchements et compteurs ;
- mise à jour de la documentation.

Les montants d'investissement initial à prix constant de 2014 s'élèvent à 180 millions de DH pour El Borouj, 515 millions de DH pour Safi Ouest et 172 millions de DH pour Larache Nord. Le renouvellement des équipements sur la période du contrat pour un montant à prix constant de 2014 de 17 millions de DH pour El Borouj, 20 millions DH pour Safi Ouest et 16 millions de DH pour Larache Nord.

L'ONEE sera tenu de renouveler les équipements dont le renouvellement n'est pas à la charge du sous-traitant : ouvrages de production d'eau (puits, forages et systèmes de traitement des eaux autres que la désinfection de l'eau), réservoirs, adductions d'eau (DN > 160 mm), conduites de distribution principales (DN > 500 mm), compteurs (DN > 250 mm).

2.3.3 L'entreprise sera chargée des activités d'exploitation des ouvrages et de gestion commerciale suivantes, selon les procédures et sous la supervision de l'ONEE (liste non exhaustive) :

Exploitation des ouvrages :

- exploitation des ouvrages d'alimentation en eau potable ;
- contrôle de la qualité de l'eau ;
- réalisation des travaux d'entretien et de réparation de toute nature (équipements, compteurs, canalisations, branchements, etc.) ;

Gestion commerciale :

- relevé des index des compteurs, facturation ;
- recouvrement des factures et des échéances de paiement des branchements pour le compte de l'ONEE, reversement des montants encaissés à l'ONEE ;
- précontentieux (suspension)
- accueil, enregistrement et traitement des réclamations ;
- information des abonnés.

Reporting des activités à l'ONEE.

L'ONEE restera l'interlocuteur de la commune et des usagers.

2.3.4 Pour la commune urbaine d'El Borouj uniquement, l'entreprise sera en outre chargée des activités suivantes relatives au service d'assainissement collectif :

- réalisation des branchements et des programmes d'extension et de renouvellement des ouvrages d'assainissement collectif ;
- exploitation des ouvrages de collecte, de transport et d'épuration des eaux usées ;
- réalisation des travaux d'entretien et de réparation des ouvrages d'assainissement collectif ;
- gestion commerciale du service d'assainissement collectif (cf. activités 2.3.1.3, ci-dessus).

2.3.5 Pour exercer ces activités, l'entreprise recrutera le personnel nécessaire à l'exploitation des ouvrages et à la gestion du service. Elle disposera d'une équipe comprenant au moins un cadre supérieur technique ou de gestion, deux techniciens (un hydraulicien, un électromécanicien), un agent commercial, un agent administratif. La fonction de contrôle de la qualité de l'eau pourra être assurée par un personnel à temps partiel habilité par l'ONEE ou bien sous traitée à un opérateur public ou privé accrédité par l'ONEE.

2.3.6 L'entreprise sera rémunérée pour les activités de travaux sur la base d'un bordereau de prix et des attachements, et pour les activités d'exploitation des ouvrages et de gestion commerciale, sur la base d'un prix par mètre-cube d'eau, l'assiette étant le volume d'eau « payé » (volume figurant sur les factures recouvrées) par les abonnés. Ce prix sera différent de celui facturé aux abonnés et l'entreprise sera rémunérée par l'ONEE, et non par les

usagers. Le prix payé à l'entreprise par l'ONEE pourra donc dépasser les recettes perçues auprès des abonnés, en particulier du fait que les volumes consommés par ces abonnés se situent généralement dans le barème de la tranche sociale. L'entreprise sera cependant incitée, d'une part, à réaliser les travaux rapidement de manière à vendre le plus d'eau et ainsi augmenter sa rémunération dès le début du contrat, et d'autre part, à les réaliser selon les règles de l'art afin de diminuer ses coûts d'entretien (maîtrise des pertes), et ainsi augmenter sa marge d'exploitation. Elle aura aussi intérêt à réduire ses coûts d'exploitation, notamment grâce à ses interventions pour limiter les pertes. La différence entre le coût du contrat et les recettes perçues auprès des abonnés sera financée par l'ONEE.

2.3.7 Un mécanisme d'OBA⁶ sera appliqué pendant les trois premières années des contrats afin d'inciter les entreprises à réaliser rapidement les programmes d'extension des réseaux de distribution et de branchements. L'étude a estimé le montant par contrat sur la base des déficits d'exploitation estimés par des projections financières. Pour l'ensemble des trois contrats, ils sont évalués à 13,9 millions de DH, dont :

- El Borouj : 2,6 millions de DH sur 4 ans ;
- Safi Ouest : 6,2 millions de DH sur 4 ans ;
- Larache Nord : 5,1 millions de DH sur 5 ans.

Compte tenu de certaines hypothèses optimistes du modèle financier, ces déficits sont peut-être sous-évalués. L'incertitude sur les prix du mètre-cube d'eau ou les déficits au cours des premières années ne pourra être levée qu'au moment de l'évaluation des offres des entreprises soumissionnaires. La part d'OBA sera donc fixée et l'offre des entreprises portera sur le prix au mètre cube d'eau recouvré. Le risque ne portera donc pas sur le financement apporté par la Banque.

2.3.8 Bien que la méthode d'évaluation ne soit pas la plus appropriée pour une approche de type OBA qui repose en principe sur l'atteinte de performances et non sur le financement de déficits, les montants prévus dans l'étude sont assez cohérents avec les intéressements habituellement appliqués dans ce type de contrats de gestion. Ils représentent selon les contrats entre 10% (Safi Ouest, El Borouj) et 15% (Larache Nord) de la rémunération de base des trois premières années. Leur ordre de grandeur est donc acceptable et peut être retenu pour le financement à apporter à l'ONEE par la FAE et l'IAEAR.

2.3.9 L'étude a recommandé de verser l'OBA aux entreprises en fonction des mètres-cubes d'eau vendus et payés par les abonnés. Considérant que l'objectif est de fournir un accès à l'eau potable par branchement individuel, il serait préférable de cibler la subvention sur l'atteinte d'un objectif de nombre de branchements, plutôt que sur les ventes d'eau potable, même s'il existe une certaine corrélation entre ces deux objectifs. Cela inciterait autant les entreprises à accélérer la réalisation du programme de branchement. La base de calcul de l'OBA serait plus prévisible que sur les ventes d'eau, et le retour pour l'ONEE serait plus immédiat. L'assiette de calcul de l'OBA sera à discuter avec le consultant individuel chargé de la finalisation des documents d'appel d'offres, en tenant compte d'une estimation réaliste des délais nécessaires à la réalisation des travaux.

⁶ OBA : 'Output Based Aid' ou aide basée sur les résultats ; L'aide basée sur les résultats est un mécanisme de financement conditionné à l'obtention de résultats concrets qui est de plus en plus utilisé pour fournir des services sociaux et infrastructurels de base. Dans le cas de ce projet le mécanisme d'attribution de l'OBA sera déterminé dans la phase de préparation des dossiers d'appel d'offre. Il sera vraisemblablement basé soit sur le nombre de branchements réalisés soit sur le volume d'eau vendu.

2.3.10 Les participations de la FAE et de l'IAEAR à la composante I correspondent au financement de ce mécanisme d'OBA. Les fonds seront à verser sur les trois premières années. Le dossier d'appel d'offres et le modèle de contrat seront finalisés grâce à l'intervention d'un consultant indépendant présentée en détail dans la composante II.

Composante II : Assistance technique à l'ONEE et renforcement des capacités des acteurs

2.3.11 Compte tenu du caractère expérimental du projet, une assistance technique à l'ONEE est nécessaire pendant les premières années pour apporter un appui, d'une part, dans la préparation et l'évaluation des appels d'offres, et d'autre part, pour renforcer sa capacité pendant le démarrage, le suivi et l'évaluation des résultats du projet dans les trois premières années, puis la préparation de nouveaux projets. Un appui aux équipes des sous-traitants est également nécessaire pour faciliter la prise en charge de la gestion des infrastructures et des abonnés : méthodologie pour l'inventaire des ouvrages et des abonnés, procédures de gestion de l'ONEE, procédures de suivi des performances, etc.

Rédaction du dossier d'appel d'offres et du projet de contrat et assistance à l'évaluation des offres

2.3.12 Le consultant chargé de l'étude financée par le GPOBA a rédigé des projets de dossier de consultation et de contrats. Les études d'avant-projet sommaire ont aussi été préparées. Les documents d'appel d'offres doivent toutefois être mis en conformité avec les règles et procédures de la Banque. De plus, le projet de contrat a été rédigé sur la base d'un contrat d'affermage, dont les dispositions sont incompatibles avec celles d'un contrat de sous-traitance. Afin de ne pas retarder la passation des contrats de sous-traitance, la procédure de sélection étant plus rapide pour un consultant individuel que pour celle d'un bureau d'études, un consultant individuel, financé par la FAE, sera recruté par l'ONEE. Il devra : i) réviser les documents de consultation en conformité avec les règles et les modèles de contrat de la Banque et de celles définies dans le document « Structuring Private-Sector Participation (PSP) Contracts for Small Scale Water Projects », WSP-World Bank-IFC, 2014 ; ii) proposer une formule de paiement de l'OBA ; iii) assister l'ONEE dans l'analyse des offres.

Assistance technique à l'ONEE au cours des trois premières années

2.3.13 Un bureau d'études, financé par le FAPA, sera recruté par l'ONEE pour l'assister dans le démarrage des contrats, le renforcement des capacités de ses équipes à superviser les contrats, et la formation du personnel des entreprises adjudicataires aux procédures d'exploitation et de gestion de l'ONEE et au besoin, sur d'autres thèmes. Il assurera un appui au suivi-évaluation des résultats du projet et à la réplication du modèle dans une dizaine autres zones.

Les capacités de l'équipe de gestion de projet de l'ONEE seront renforcées

2.3.14 L'assistant technique accompagnera l'ONEE lors de la phase de démarrage des contrats. Une dizaine d'agents de l'ONEE en charge du suivi des sous-traitants aux niveaux régional et local, bénéficiera de formations internes d'un total de 17 jours pour le suivi technique et administratif des contrats.

Les capacités des équipes des entreprises adjudicataires seront renforcées

2.3.15 Une vingtaine d'employés des entreprises adjudicataires seront formées aux procédures d'exploitation et de gestion de l'ONEE pendant une à deux semaines, ainsi que dans des domaines spécifiques qui seront identifiés par l'assistant technique en début de contrat. Ils suivront ensuite un stage pratique de 2 semaines à un mois, selon les disponibilités, sur d'autres systèmes d'alimentation en eau que ceux du projet. Les formations seront réalisées en interne par l'ONEE dans son centre de formation (contribution ONEE). L'IAEAR financera les formateurs extérieurs à l'ONEE, ainsi que les supports de formation. L'assistant technique organisera l'intervention de ces formateurs extérieurs.

Le projet pilote sera suivi, évalué et comparé aux autres modes de gestion

2.3.16 L'assistant technique définira le système de suivi-évaluation et les procédures d'inventaires. Il réalisera deux audits techniques des résultats des contrats à l'issue de chacune des deux premières années. L'objectif de ces audits est d'évaluer objectivement les résultats atteints, et de recommander les mesures correctives en vue de les améliorer s'ils s'avèrent insuffisants. A l'issue de la troisième année, il réalisera un nouvel audit technique et une revue comparative des différentes formes de gestion des systèmes d'alimentation en eau potable en milieu rural appliquées par l'ONEE, qui sera présentée au cours d'un premier atelier de restitution. Il réalisera une enquête de satisfaction auprès d'un échantillon représentatif d'un millier de ménages résidents dans les villes, les centres et soixante-dix douars sélectionnés parmi les 1 363 concernés, en ciblant plus particulièrement les femmes et les enfants.

2.3.17 L'assistant technique fera réaliser un film sur les résultats obtenus avec les différentes formes de gestion. Il préparera un produit de connaissance pour une diffusion nationale et internationale. Les budgets d'édition du produit de connaissance et de diffusion du film ne sont pas inclus dans celui du projet et seront pris en charge par la FAE et l'ONEE en fonction de leurs besoins de communication.

Le(s) modèle(s) de sous-traitance sera(ont) répliqués à une dizaine de nouvelles zones à identifier

2.3.18 En fonction des résultats de l'étude comparative, l'assistant technique et l'ONEE identifieront une dizaine de zones pour une réplification des modèles les plus pertinents. L'assistant technique adaptera le(s) modèle(s) de contrat le(s) plus pertinent(s) pour le(s) répliquer dans ces zones et rédigera les dossiers d'appel d'offres. Il organisera un second atelier de présentation de ces projets.

Composante III : Gestion du projet par les équipes de l'ONEE

2.3.19 L'ONEE sera l'agence d'exécution du projet. L'équipe de gestion du projet aura pour fonction d'engager les marchés, de gérer les formations, d'assurer la coordination avec les autres directions et services déconcentrés (direction régionale et agences mixtes/directions provinciales), de suivre les contrats, et de coordonner le retour d'expérience, les ateliers, film et produits de connaissance.

2.3.20 L'équipe de suivi au niveau de chaque zone sera composée d'un cadre supérieur, d'un agent commercial et d'un électromécanicien. Un technicien en assainissement suivra la

composante assainissement du contrat d'El Borouj. Au cours de la première année, le personnel de l'ONEE accompagnera le délégataire pour faciliter la prise en charge des installations et suivra les travaux d'extension et de branchements. L'encadrement et la fréquence des visites pourront ensuite diminuer.

2.3.21 L'ONEE financera entièrement cette composante sur 10 ans. Les charges salariales sont estimées à 490 000 DH/an et les moyens logistiques nécessaires à la gestion du projet à 600 000 DH/an (véhicule et frais déplacement, charge de structure, autres frais).

2.3.22 En outre, sur financement FAE, L'ONEE organisera avec l'appui de l'assistance technique au bénéfice de ses cadres concernés par la gestion et le suivi de ce projet : i) un voyage d'études à l'étranger de 10 cadres chargés du contrôle et du suivi des performances pour les faire bénéficier des retours d'expérience sur le contrôle et le suivi des performances des contrats de gestion, et ii) des formations dans un organisme spécialisé sur le management des partenariats public-privé.

2.4 Risques et mesures d'atténuation

2.4.1 L'expérience des contrats de sous-traitance précédents et l'analyse des projections financières réalisées dans le cadre de l'étude financée par le GPOBA présentée à l'annexe 2, montrent que le principal risque du projet, décrit ci-dessus dans la matrice du cadre logique, est le déséquilibre financier à supporter par les entreprises adjudicataires dans les premières années du contrat. Ce risque est notamment lié au risque de retard dans la réalisation des travaux de branchement : les branchements ne pourront être installés que si les cofinancements des communes sont disponibles. La mesure d'atténuation est l'engagement de l'ONEE à préfinancer les coûts des travaux comme conditions préalables aux premiers décaissements de la FAE et de l'IAEAR.

2.4.2 Les autres risques de la composante I susceptibles d'affecter l'efficacité générale du projet et de compromettre l'atteinte de ses objectifs, sont les suivants :

- les entreprises privées n'ont pas une capacité suffisante pour améliorer la gestion du service d'alimentation en eau potable : extensions et branchements non conformes aux normes, défaillances d'entretien des réseaux et branchements entraînant des pertes d'eau plus importantes, long délai de traitement des réclamations et gestion commerciale laxiste des abonnés ; la mesure d'atténuation consiste à former les équipes aux procédures d'exploitation et de maintenance de l'ONEE et dans des domaines spécifiques à identifier par l'assistant technique ;
- les fournitures d'eau en gros et d'électricité par l'ONEE aux entreprises sont discontinues ; la mesure d'atténuation consiste à ce que l'ONEE prévoit une programmation quotidienne des fournitures d'eau en gros et d'électricité, et que les entreprises privées gèrent de façon optimum le stockage de l'eau dans les réservoirs afin de compenser les coupures éventuelles.

2.4.3 Les risques de la composante II susceptibles d'affecter l'efficacité générale du projet et de compromettre l'atteinte de son objectif sont les suivants :

- les formations et/ou les procédures d'exploitation sont insuffisamment adaptées au contexte ou mal appliquées par les équipes des entreprises privées, et l'accompagnement sur site par l'ONEE s'est révélé insuffisant ; la mesure

d'atténuation consiste en un diagnostic par l'assistant technique des capacités des équipes un an après le démarrage du contrat et l'organisation d'actions de renforcement, si nécessaire ;

- le projet pilote ne peut pas être évalué et comparé aux autres modes de gestion pour pouvoir en tirer des leçons du fait des informations insuffisantes fournies par les entreprises et par les services de l'ONEE ; les mesures d'atténuation consistent i) à obliger contractuellement dans le cahier des charges les entreprises à fournir l'ensemble des informations nécessaires, en prévoyant des pénalités de retard en cas de non fournitures de ces informations dans les délais, et ii) à ce que l'ONEE s'engage dans les termes de référence de l'assistant technique à communiquer les informations demandées.

2.5 Coûts et financement

2.5.1 Le budget du projet et sa répartition entre le FAE, l'IAEAR, le FAPA et l'ONEE sont présentés dans le tableau ci-après. Les montants sont décrits dans ce paragraphe après prise en compte des imprévus évalués à 10%. La FAE financera la rémunération OBA sur deux sites pour un montant de 760 100 euros, les prestations du consultant individuel pour un montant de 49 500 euros, et une contribution à l'organisation des ateliers pour un montant de 5 500 euros. L'IAEAR financera la rémunération OBA sur le troisième site pour un montant de 456 500 euros et la formation extérieure des équipes ONEE pour un montant de 73 500 euros. Le FAPA financera l'assistance technique pour les trois sites (cf. annexe 6, budget détaillé), les formations externalisées ainsi que les supports de formation, et le film pour un montant de 399 000 USD (355 780 euros). L'ONEE financera la formation réalisée en interne et l'organisation de deux ateliers pour un montant de 152 900 euros, et fournira une contribution en nature au travers des coûts de suivi du projet pour un montant équivalent à environ 1 100 000 euros à prix constant sur la période des contrats. Les taxes et droits de douanes éventuels seront à la charge de l'ONEE.

Tableau 2.1 : Budget du projet et répartition entre la FAE, l'IAEAR, le FAPA et l'ONEE (1000 euros)

Postes	Coût total (1000€)	FAE (1000€)	IAEAR (1000€)	FAPA (1000€)	ONEE (1000€)
Composante 1 : OBA⁷	<u>1106,00</u>	<u>691,00</u>	<u>415,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
El Borouj - Settat	230,00	230,00			
Safi Ouest - Safi	461,00	461,00			
Larache Nord	415,00		415,00		
Composante II	<u>582,44</u>	<u>50,00</u>	<u>70,00</u>	<u>323,44</u>	<u>139,00</u>
Assistance DAO (individuel)	45,00	45,00			
Assistance technique	323,44			323,44	
Ateliers 1 et 2 (revue expériences et restitutions)	23,00	5,00			18,00
Formation équipe ONEE/sous-traitants	121,00				121,00
Formation extérieure équipe projet ONEE	70,00		70,00		
Composante III	<u>1000,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>1000,00</u>

⁷ L'ONEE finance via les recettes commerciales l'essentiel des contrats de sous-traitance dont le montant total est estimé à 72 000 000 Euros. Le budget du projet ne fait apparaître que la contribution propre de l'ONEE.

Equipe ONEE-Branche Eau	1000,00				1000,00
Imprévus (10% environ)	<u>265,34</u>	<u>74,10</u>	<u>45,00</u>	<u>32,34</u>	<u>113,90</u>
Total	2 953,78	815,10	530,00	355,78 ⁸	1 252,90
	100%	28%	18%	12%	42%

€1 = MAD10,96 (source : Banque Africaine de Développement, janvier 2015).

Tableau 2.2 : Coûts estimatifs du projet par catégories de dépenses (1000 euros)

Catégories	Coût total (1000€)	FAE (1000€)	IAEAR (1000€)	FAPA (1000€)	ONEE (1000€)
Services	478,78	49,50	73,50	355,78	
Travaux	1 216,60	760,10	456,50		
Fonctionnement	1 258,40	5,50			1 252,90
Total	2 953,78	815,10	530,00	355,78 ⁹	1 252,90
Pourcentage	100%	28%	18%	12%	42%

3. MISE EN ŒUVRE DU PROJET

3.1 Bénéficiaire et Organe d'exécution

3.1.1 Le gouvernement du Royaume du Maroc sera le Bénéficiaire des dons FAE, IAEAR et FAPA. L'Organe d'exécution sera l'ONEE. Ayant exécuté auparavant avec succès 12 programmes financés par la Banque (cf. annexe 8), l'ONEE a hérité d'une très grande maîtrise des procédures de la Banque.

3.1.2 Le Pôle Développement sera chargée, à travers la Direction de la Généralisation de l'Eau Potable, de l'exécution et du suivi de l'opération. Elle dispose de moyens matériels et humains suffisants pour assurer le suivi de cette opération dans les délais. Cette Direction aura la responsabilité de la gestion de tous les aspects techniques, en étroite collaboration avec la Direction Approvisionnements et Marchés pour les acquisitions, la Direction Financière pour la gestion comptable et financière de l'opération et les directions régionales concernées pour la programmation des activités du projet et le suivi de l'exécution des contrats et de la coordination générale avec la Banque. La gestion du projet sera assurée au siège par un chef de projet dont le curriculum vitae sera approuvé par la Banque. La supervision des opérations sur site et la gestion administrative des contrats sera assurée par les équipes des directions régionales et les agences mixtes ou de service (un cadre supérieur, un agent commercial, un agent de maîtrise pour chaque site).

3.2 Dispositions relatives à la mise en œuvre

3.2.1 Les dispositions relatives à la mise en œuvre du projet sont présentées dans le tableau ci-après. Le pilotage du projet sera assuré par un comité de pilotage interne composé des différentes directions concernées par le projet. La direction de la généralisation de l'eau

⁸ Le don est en US dollar, soit USD399 000.

⁹ Idem.

potable de l'ONEE sera chargée de la programmation des activités du projet en collaboration avec les directions régionales et les agences mixtes ou de service (ex-directions provinciales) de l'ONEE. Elle préparera les dossiers d'appel d'offres avec l'assistance d'un consultant individuel (cf. annexe 5.1, termes de référence). La direction des achats et des marchés de l'ONEE sera chargée de l'organisation des appels d'offres et de la passation des marchés en collaboration avec la direction de la généralisation de l'eau potable.

3.2.2 Pour la mise en œuvre des contrats de sous-traitance, un coordonnateur du projet à temps partiel sera désigné à la direction de la généralisation de l'eau potable. Dans chaque direction régionale concernée seront désignés à temps partiel : un point focal, un ingénieur chargé de la validation des études d'exécution et un ingénieur ou technicien chargé du suivi des travaux. Dans chaque agence mixte ou de service concernée sera désignée une équipe à temps partiel dirigée par le chef d'agence et composée du chef d'agence chargé des relations avec les conseils communaux, des responsables des services technique et commercial, et du chef de l'équipe de suivi, chargé des relations avec l'équipe locale de l'entreprise et les usagers, notamment du suivi de l'exploitation, de la facturation et du recouvrement des créances. Compte tenu de la nature complexe du projet, le coordonnateur sera appuyé périodiquement par un assistant technique, dont les missions sont décrites ci-dessus à la section 2.3.2 (composante II) et détaillées à l'annexe 5.2. Le coordonnateur du projet organisera les missions, collectera, vérifiera et diffusera les informations. Le point focal de chaque direction régionale participera aux missions sur le terrain et organisera les réunions connexes avec les autorités et les parties prenantes régionales, provinciales et locales. Les formations seront organisées par l'institut international de l'eau et de l'assainissement de l'ONEE.

3.3 Gestion financière et audit

3.3.1 Le cadre de la gestion financière des dons de la FAE et de l'IAEAR seront conformes aux règles et procédures pour la gestion financière des opérations financées par le Groupe de la Banque et des manuels de procédures de la FAE et de l'IAEAR concernant les aspects fiduciaires. Les modalités de gestion financière visent à donner un niveau raisonnable d'assurance que les fonds de la Banque seront utilisés aux fins prévues et de manière efficace et efficiente. A cet effet l'ONEE qui dispose d'un système de gestion très fiable pour l'entité et pour les projets qu'elle exécute, sera en charge de la gestion financière des dons de la FAE et de l'IAEAR à travers la Direction Financière (DFI). L'ONEE devra tenir une comptabilité du projet conforme à des normes et des principes comptables admis. Le contrôle interne des opérations financées par les dons de la FAE et de l'IAEAR, s'effectuera dans le respect et l'application des dispositions du manuel des procédures administratives, financières et comptables de l'ONEE. Un rapport d'activité technique et financier du projet sera établi trimestriellement par la DEP en collaboration avec la DFI (en charge de la partie financière du rapport). D'autre part le projet fera aussi l'objet de supervisions en gestion financière sur sites et hors sites. Ainsi, l'évaluation des risques fiduciaires permet de conclure que le risque fiduciaire initial est modéré pour la Banque. Les mesures d'atténuation sont la mise en place des dispositions de gestion financière préconisées et du plan d'action prioritaire de gestion financière (cf. annexe 7) ne constituant pas des conditionnalités de prêt.

3.3.2 Les situations financières du projet feront l'objet de deux audits, le premier à mi-parcours et le deuxième à la clôture. L'audit sera mené par un cabinet d'audit externe qui sera recruté et financé par la FAE, et ce conformément aux normes internationales d'audit et aux termes de référence d'audit de la Banque.

3.4 Dispositions relatives à la passation de marchés

3.4.1 Toutes les acquisitions des travaux, des biens et services financées sur les ressources de la Banque se feront, selon le cas, conformément aux Règles et procédures pour l'acquisition de biens et travaux de la Banque (édition mai 2008, révisée en juillet 2012), ou aux dispositions de la lettre d'accord signée le 31 mai 2013 entre le Royaume du Maroc et la Banque pour l'utilisation des procédures nationales relatives aux appels d'offres nationaux. Toutes les acquisitions de services de consultants financées sur les ressources de la Banque se feront selon ses Règles et procédures pour l'utilisation des consultants (édition mai 2008, révisée en juillet 2012). L'ONEE branche eau en tant qu'agence d'exécution du projet sera chargée de l'acquisition des services à travers la Direction Approvisionnements et Marchés. A cet égard, il convient de souligner que l'ONEE branche eau a exécuté auparavant avec succès plusieurs projets financés par la Banque et a une bonne maîtrise des procédures de la Banque. Les montants mentionnés ci-dessous sont hors imprévus évalués à 10%.

3.4.2 L'acquisition des services de consultant individuel pour l'appui à la préparation des dossiers d'appel d'offre pour un montant total de 45.000 Euros (financement FAE) , se fera selon la méthode de sélection décrite par les dispositions de la section V des règles et procédure de la Banque pour l'utilisation des consultants. Il sera sélectionné par comparaison des qualifications d'au moins trois (3) candidats parmi ceux qui ont manifesté leur intérêt pour la mission ou qui ont été contactés directement l'ONEE. Ce consultant devra avoir une expérience avérée dans le domaine de la délégation des services publics d'AEP.

3.4.3 L'acquisition des services de consultants pour la réalisation de l'assistance technique au suivi-évaluation des contrats, la formation du personnel de l'ONEE et des entreprises adjudicataires, et à la préparation de nouveaux projets pour un montant de 305.250 Euros (financement FAPA) se fera au moyen de la méthode de sélection basée sur la Qualité et le Coût (SBQC) telle que décrite dans la section II des règles et procédure de la Banque pour l'utilisation des consultants.

3.4.4 La sous-traitance de la gestion des réseaux d'AEP répartie en trois opération, El Borouj, Safi Ouest et Larache Nord pour un montant total travaux de 867 millions de DH (80 millions d'euros) et un montant total d'exploitation de 532 millions de DH (49 millions d'euros), dont 1.106.000 euros d'OBA financés par la FAE et l'IAEAR, se fera par appel d'offres International (AOI) avec pré-qualification tel que décrit par la section II des Règles et procédures de la Banque pour l'acquisition de biens et travaux.

3.4.5 L'ONEE branche eau utilisera pour les acquisitions prévues dans le cadre de ce don les dossiers d'appel d'offres types de la Banque.

3.4.6 Les acquisitions de divers services de non consultants pour l'organisation de deux ateliers de restitution pour un montant maximum de 5 000 euros (financement FAE) se feront par la méthode de consultation de fournisseur à l'échelon nation et selon la procédure nationale. Il s'agit de comparer les cotations obtenues d'au moins trois (3) fournisseurs.

3.4.7 Les frais de formations et d'un voyage d'études à l'étranger pour un montant maximum de 70.000 euros (financement IAEAR) seront approuvés par la Banque sur la base des tarifs habituels des établissements de formation choisis et d'un plan de formation annuel qui sera soumis à la revue et l'approbation de la Banque.

3.4.8 L'octroi des indemnités de déplacement à l'étranger pour formation ou missions d'études ainsi que l'achat des billets d'avion se feront selon la procédure en vigueur à l'ONEE.

3.4.9 Revue à priori : Les acquisitions suivantes : (i) assistance technique suivi des contrats, et (ii) sous-traitance de la gestion des réseaux AEP, seront soumis à un avis à priori de la Banque. Pour ce faire et de manière spécifique, les documents suivants seront soumis à la revue et l’approbation de la Banque avant leur publication : (i) Avis général de passation de marchés, (ii) Avis spécifique d’appel d’offres ou Avis à manifestation d’intérêt, (iii) Liste restreintes de consultants, (iv) Dossier de pré-qualification, (v) Dossiers d’appel d’offres ou Demandes de propositions aux consultants, (vi) Rapports d’évaluation des candidats à la pré-qualification, (vii) Rapport d’évaluation des offres des sous-traitants comportant les recommandations relatives à l’attribution des marchés (service de non consultants) ou Rapport d’évaluation des propositions techniques des consultants, (viii) Projets de marchés des services de non consultants s’ils sont modifiés et différents des projets de contrat figurant dans les dossiers d’appel d’offres, (ix) Rapports d’évaluation des propositions financières des consultants comportant les recommandations d’attribution des contrats accompagné du procès-verbal de négociations et projet de contrat paraphé.

3.4.10. Revue à posteriori : Les acquisitions suivantes : (i) consultant individuel pour l’appui à la préparation des dossiers d’appel d’offres ; (ii) prestations de service relatives à l’organisation des ateliers de restitution, (iii) justificatifs des billets d’avions ainsi que les indemnités de voyage, seront approuvés par les organes internes de l’ONEE et revus à posteriori par la Banque. Les dossiers de passation de marchés, les fiches d’évaluation, l’attribution des marchés et les offres des soumissionnaires, seront conservés auprès de l’ONEE à des fins de revue périodique par des missions de supervision de la Banque. L’audit à posteriori de la passation des marchés, dont l’objet est de vérifier si les activités de passation de marchés ont été conformes, sera entrepris à l’occasion de la première mission de supervision qui suit la fin de la passation des marchés. Toutefois, la Banque se réserve le droit d’entreprendre son audit de passation des marchés à tout moment durant la mise en œuvre des projets. Cette revue déterminera s’il est nécessaire d’apporter des modifications ou des améliorations aux dispositions prises pour la passation des marchés. L’ONEE compilera, tous les trimestres, des données sur la passation des marchés et les intégreront en détail dans les rapports d’activité trimestriels du programme à soumettre à la Banque

3.4.11 Le bénéficiaire communiquera à la Banque un plan de passation des marchés pour son approbation. Ce plan indiquera les marchés à passer pour l’acquisition des services de consultants et de non consultants, il indiquera également les dates de ces procédures, ainsi que les méthodes de sélection. Ce plan sera mis à jour périodiquement pour refléter les changements dans le programme d’exécution du projet.

Tableau 3.1 Modes de passation de marchés

Catégories	Montant en équivalents euros			
	Consultants individuels	Travaux (AOI)	Service de consultants (SBQC)	Services de non consultants (consultation de fournisseurs)
1. Assistance passation des marchés (FAE)	45.000			
2. Assistance Technique Suivi Contrats (FAPA)			323.440	
3. Organisation ateliers restitution (FAE)				5.000
4. Formation et voyage d’études (IAEAR)				70.000
5. Sous-traitance gestion AEP (FAE-IAEAR)		1.106.000		

6. Imprévus	4.500	110.600	32.340	7.500
Total financement BAD	49.500	1.216.600	355.780	82.500

3.5 Décaissements et conditions préalables

3.5.1 Les décaissements des trois dons FAE, IAEAR et FAPA seront régis par les règles et procédures de la Banque en matière de décaissements et celles régissant la suspension des décaissements.

3.5.2 Les ressources des dons de la FAE et de l'IAEAR seront décaissées en euros par la méthode du compte spécial. Pour ce faire, l'ONEE ouvrira un compte spécial en DH pour chaque financement, au nom du projet dans une banque commerciale acceptable par la Banque, destinés à couvrir les dépenses au titre des biens et services acquis dans le cadre du projet. Les décaissements à travers les deux comptes spéciaux s'effectueront en deux tranches égales. Les ressources du don du FAPA seront décaissées en US dollar par la méthode de paiement direct.

3.5.3 Les conditions communes pour le premier décaissement des ressources des trois dons sont :

- la nomination d'un coordinateur du projet dont les qualifications et l'expérience auront été jugées acceptables par la Banque,
- la réception d'une lettre de l'ONEE s'engageant à préfinancer les travaux et les branchements dès (i) la signature et mise en vigueur des conventions communales portant sur le financement des travaux par les communes et (ii) le versement par les usagers de leur quote-part.

La condition de premier décaissement spécifique au don FAE est l'ouverture d'un compte spécial FAE en DH dans une banque acceptable par la Banque.

La condition de premier décaissement spécifique au don IAEAR est l'ouverture d'un compte spécial IAEAR en DH dans une banque acceptable par la Banque.

La condition de deuxième décaissement spécifique au don FAE est :

- Les délibérations de 50% au moins des communes concernées par les contrats de sous-traitance de Settat et Safi approuvant la convention précisant le principe de financement des travaux de branchement individuel

La condition de deuxième décaissement spécifique au don IAEAR :

- Les délibérations de 50% au moins des communes concernées par les contrats de sous-traitance de Larache approuvant la convention précisant le principe de financement des travaux de branchement individuel

3.5.4 L'ONEE fournira à la Banque les noms des personnes autorisées à signer, pour le compte du bénéficiaire, les demandes de décaissement ainsi que leurs spécimens de signature.

Dispositions relatives au compte spécial

3.5.5 La première tranche des dons FAE et IAEAR sera décaissée dès que les conditions communes et spécifiques à chaque financement seront remplies. A l'appui de la demande de décaissement de chaque tranche, l'emprunteur est tenu de présenter un budget prévisionnel et un programme de travail.

3.5.6 Le décaissement de la seconde tranche du don est conditionné par la justification de 50% de la première tranche. A la clôture des dons, toutes les dépenses effectuées seront justifiées.

3.5.7 Etant donné que les comptes spéciaux sont en dirhams, le Donataire fournira à la Banque un état récapitulatif des dépenses présenté en dirhams et précisera la contrevaletur en euros des dépenses effectuées. Le taux de change applicable pour la conversion des dépenses en euros est le taux de change utilisé pour la conversion de la tranche (reçue en euros) en dirhams. La règle « premier entré premier sorti » s'applique à l'ensemble des dépenses enregistrées sur chaque compte. Ainsi le taux de conversion de la première tranche est utilisé, en premier lieu, jusqu'à épuisement du montant de ladite tranche. Ensuite c'est le taux de conversion de la deuxième tranche qui est appliqué au reste des dépenses.

3.5.8 Tout solde non utilisé/non justifié doit être remboursé par le Donataire à la Banque, en euros, dans les 3 mois suivant la date de clôture. La règle de conversion mentionnée précédemment est applicable pour déterminer l'équivalent en euros du solde des comptes spéciaux à reverser.

3.6 Calendrier d'exécution

3.6.1 La durée du projet est estimée à 45 mois, à compter de l'approbation du projet. Les procédures d'acquisition pour le recrutement du consultant individuel et de l'assistant technique seront engagées de manière anticipée de façon à ce que le contrat avec l'assistant technique puisse être signé en même temps que les contrats avec les entreprises sous-traitantes. Le tableau ci-dessous présente le calendrier cible du projet.

Tableau 3.2
Calendrier et principales étapes du projet

Étapes	Période (mois)
1. Recrutement du consultant pour la préparation des DAO et des contrats et publication de l'avis à manifestation d'intérêt (assistance technique)	T0-2
2. Approbation du projet	T0
3. Publication de l'avis d'appel d'offres (sous-traitance gestion)	T0+2
4. Signature de l'accord de don	T0+3
5. Signature du contrat d'assistance technique	T0+6
6. Signature des contrats sous-traitance	T0+8
7. Formation équipes des entreprises adjudicataires	T0+9

Étapes		Période (mois)
8.	Premier audit technique	T0+21
9.	Deuxième audit technique	T0+33
10.	Evaluation projet pilote et préparation d'un nouveau projet sur les zones identifiées	T0+44
11.	Clôture du projet et RAP	T0+45

3.7 Plan de gestion de la performance

3.7.1 La supervision du projet reposera sur le modèle de gestion axé sur les résultats, dans lequel les principes de l'approche du cadre logique jouent un rôle primordial. La matrice du cadre logique du projet indique le but et les objectifs liés aux résultats escomptés.

3.8 Dispositions relatives au suivi et à l'établissement de rapports

3.8.1 L'ONEE, en qualité d'organe d'exécution, sera responsable de la supervision quotidienne des contrats de sous-traitance et des services d'assistances techniques, afin d'assurer l'établissement et la présentation en temps opportun des produits de l'étude. La matrice du Cadre logique servira de base générale à l'évaluation axée sur les résultats des produits du projet pendant la mise en œuvre et après l'achèvement de celui-ci.

3.8.2 Le Coordonnateur du projet collaborera avec le Chargé de projet de la FAE pendant l'exécution du projet, afin de discuter des questions pertinentes et d'assurer l'exécution rapide des formalités nécessaires, notamment la procédure de non-objection. La FAE assurera également le suivi de l'exécution du projet et l'examen des rapports d'activité. En outre, la Facilité pourra entreprendre des missions de supervision de terrain, le cas échéant.

3.8.3 Le Coordonnateur du projet veillera à la qualité des produits du projet, y compris les rapports et réalisations attendues des entreprises adjudicataires et de l'assistant technique. Ces rapports, établis trimestriellement ou aux différentes étapes de la mission, seront examinés et approuvés par le Coordonnateur de projet. Il veillera à ce que les produits présentés soient acceptables.

3.8.4 Les contrats prévoient un ensemble de documents et d'informations à soumettre par les entreprises adjudicataires et préciseront les pénalités de retard encourues. L'Organe d'exécution soumettra des rapports trimestriels d'activité aux trois fonds sous une forme commune à convenir avec tous les partenaires. Ces rapports devront indiquer clairement le niveau de réalisation des résultats et prendre en compte tous écarts par rapport aux objectifs fixés. L'Organe d'exécution établira et soumettra également un rapport d'achèvement de projet confirmant son achèvement et présentant les leçons tirées de la mise en œuvre.

4. EFFICACITÉ-EFFICIENCE, VIABILITÉ, DURABILITÉ, ET ENJEUX TRANSVERSAUX

4.1 Efficacité et efficience

4.1.1 L'efficacité et l'efficience du projet seront garanties par : i) le renforcement des capacités des équipes de suivi de l'ONEE et des équipes des entreprises adjudicataires ; ii) le

financement OBA qui incitera les entreprises adjudicataires à réaliser les études d'exécution et la majorité des extensions et des branchements au cours des trois premières années ; iii) l'assistance technique à l'équipe de suivi de l'ONEE pour l'audit des performances, l'évaluation des résultats et l'identification de nouveaux projets.

4.2 Viabilité

4.2.1 La viabilité du projet sera assurée par,

- L'intégration des leçons apprises des expériences antérieures : périmètre du contrat et préparation anticipée des avant-projets sommaires des extensions, le mode de rémunération, etc.
- La prise en considération du cadre juridique ;
- L'adaptation des préconisations de l'étude financière détaillée des contrats ;
- Le préfinancement par l'ONEE de la part des communes relative aux travaux.

4.3 Durabilité

4.3.1 Le projet a été conçu de manière à assurer la durabilité financière, matérielle, environnementale et sociale à long terme des ouvrages d'alimentation en eau potable en testant un mode de gestion innovant en milieu rural. Au nombre des caractéristiques importantes du projet qui contribueront à améliorer la durabilité à long terme figurent :

- Le lien entre la construction des ouvrages et leur exploitation et maintenance par la même entreprise, ce qui favorise l'optimisation des coûts et leur recouvrement auprès des usagers ;
- l'approche consultative des conseils communaux sur le mode de gestion des ouvrages ;
- le renouvellement des équipements inclus dans le contrat du sous-traitant.

4.3.2 L'adaptation du modèle de gestion à d'autres zones rurales et sa réplique à une dizaine de nouvelles zones est intégrée dans le projet

4.4 Egalité, genre, réduction de la pauvreté

4.4.1 Le projet est facteur d'égalité homme-femme, à travers la levée des contraintes d'accès à la borne-fontaine liés à la distance du logement, à la charge à porter (20 kg par corvée) et au temps libéré. Les femmes et les jeunes filles sont les principales concernées par la corvée d'eau. Elles pourront consacrer le temps libéré à une activité scolaire, productive ou sociale.

4.4.2 Les évaluations de la Banque Mondiale montrent qu'il existe une forte corrélation entre la participation du secteur privé dans l'exploitation des petits systèmes et l'accès des populations rurales à l'eau potable par branchements individuels. En conséquence, le projet peut jouer un rôle significatif dans la réduction de la pauvreté dans les zones concernées.

5. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

5.1 Conclusion

5.1.1 Le projet pilote de sous-traitance avec risque commercial de l'alimentation en eau potable en milieu rural s'inscrit dans les politiques et cadres stratégiques nationaux du Maroc de généralisation de l'accès à l'eau potable et de réduction de la pauvreté en milieu rural. Il crée des opportunités de développement du secteur privé et d'emplois. Il contribue à la promotion d'une croissance verte inclusive selon la Stratégie à long terme de la BAD. Le financement est également en phase avec deux des trois piliers de la Stratégie 2012-16 de la FAE : i) d'amélioration de la gouvernance, et ii) de promotion des connaissances dans le domaine de l'eau. Il est aussi en ligne avec le plan stratégique 2012-2015 de l'IAEAR qui prévoit l'appui à des opérateurs privés dans les communes rurales visant à fournir des services abordables, et à améliorer l'efficacité de l'exploitation et de la maintenance des infrastructures.

5.1.2 La durée totale du projet est de 45 mois à compter de la date d'approbation du projet et jusqu'à sa date de clôture. Le coût du projet est estimé à 2 953 780 euros, qui seraient financés par un don FAE d'un montant de 815 100 euros, un don de l'IAEAR d'un montant de 530 000 euros, un don du FAPA d'un montant de 399 000 USD (355 780 euros) et une contribution en nature de l'ONEE d'un montant de 1 252 900 euros.

5.2 Recommandations

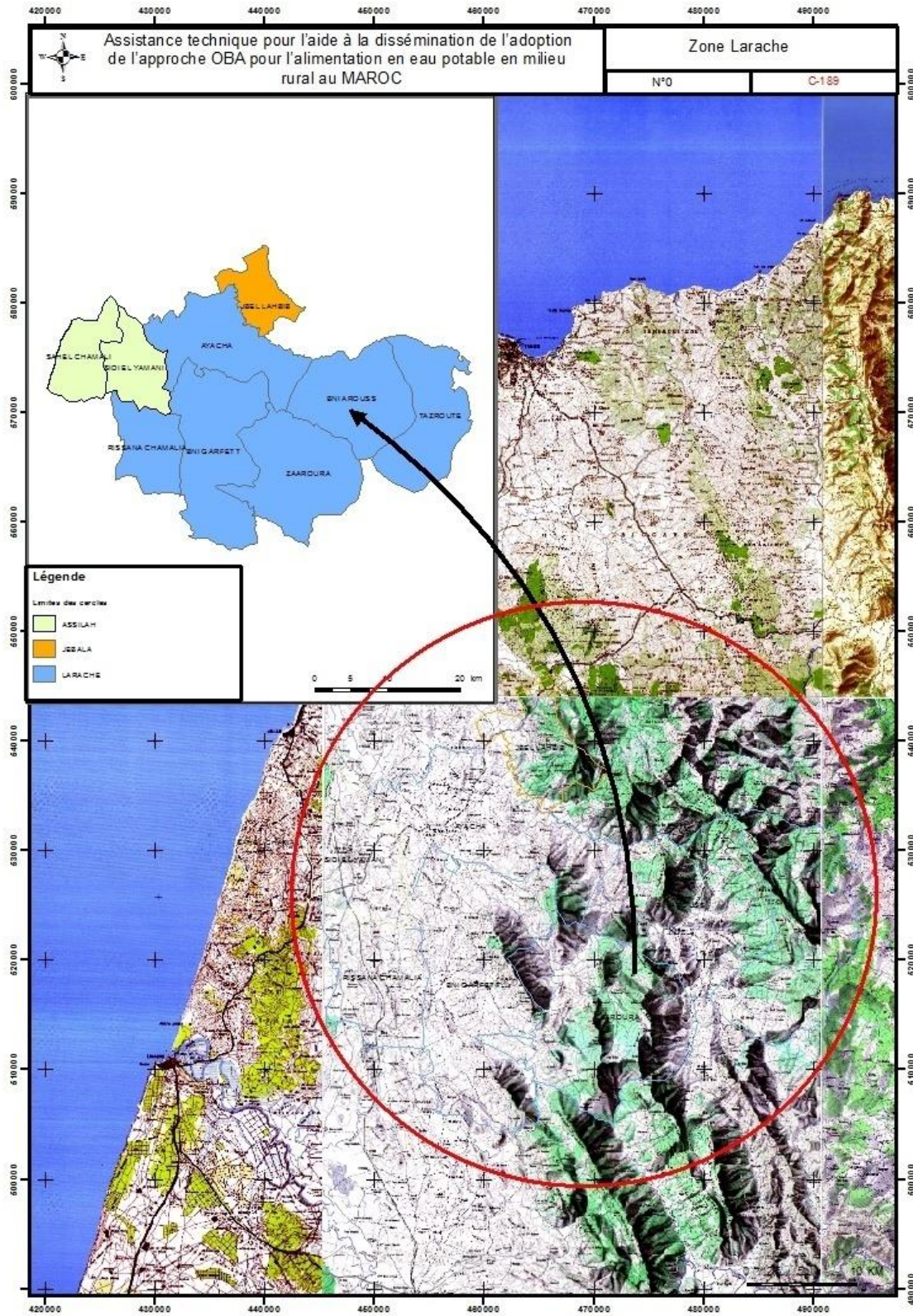
5.2.1 Il est recommandé qu'un don de la FAE d'un montant n'excédant pas 815 100 euros sur un coût total estimatif de 2 953 780 euros soit accordé à l'ONEE aux fins d'exécution du projet décrit dans le présent rapport d'évaluation. Le don de l'IAEAR d'un montant n'excédant pas 530 000 euros sera approuvé par le Conseil de la Banque conformément à ses directives opérationnelles. Le don du FAPA, conformément à ses directives révisées, étant donné son montant inférieur à 1 000 000 USD sera approuvé par son Comité de surveillance. Les conditions de décaissement du don FAE sont précisées au chapitre 3.5.

ANNEXES

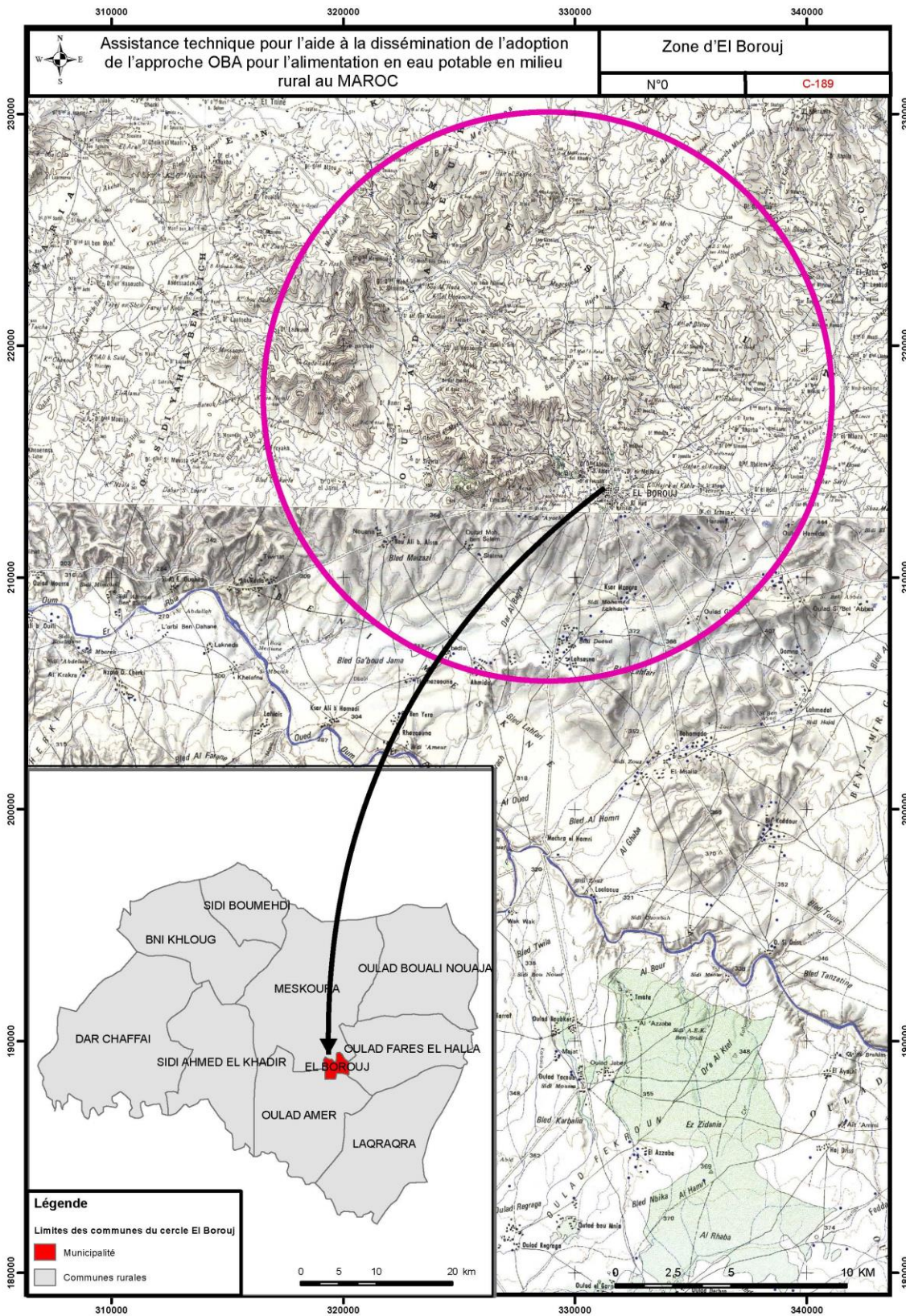
ANNEXE 1 : CARTES



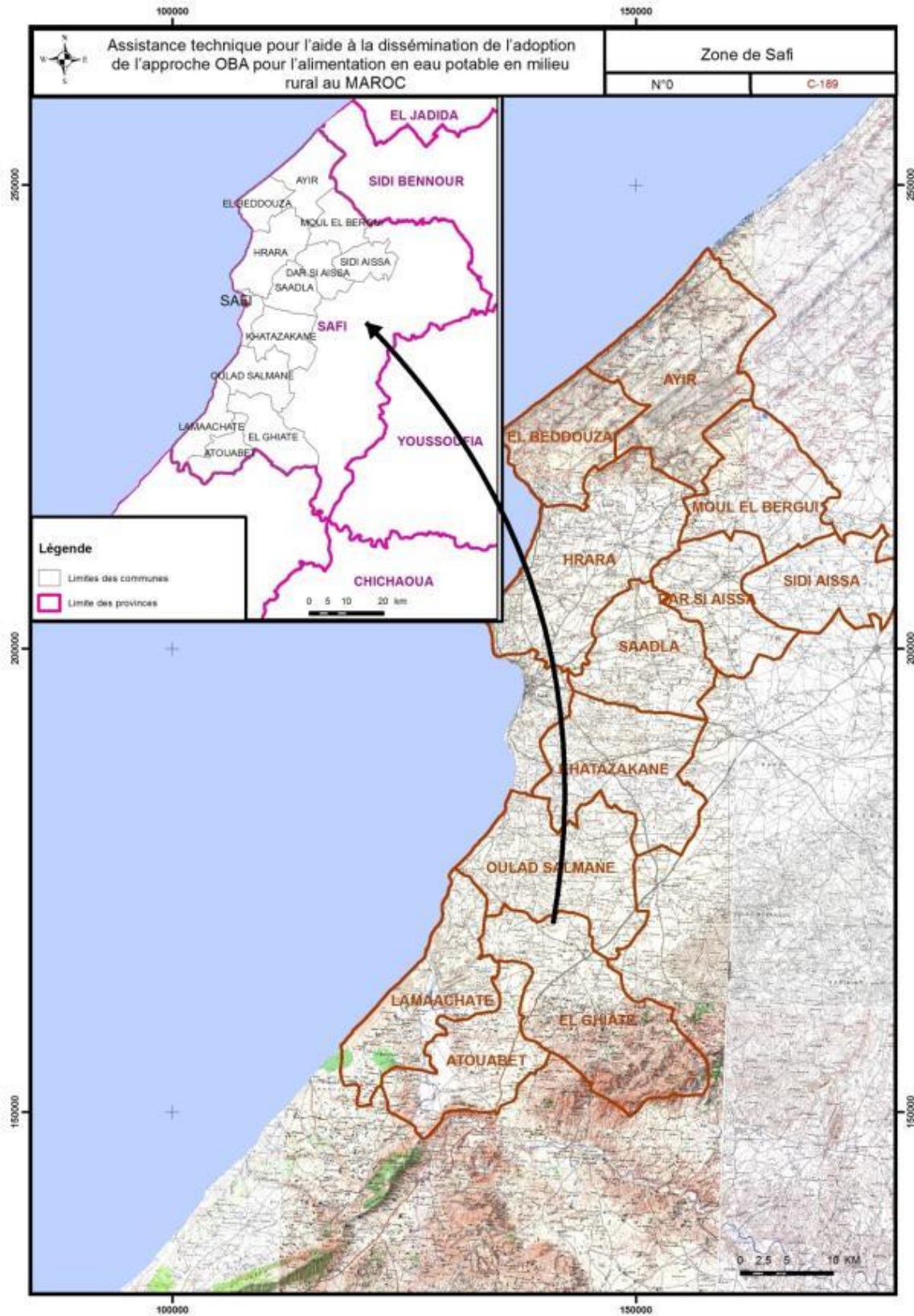
Périmètre de l'opération Larache Nord



Périmètre de l'opération El Borouj



Périmètre de l'opération Safi Ouest



ANNEXE 2 : PROJECTIONS FINANCIERES

2.1 Présentation

Les résultats suivants sont extraits des plans d'affaires de l'étude de faisabilité du projet sur les trois zones pilotes d'El Borouj, Safi Ouest et Larache Nord réalisées par le groupement Nodalys Conseil – Phenixoa en mai 2014. Les comptes d'exploitation des contrats sont projetés sur les 10 années de réalisation.

2.2 Demande de branchement et de consommation d'eau potable

La demande est projetée selon les hypothèses suivantes :

- accroissement de la population totale : +1%/an
- accroissement du taux d'accès à l'eau potable par branchements individuels (BI) de 9% (Safi Ouest), 21% (Larache Nord) et 24% (El Borouj) à un peu plus de 70% en 5 ans et à 90% en 10 ans ;
- consommation individuelle aux BI : 50 l/j/hab. ;
- consommation individuelle aux bornes fontaines : 20 l/j/hab

Tableau 6.1. Projections de la demande

	unité		Safi		Larache		El Borouj	
Nb de douars	u		945		148		270	
Population totale¹	u	année 0	228 568	1,0%/an	78 356	1,1%/an	109 268	1,0%/an
	u	année 10	254 147		88 385		121 994	
Taux de raccordement BI		année 0	9%		21%		24%	
		année 5	71%		73%		76%	
		année 10	90%		90%		92%	
Nombre de BI	u	année 0	3 642		3 224		3 790	
	u	année 5	31 862	+5 644/an	13 573	+2 070/an	13 731	+1 988/an
	u	année 10	45 981	+2 824/an	19 787	+1 243/an	18 723	+998/an
Volumes consommés totaux	m3/an	année 0	1 903 822		749 557		1 083 987	
	m3/an	année 5	3 643 370	130%	1 292 477	105%	1 805 043	96%
	m3/an	année 10	4 372 730		1 535 036		2 120 628	
dont vol consommés aux BI	m3/an	année 0	392 125	21%	295 927	39%	477 224	44%
	m3/an	année 5	3 139 954	86%	1 141 828	88%	1 603 784	89%
	m3/an	année 10	4 195 764	96%	1 483 044	97%	2 050 115	97%

¹ Données à actualiser sur les résultats du recensement général de la population de 2014.

Le rythme annuel de branchements sur les premières années sont assez optimistes, notamment à Safi, où 5 644 BI sont à réaliser, alors que les douars sont nombreux et peu peuplés (240 hab./douar en moyenne).

L'hypothèse de consommation individuelle par branchement est basée sur la moyenne statistique observée par l'ONEE. Cependant, elle bascule sans transition de 20 l/j/hab à 50 l/j/hab. Les consommations totales doublent (Larache Nord et El Borouj) ou même plus (Safi Ouesr) sur les 10 années, ce qui semble également optimiste.

Les ventes d'eau sont estimées en considérant que l'ensemble des nouveaux branchements sont réalisés en début d'année, ce qui surestime les ventes basées en principe sur une moyenne annuelle du nombre de branchements en service.

2.3 Investissements

Les investissements sur les 10 années sont estimés à 515 millions de DH pour Safi Ouest, soit plus du double des infrastructures existantes, à environ 172 millions DH pour Larache Nord et 180 millions DH pour El Brouj. Ils représentent un montant moyen de 1 500-2 000 DH/habitant selon les contrats, ce qui semble raisonnable dans des douars à faible densité, bien que n'incluant pas les ouvrages de production, l'adduction et le stockage. Les investissements de renouvellement s'élèvent entre 16 et 20 millions de DH sur les 10 années, soit 5% de la valeur des infrastructures existantes.

Tableau 6.2. Projections des investissements

	Safi Ouest		Larache Nord		El Borouj	
	Total (M DH HT)	unitaire (DH/hab)	Total (M DH HT)	unitaire (DH/hab)	Total (M DH HT)	unitaire (DH/hab)
Infrastructures existantes	391	1 709	275	3 504	297	2 722
Investissements 10 ans	515	2 025	172	1 945	180	1 477
Renouvellements 10 ans	20	79	16	181	16	131

2.4 Coûts d'exploitation

Les coûts d'exploitation varient fortement d'un contrat à l'autre :

- A Larache Nord, le coût moyen s'élève à 12,63 DH/m³, dont 29% au titre de l'achat d'eau en gros à l'ONEE et 25% pour l'entretien et le renouvellement ; les faibles volumes expliquent en partie ce coût élevé ;
- A Safi Ouest, le coût moyen s'élève à 8,33 DH/m³, dont 32% au titre de l'achat d'eau en gros à l'ONEE et 22% pour l'entretien et le renouvellement ;
- A El Brouj, le coût moyen s'élève à 6,27 DH/m³, dont 37% pour l'entretien et le renouvellement ; il n'y a pas d'achat d'eau en gros à l'ONEE.

La production par puits et forages est moins coûteuse, que l'achat d'eau en gros à l'ONEE, fixé à 3,96 DH/m³ à Safi Ouest et à 2,96 DH/m³ à Larache Nord.

Tableau 6.3. Projections des coûts d'exploitation (prix constants 2014)

DH/m ³ facturé	Safi Ouest		Larache Nord		El Borouj	
Eau en gros	2,70	32%	3,65	29%	0,00	0%
Energie	0,84	10%	1,76	14%	1,33	21%
Entretien & renouv	1,87	22%	3,12	25%	2,29	37%
Personnel	0,85	10%	1,01	8%	0,78	12%
Autres charges	1,30	16%	1,91	15%	1,29	20%
Marge opérateur	0,78	9%	1,19	9%	0,59	9%
Total	8,33	100%	12,63	100%	6,27	100%

Les projections financières sont effectuées hors inflation. Les résultats ne prennent pas en compte :

- des hausses différenciées des coûts salariaux, des tarifs d'électricité et du prix d'achat de l'eau en gros ;
- une augmentation glissante des coûts des immobilisations par le mécanisme d'amortissement.

Sur les trois à quatre premières années du contrat concernées par le soutien de la FAE, cette approximation non conforme reste toutefois acceptable.

Les projections du personnel présentent des gains de productivité du personnel assez élevés avec une productivité de 3,7 agents/1 000 BI à Larache Nord, 4,8 agents/1 000 BI à El Borouj et 5,5 agents/1 000 BI à Safi Ouest, au début du contrat, pour atteindre en moyenne 2,7 agents/1 000 BI au terme du contrat.

Les projections des coûts d'exploitation devraient être effectuées en DH courants pour tenir compte de l'impact de l'inflation, variable selon les principaux postes de charges. Un test de sensibilité permettrait d'analyser l'impact sur les résultats de plus faibles gains de productivité du personnel.

2.5 Conditions d'équilibre des contrats

La rémunération de l'opérateur est estimée à partir de la somme des coûts d'exploitation des services, en incluant une marge nette 10%. Une marge brute est définie en déduisant de cette rémunération les charges d'achat d'eau en gros et d'électricité à l'ONEE. La marge nette rapportée à cette marge brute s'élève à 12% pour El Borouj et à 17% pour les deux autres contrats compte tenu des achats d'eau à l'ONEE dans les contrats de Safi Ouest et de Larache Nord.

La rémunération est ensuite répartie entre une part intitulée « prix fermier » assise sur les volumes d'eau facturés et payés par les abonnés sur les dix années, et une part financée par l'OBA assise sur ces mêmes volumes d'eau durant les 4 premières années (El Borouj, Safi Ouest) ou 5 premières années (Larache Nord).

Les prix des sous-traitants sont ainsi estimés respectivement à 12,20 DH/m³ à Larache Nord, 8,15 DH/m³ à Safi Ouest, et 6,11 DH/m³ à El Borouj.

La part de l'OBA, dont le mécanisme est repris du contrat de Jorf El Melha, est censée inciter l'entreprise à réaliser rapidement des branchements et ainsi à augmenter les volumes d'eau facturés et payés par les abonnés. Le montant total de l'OBA est estimé à 13,9 millions de DH, ainsi réparti :

- El Borouj : 2,6 millions de DH ou 317 DH/nouveau BI ;
- Safi Ouest : 6,2 millions de DH ou 266 DH/nouveau BI ;
- Larache Nord : 5,1 millions de DH ou 494 DH/nouveau BI.

L'OBA par branchement est 20% plus élevé à Safi Ouest qu'à El Borouj et 50% plus élevé à Larache Nord. Le montant de l'OBA rapporté à la marge brute représente 3% à El Borouj, 4% à Safi Ouest et 6% à Larache Nord).

Tableau 6.4. Conditions d'équilibre des contrats (prix constants 2014)

		Safi Ouest		Larache Nord		El Borouj	
Prix sous-traitant	DH/m ³ payé	8,15		12,20		6,11	
Produits	1 000 DH	277 213	100%	150 153	100%	104 128	100%
Achats électricité & eau en gros	1 000 DH	125 337	46%	68 340	45%	23 415	22%
Marge brute entreprise	1 000 DH	151 876	54%	81 813	55%	80 713	78%
dont part prix entreprise	1 000 DH	145 707	96%	76 701	94%	78 123	97%
dont part OBA	1 000 DH	6 169	4%	5 112	6%	2 590	3%
Marge nette	1 000 DH	25 201	17%	13 650	17%	9 466	12%

2.6 Conclusion

Les hypothèses de projections financières semblent assez optimistes surtout dans les premières années, en termes de demande de branchements, de ventes d'eau potable et de productivité de personnel.

Les prévisions de branchements sur les trois premières années sont très élevées. Elles s'élèvent à environ 7 213 pour El Borouj, 18 418 pour Safi Ouest et à 7 758 pour Larache Nord. Sur les trois premières années, les ventes d'eau augmentent de 53% à El Borouj, 74% à Safi Ouest et 58% à Larache Nord. Indépendamment du rythme annuel de branchements, ces prévisions semblent ne pas tenir compte des délais de réalisation et d'approbation des études d'exécution, ni des délais des travaux d'extension et de branchements dans les premiers douars, probablement de l'ordre d'une année.

Les ventes d'eau seront donc probablement inférieures, au moins dans les premières années des contrats et les déficits sans doute sous-évalués.

La marge nette rapportée à la marge brute varie significativement selon les contrats, ce qui peut s'expliquer pour Safi Ouest et Larache Nord par le risque pris par l'entreprise sur les achats d'eau et d'électricité.

Les prix au mètre-cube d'eau demandés par les entreprises soumissionnaires pourraient être plus élevés par rapport à ceux estimés dans les projections financières. Cette incertitude sur les prix du mètre-cube d'eau ou les déficits au cours des premières années ne pourra être levée qu'au moment de l'évaluation des offres des entreprises soumissionnaires.

Les montants d'OBA prévus dans l'étude sont toutefois cohérents avec les intéressements habituellement appliqués dans ce type de contrats de gestion. Ils représentent selon les contrats entre 10% (Safi Ouest, El Borouj) et 15% (Larache Nord) de la rémunération de base des trois premières années. Leur ordre de grandeur est donc acceptable et peut être retenu pour le financement à apporter par le FAE et l'IAEAR.

L'étude a proposée de verser l'OBA aux entreprises en fonction des volumes de ventes d'eau. Compte tenu de la plus forte incertitude qui pèse sur les prévisions de ventes d'eau, il serait opportun d'étudier le principe de versement en fonction du nombre de branchements installés, qui constitue un des objectifs principaux du projet. Le mode de versement de l'OBA sera donc à redéfinir avec l'ONEE par le consultant individuel pendant la préparation du dossier d'appel d'offres.

ANNEXE 3 : PHOTOS



Photos 1 et 2 : Réservoir surélevé et station de reprise (Safi Ouest, système Nord)



Photo 3 : Compteur d'eau d'une borne fontaine



Photo 4 : Douar alimenté par une borne fontaine dans le cadre du programme de généralisation de l'accès à l'eau potable (Safi Ouest, système Sud)

ANNEXE 4 : FICHES DESCRIPTIVES DES ZONES (source : ONEE)

4.1 El Borouj (province Settat)

4.1.1 Cadre administratif

La zone du projet, d'une superficie de 2 500 km², englobe la municipalité d'El Borouj, 9 communes rurales et 270 douars pour une population actuelle estimée à 99 200 habitants (2014). Les 9 communes rurales concernées sont : Bni khrouj, Dar Chaffai, Laqraqra, Meskoura, Oulad Amer, Oulad Bouali Nouaja, Oulad Fares El Halla, Sidi Ahmed El Khadir, Sidi Boumehdi relevant du cercle d'El Borouj. La répartition des douars et de la population par commune se présente comme suit :

Province	Cercle	Commune	Nb de douars	Population 20041	Population 2014 2	BI	BF
Settat	El Borouj	Bni khrouj	27	14 010	12 930	0	02
		Dar Chaffai	47	18 061	17 454	50	54
		Laqraqra	42	10 262	11 419	0	45
		Meskoura	22	6 622	7 180	0	22
		Oulad Amer	19	5 779	6 673	308	14
		Oulad Bouali Nouaja	37	7 402	6 507	0	39
		Oulad Fares El Halla	30	3 324	3 021	0	36
		Sidi Ahmed El Khadir	31	8 683	9 687	283	29
		Sidi Boumehdi	15	4 832	5 081	0	16
		El Borouj	0	16 222	19 235	2 423	-
		Total	270	95 197	99 187	3 064	257

¹ Sources : recensements officiels de 2004 et 2014, statistiques commerciales ONEE.

4.1.2 Caractéristiques actuelles

Production

Ressource en eau		Pompage	Reprise	Réservoirs	Bâches	Adduction / Refoulement Km
Souterraine	Superficielle					
7 forages, 276 l/s 1 puits, 3 l/s	-	5 stations, 109 l/s	5 stations, 188 l/s	13, 4250 m ³	6, 1760 m ³	59,6 km adduction 67,1 km refoulement

Distribution

Distribution (km) ¹		BI ²	BF ²
Réseau secondaire	Réseau tertiaire		
565	70	641	257

¹Source : APS du BET PHENIXA ; ²Source : agence de service Settat

Rendement

Commune	Rendement adduction			Rendement distribution		
	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2012	Année 2013	Année 2014
Ville El Borouj	92.09	96.53	96.26	57.73	63.49	67.63
Douars Dar Chaffai	68.78	85.01	81.98	53.60	61.08	68.93
Centre Bni Khlouj	97.51	98.16	97.07	72.31	71.31	67.52
Douars Bni Khlouj	--	53.76	88.59	--	--	--
Centre Dar Chaffai	--	46.51	50.11	--	--	--

Source : agence de service Settat

Travaux en cours ou juste achevés

Néant

Données commerciales

	2 012	2 013	2 014
Volumes vendus (m3)	448 860	501 650	544 896
Montants facturés (DH)	2 255 863	2 471 790	2 913 406

Source : agence de service Settat, avec une dotation pour l'AEP par BF de 7,5 l/hab/jour

4.1.3 Projet

Production

Désignation	Quantité	Capacité	Montant investissement (DH HT)
Ressource en eau	1 forage	30 l/s	250 000
Pompage	1 station	30 l/s	1 510 835
Reprise	1 station	30 l/s	1 529 047
Réservoirs/bâches d'aspiration	2 réservoirs	900 m3	3 112 460
	1 bâche	150 m3	734 110
Adduction/refoulement	0,6 km adduction	–	360 000
	17 km refoulement		11 050 000

Distribution

Le linéaire total des nouvelles conduites de distribution du réseau secondaire à déposer est de 64 km, constitué de conduites en PEHD et en PVC de diamètre variable entre DN 250 et DN 63. Le linéaire total des nouvelles conduites de desserte du réseau tertiaire à déposer est de 780 km, constitué de conduites en PEHD de diamètre DN 63.

Désignation	Quantité	Montant investissement (DH HT)	Observation
Conduites de distribution réseau secondaire	64 km	12 014 460	Vu l'importance de l'investissement nécessaire, les travaux seront réalisés progressivement en fonction de la demande des communes et de la population et leur disposition à contribuer au financement des travaux des installations dans le cadre du montage en vigueur (Commune : 50% du coût de la distribution ; bénéficiaires : 3500 Dh/BI)
Conduites de desserte réseau tertiaire	780 km	70 200 000	
Branchements individuels y compris compteur	15 700	62 800 000	

Source : APS du BET PHENIXA

4.2 Safi Ouest (province Safi)

4.2.1 Cadre administratif

La zone du projet, d'une superficie de 2.000 km², compte 11 communes rurales et 944 douars pour une population actuelle estimée à 196 857 habitants (2014). Les 11 communes rurales concernées sont : Ayir, El Bedouza, Hrara, Dar Si Aissa, Moul El Bergui et Saadla relevant du cercle de Hrara ; Lamâachat, Atouabet, Ghiat, Khatazakane, et Oulad Selmane, relevant du cercle de Gzoula. La répartition des douars et de la population par commune se présente comme suit :

Province	Cercle	Commune	Nb de douars	Population 2004 ¹	Population 2014 ¹	BI (Fin 2014 ²)	BF (Fin 2014)
Safi	Hrara	Ayir	54	24 176	27,608	1048	2
		El Bedouza	49	12 160	14,084	442	7
		Hrara	101	23 711	26,103	180	0
		Dar Si Aissa	39	11 249	11,946	0	0
		Moul El Bergui	65	14 354	15,342	127	1
		Saadla	53	14 988	16,633	0	84
	Gzoula	Lamaâchat	107	13 892	15,389	925	57
		Atouabet	61	10 841	10,704	0	34
		Ghiat	210	25 502	25,162	230	59
		Khatazakane	108	15 016	16,014	0	67
		Oulad Selmane	97	16 780	16,979	0	63
Total			944	182 669	195 964	2 952	374

¹ Source : recensements officiels de 2004 et de 2014 ; statistiques commerciales ONEE.

4.2.2 Caractéristiques actuelles

Production

Les centres et douars proposés sont alimentés en eau potable :

- Directement, à partir des ressources (Puits et forages) relevant de leur périmètre territorial ; et,
- Indirectement, via des cessions à partir de la production Safi à travers les forages de Bouaris et de la station de traitement de Safi.

Ressource en eau		Pompage	Reprise	Réservoirs	Adduction / Refoulement
Souterraine	Superficielle				
7 forages, 137 l/s 3 puits, 45 l/s	À partir station traitement Safi par 2 piquages sur adduction	7 stations, 68 l/s	16 stations, 316 l/s	17, 10 449 m ³	165 km adduction

Distribution

Distribution (Km) ¹		BI ²	BF ²
Réseau secondaire	Réseau tertiaire		
542	75	2952	374

¹ Source : APS du BET PHENIXA ; ² Source : agence mixte Safi

Ce linéaire du réseau ne comprend pas celui relatif à environ 320 localités relevant du Nord de Safi en phase de travaux par DEP : environ 663 km de linéaire adduction et distribution en cours de travaux (MES prévue fin juin 2015).

Rendement

Centres	Rendement adduction			Rendement distribution		
	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2012	Année 2013	Année 2014
Ghiat	93,53	95,13	95,43	74,32	74,32	78,59
Souira Kdima	93,06	93,66	87,96	59,33	59,33	69,53
Douars Ghiat- Atouabet - Lamaâchat	95,11	90,97	85,11	53,68	53,68	62,72
Ayir	86,55	85,89	86,96	82,49	82,49	80,32
El Bedouza	85,09	87,44	93,44	60,40	60,40	72,17
Moul El Bergui	96,59	95,55	94,81	96,35	96,35	95,91
Hrara	94,89	94,5	94,69	95,32	95,32	96,54
Douars Saadla	–	–	–	–	–	MES partielle

Source : agence mixte de Safi

Travaux en cours ou juste achevés

Système d'AEP	Etat d'avancement	Observation
Système Saadla	Mise en service de 82 BF	
Système Hrara	Travaux en cours	MES de 167 BF prévue pour fin juin 2015
Système Moul El Bergui	Travaux en cours	
Système El Bedouza	Démarrage des travaux pour 54 BF	MES prévue pour fin 2017

Source : agence mixte Safi

Données commerciales

La répartition du nombre d'abonnés par centre se présente comme suit :

Province	Cercle	Centre	Commune	Nb Abonnés
Safi	Hrara	Ayir	Ayir	1048
		El Bedouza	El Bedouza	442
		Had Hrara	Hrara	180
		Moul El Bergui	Moul El Bergui	127
	Gzoula	Souira Kdima	Lamaâchat	925
		Tnine Ghiat	Ghiat	230
TOTAL				2 952

	2 012	2 013	2 014
Volumes vendus (m3)	646 359	674 666	741 251
Montants facturés (DH)	2 577 228	2 841 274	3 358 688

Source : agence mixte Safi, avec une dotation pour l'AEP par BF de 7,5 l/hab/jour

4.2.3 Projet

Production

Désignation	Quantité	Capacité	Montant investissement (DH HT)
Réservoirs	8	2750 m3	7 553 676

Distribution

La zone du projet comprend environ un tiers des douars et sous douars (334 douars) sans réseau d'AEP. Dans le but d'atteindre l'objectif du projet, il est recommandé de réaliser les systèmes d'AEP au niveau de ces douars. Le linéaire total des nouvelles conduites distribution du réseau secondaire à déposer est environ 401 km, constitué de conduites en PEHD et en PVC de diamètre variable entre DN 200 et DN 63. Le linéaire total des nouvelles conduites de desserte du réseau tertiaire à déposer est de 2350 km, constitué de conduites en PEHD de diamètre DN 63.

Désignation	Quantité	Montant investissement (DH HT)	Observation
Conduites de distribution réseau secondaire	401 km	71 743 200	Vu l'importance de l'investissement nécessaire, les travaux seront réalisés progressivement en fonction de la demande des communes et de la population et leur disposition à contribuer au financement des travaux des installations dans le cadre du montage en vigueur (Commune : 50% du coût de la distribution ; bénéficiaires : 3500 Dh/BI)
Conduites de desserte réseau tertiaire	2350 km	211 575 496	
Branchements individuels y compris compteur	44 234	176 935 913	

Source : APS du BET PHENIXA

4.3 Larache Nord (provinces Larache-Tetouan-Tanger/Assikah)

4.3.1 Cadre administratif

La zone du projet compte 9 communes rurales et 148 douars pour une population estimée à 76 620 habitants (en 2013). Les 9 communes rurales concernées sont les suivantes :

- Ayacha, Bni Arouss, Bni Garfett, Rissana Chamalia, Tazroute et Zaaroura relevant du cercle de Larache (Province Larache)
- Sahel Chamali et Sidi Lyamani relevant du cercle d'Assilah (Province Tanger)
- Jbel Lahbib relevant du cercle de Jebala (Province Tétouan)

La répartition des douars et de la population par commune se présente comme suit :

Province	Cercle	Commune	Nb de douars	Population 2004 ¹	Population ¹ 2014 ¹	BI ²	BF
Larache	Larache		42				
		Ayacha	27	8 678	7 335	257	1
		Bni Arouss	11	10 288	8 193	153	0
		Bni Garfett	22	16 393	12 994	-	-
		Rissana Chamalia	8	12 266	12 884	353	0
		Tazroute	3	6 438	5 974		
		Zaaroura		12 931	10 137	414	0
					-	-	
Total Larache			113	66 994	57 117	1 177	1
Tanger	Assilah	Sahel Chamali	12	5 588	5 358	178	0
		Sidi Lyamani	22	10 895	10 365	1 520	9
Total Tanger			34	16 483	15 723	1 698	9
Tétouan	Jebala	Jbel Lahbib	1	4 204	3 780	3 88	0
TOTAL			148	87 778	76 620	3 263	10

¹ Source : recensement officiel de 2014 ;² statistiques commerciales ONEE.

4.3.2 Caractéristiques actuelles

Production

Ressource en eau (*)		Pompage	Reprise	Réservoirs	Bâches	Adduction / Refoulement
Souterraine	Superficielle					
1 source (Madria)	1 piquage sur adduction principale Assilah	4 stations, 105 l/s	9 stations, 95 l/s	19, 3505 m3	6, 1855 m3	99,8 km adduction 57,9 km refoulement

Le centre la CR de Tazroute (My Abdessalam) et 2 douars sont alimentés par une source indépendante, la source Madria, par une station de pompage (Q= 3 l/s, HMT=300 m) refoulant vers un réservoir 250 m3.

Les communes restantes sont alimentées par une station de reprise (dite station de pompage commune) située sur un piquage arrivant du système d'adduction d'Assilah. La station de pompage commune est constituée de trois stations de reprise (7 l/s, 14 l/s, 80 l/s) alimentant les différents sous-systèmes d'AEP.

Distribution

Distribution (km) ¹	BI ¹	BF ²
536	3 263	10

¹ Source : agence mixte Larache ; ² BF provisoires en attendant la généralisation des BI (source : agence mixte Larache)

Rendement

Rendements de l'unité mixte Larache Nord	2013		2014
	Rendement Adduction (%)	90.10	91.00
Rendement Réseau (%)	57.37	61.69	61.69

Source : agence mixte Larache

Travaux en cours ou juste terminés

Centre	Projet/Opération	Lot	Etat d'avancement Travaux en cours/ Juste terminés
Bni Garfett / Zaaroura	AEP Bni Garfett et douars de la Zaaroura	3 CR Conduite	En cours
		Equipement	En cours
		Génie civil	En cours
Bni Arouss	AEP des douars de la CR de Bni Arouss	Conduite	En cours d'achèvement
		Equipement	En cours d'achèvement
		Génie civil	En cours d'achèvement
	AEP des douars de la CR de Bni Arouss – Adduction	Conduite	Juste terminé
		Equipement	Juste terminé
		Génie civil	Juste terminé
Mly Abdessalam	Renforcement de l'AEP de My Abdessalam (CR Tazroute)	Conduite	En cours
		Equipement	En cours
		Génie civil	En cours

Ayacha	AEP des douars de la CR Ayacha	Conduite	MES progressive
		Génie Civil	En cours d'achèvement
Rissana Chamalia	AEP de la CR Rissana Chamalia	Conduite	MES progressive
Tazroute	AEP de 7 douars de la CR Tazroute	Conduite	Projet en cours
		Equipement	
		Génie civil	

Source : agence mixte Larache

Données commerciales

	2 011	2 012	2 013	2 014
Volumes vendus (m3)	191 541	214 649	233 132	276 947
Montants facturés (DH)	1 246 324	1 363 082	1 333 531	1 424 414

Source : agence mixte Larache, avec une dotation pour l'AEP par BF de 7 l/hab/jour

4.3.3 Projet Production

Désignation	Quantité	Capacité	Montant investissement (DH HT)
Réservoirs	3	500 m3	2 165 124

Distribution

Le linéaire total des nouvelles conduites de distribution du réseau secondaire à déposer est de 20 km, constitué de conduites en PEHD et en PVC de diamètre variable entre DN 200 et DN 75.

Le linéaire total des nouvelles conduites de desserte du réseau tertiaire à déposer est de 880 km, constitué de conduites en PEHD de diamètre DN 63.

Désignation	Quantité	Montant investissement (DH HT)	Observation
Conduites de distribution réseau secondaire	20 km	3 670 240	Vu l'importance de l'investissement nécessaire, les travaux seront réalisés progressivement en fonction de la demande des communes et de la population et leur disposition à contribuer au financement des travaux des installations dans le cadre du montage en vigueur (Commune : 50% du coût de la distribution ; bénéficiaires : 3500 Dh/BI)
Conduites de desserte réseau tertiaire	880 km	79 402 500	
Branchements individuels y compris compteur	17 766	71 064 000	

Source : APS du BET PHENIXA

ANNEXE 5 : TERMES DE REFERENCE DES CONSULTANTS

ANNEXE 5.1 : TERMES DE REFERENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT INDIVIDUEL POUR L'ASSISTANCE TECHNIQUE A LA PREPARATION DE L'APPEL D'OFFRES

1. Contexte

L'objectif du programme d'alimentation en eau potable en milieu rural de l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable (ONEE) coïncide avec celui du gouvernement de satisfaire un besoin fondamental d'accès de la population à l'eau potable, l'hygiène et la santé. Plus généralement, il est conforme aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ainsi qu'à l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) lancée par Sa Majesté le Roi en 2005. Un programme d'approvisionnement groupé à l'eau potable des populations rurales (PAGER) a été développé depuis 1995. Ce programme, réalisé par divers institution (Direction générale de l'hydraulique, ONEE-ex ONEP, ministère de l'intérieur, etc.), a permis de faire passer le taux d'accès à l'eau potable de moins de 20% en 1995 à environ 60% en 2004. Suite à la tenue de la 9ème session du conseil supérieur de l'eau en 2001 et afin d'accélérer l'atteinte de l'objectif d'accès à l'eau potable, la responsabilité de la réalisation d'un programme de généralisation de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement (PROGEA) a été confiée spécifiquement à l'ONEE-exONEP en 2004. Un des objectifs consiste à développer l'accès par branchement individuel, dont le taux était alors estimé à environ 20 %.

Le financement des investissements en milieu rural est réparti entre l'ONEE (80%) et les communes (15%). Les bénéficiaires doivent payer une contribution de 500 DH pour la desserte par borne-fontaine. Les extensions et les branchements individuels sont financés par les communes et par une contribution des bénéficiaires de 3 500 DH subventionné à 50% par les communes. Ce prix s'applique au niveau national. Les demandeurs peuvent échelonner son paiement sur plusieurs années grâce à un préfinancement par l'ONEE. Ce prix ne constitue donc pas un frein à la demande de branchements individuels.

2. Problématique

L'article 39 de la loi 78-00 portant Charte communale, promulguée par le Dahir 1-02-297 du 25 regeb 1423 (3 octobre 2002), a transféré aux communes un ensemble de compétences, dont les services publics d'alimentation en eau potable et d'assainissement liquide. A ce titre, le conseil communal peut les déléguer à l'ONEE en signant une convention dite « de gérance ». En vertu de cette convention, qui doit être approuvée par les représentants du ministre de l'intérieur au niveau des provinces concernées, l'ONEE assure l'exploitation des installations de distribution d'eau potable selon les modalités appliquées à ses propres installations de distribution. Il réalise les extensions, adjonctions ou transformations aux installations de distribution pendant une durée de dix ans avec tacite reconduction par période de cinq ans.

L'article premier de la loi 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics, promulguée par le Dahir n° 1-06-15 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006), « s'applique aux contrats de gestion déléguée de services et d'ouvrages publics passés par les collectivités locales ou leurs groupements et par les établissements publics ». Son article 21 autorise l'ONEE à sous-traiter à titre accessoire une partie de ses obligations contractuelles. Les modalités et conditions de la sous-traitance doivent être définies dans le contrat et peuvent faire l'objet de règlements annexes au contrat.

Le recours de l'ONEE à la sous-traitance vise à pérenniser les installations et à optimiser les charges d'exploitation grâce aux coûts plus faibles des entreprises privées par rapport à ceux de ses propres services. Il bénéficie ainsi de la souplesse d'organisation des entreprises privées et de leur plus grande réactivité pour mobiliser les moyens nécessaires à la réalisation des travaux et à l'exécution des opérations de maintenance.

L'ONEE a développé différentes formes de sous-traitance selon l'importance des ouvrages à exploiter et la nature des services. En vue d'améliorer l'efficacité et les performances du secteur privé, il a testé une forme de sous-traitance sur un ensemble d'ouvrages et avec transfert du risque commercial dans les zones de Jorf El Melha, Khnichet et Taoughilt situés dans les deux provinces de Sidi Kacem et Kénitra, à partir de 2011 et pour une durée de 10 ans. Le périmètre du contrat est constitué de 5 des communes des provinces de ces deux provinces. Il inclut 4 centres semi-urbains et 215 douars comptant une population totale d'environ 140 000 habitants. Le contrat a été signé mi-2011 pour une durée de 10 ans. La société est rémunérée sur la réalisation des travaux et les recettes perçues auprès des abonnés en contrepartie d'un loyer qu'elle paye à l'ONEE. Elle est incitée à réaliser rapidement les travaux d'extension des réseaux et de branchements pour augmenter les ventes d'eau, tout en minimiser les dépenses d'exploitation. Elle doit maîtriser ses charges de personnel, réduire les dépenses d'électricité en pompant l'eau et en la stockant aux plages (22h à 7h) du tarif d'électricité heures creuses (un tiers du tarif heures pleines et la moitié du tarif heures de pointe), et réparer rapidement les fuites sur les réseaux de distribution et les branchements. Elle est fortement incitée à relever rapidement les index des compteurs et à exercer une certaine pression afin que les abonnés payent rapidement leurs factures.

L'ONEE souhaite étendre cette nouvelle forme de sous-traitance à d'autres zones géographiques en tirant les leçons de cette première expérience, en particulier des limites du cadre juridique, du régime fiscal, et des clarifications apportées sur les responsabilités respectives de l'ONEE et de l'entreprise. Une étude réalisée par le bureau d'études Nodalis sur un financement du Partenariat mondial pour l'aide basée sur les résultats (GPOBA) a sélectionné trois périmètres géographiques d'El Borouj (Région de Settat), de Safi Ouest (Région de Safi) et de Larache (Région de Tanger-Tétouan). Les nombres de communes et de douars concernés sont les suivants :

- El Borouj, 10 communes comprenant 270 douars,
- Safi Ouest, 12 communes comprenant 945 douars,
- Larache, 9 communes de Larache comprenant 148 douars.

L'ensemble des conseils communaux concernés ont délibéré et autorisé leur président à signer la convention de gérance avec l'ONEE. Cette délibération autorise en outre l'ONEE « à *recourir au mode de gestion le plus approprié.* »

Le projet consiste à tester sur ces trois zones pilotes la pertinence du modèle de sous-traitance avec risque commercial sur une durée de 10 ans. Sont sous-traitées la réalisation des extensions des réseaux et des branchements, l'exploitation et la maintenance des réseaux d'eau potable, la gestion commerciale. L'exploitation et la maintenance des ouvrages d'assainissement collectif sont également incluses dans le contrat d'El Borouj. Afin d'inciter l'entreprise à réaliser rapidement le programme d'extension des réseaux de distribution et des branchements, un mécanisme d'Output Based Aid sera appliquée pendant les trois premières années du contrat.

Le projet financé par la Facilité Africaine de l'Eau (FAE) comprend le paiement des OBA, l'assistance à l'ONEE pour la passation des contrats et leur supervision, le renforcement des capacités, l'évaluation des résultats au bout de trois ans en les comparant aux autres formes de gestion appliquées par l'ONEE, et l'identification de nouveaux projets.

3. Objectif

L'ONEE cherche à recruter un consultant individuel chargé de rédiger les dossiers d'appel d'offres et les projets de contrats en fournissant le soutien nécessaire à l'ONEE durant le processus d'appel d'offres jusqu'à l'adjudication provisoire des marchés.

Il devra en particulier (i) réviser les documents de transaction en conformité avec les règles et les modèles de contrat de la Banque Africaine de Développement (iii) réviser les projections financières (cf. annexe 2, conclusion), (iii) proposer une formule de rémunération des opérateurs simple et adaptée à un contrat de sous-traitance, (iv) proposer des modalités de versement des OBA défini sur la base d'une référence commune pour les trois contrats et son mode de versement sur les trois premières années, (iv) recommander une formule d'évaluation des offres financières en pondérant les coûts des travaux sur bordereau et le prix du mètre-cube d'eau au titre de l'exploitation des ouvrages et de la gestion commerciale, qui n'incite pas les soumissionnaires à prévoir des transferts entre les deux composantes du contrat et dans le temps : travaux dans les premières années et exploitation sur les dix années.

4. Description des activités

4.1 Révision des documents d'appel d'offres préparés par le groupement Nodalis Conseil - Phenixa

Le consultant individuel doit réviser les projections financières en tenant compte notamment, des résultats du recensement général de la population de 2014, des statistiques commerciales de l'ONEE de 2014, et des délais nécessaires pour la réalisation et l'approbation des études d'exécution et des travaux, et en testant une hypothèse inférieure du nombre de nouveaux branchements par an. Il doit proposer une formule de rémunération des opérateurs simple et adaptée à un contrat de sous-traitance, des montants d'OBA définis selon une référence commune aux trois contrats, et des modalités de versement de cet OBA sur les trois premières années en analysant les avantages et inconvénient pour l'entreprise de deux options : 1) objectif de nouveaux branchements et 2) objectif de ventes d'eau, tout en tenant compte d'une estimation réaliste des délais nécessaires à la réalisation des travaux.. Le montant total des OBA des trois contrats ne devra pas dépasser celui défini dans le rapport d'évaluation de la FAE.

4.2 Rédaction des dossiers d'appel d'offres et des projets de contrats

Des projets de dossier d'appel d'offres et de contrats ont été préparés par le consultant Nodalis Conseil. Des études d'avant-projet sommaire ont été réalisées par la société Phenixa.

Le consultant individuel doit mettre les dossiers d'appel d'offres en conformité avec le cadre juridique existant de la sous-traitance et avec les règles et procédures de la Banque. Il doit également s'inspirer des dispositions contractuelles présentées dans le document «Structuring Private-Sector Participation (PSP) Contracts for Small Scale Water Projects », WSP-IFC-World Bank, May 2014.

En fonction de l'option retenue par l'ONEE et la Banque sur la structuration en un seul contrat ou deux contrats séparés pour la composante construction des ouvrages et la composante exploitation, il doit rédiger :

- l'avis et le règlement de pré-qualification des candidats ;
- le règlement d'appel d'offres et ses annexes : dispositions d'ordre générale conditions de participation, accès aux documents, contenu des plis, forme et présentation des offres, dates de dépôts, durée de validité des offres, procédures d'ouverture et d'évaluation des offres, proclamation des résultats, modèles de lettre de soumission, modèle de garantie de soumission, informations générales du candidat, performances techniques et financières, objet et contenu du mémoire technique, modèle d'offres économique et financière ;
- le projet de contrat et ses annexes.

Il examinera avec l'ONEE la possibilité ou non d'attribuer deux contrats à un même soumissionnaire.

4.3 Appui à l'ONEE durant le processus d'appel d'offres et d'adjudication provisoire

Le consultant individuel doit appuyer l'ONEE durant le processus d'appel d'offres, y compris dans la justification des choix, les réponses aux questions et demandes de clarification, les visites organisées, au besoin l'organisation de la data-room électronique, la rédaction de tout document nécessaire jusqu'à l'évaluation des offres et l'adjudication provisoire (avant la négociation). Il veille, en collaboration avec l'ONEE et la Banque Africaine de Développement, au respect des règles de transparence.

5. Durée, livrables et arrangements administratifs

La durée du contrat est estimée à 6 mois, à compter de la signature du contrat et jusqu'à l'adjudication provisoire. Il est prévu :

- une première mission à l'ONEE de collecte des données et d'échanges avec la Direction de la Généralisation de l'Eau Potable, la Direction des Achats et des Marchés et les autres directions de l'ONEE concernées ;
- la soumission des projets de documents (avis d'appel à candidature, dossier de consultation, projet de contrat et annexes) au terme de 40 jours ;
- une seconde mission de révision et de finalisation des documents à l'ONEE au terme de 55 jours, une fois reçus les commentaires de l'ONEE et de la Banque sur ces projets ;
- une troisième mission au moment de la réunion de lancement et de la visite sur site au terme de 90 jours ;
- la soumission des réponses aux demandes de clarification des candidats en fonction des besoins ;
- une quatrième mission à l'ONEE au moment de l'évaluation des offres au terme de 180 jours.

Le consultant individuel travaillera sous la supervision de l'ONEE avec l'équipe de suivi affectée à la Direction de la Généralisation de l'Eau Potable.

Les réunions et présentations à l'ONEE seront menées en français ou en arabe. Les notes, courriers et documents d'appel d'offres et contrats seront produits en français

Le consultant individuel fournira à l'ONEE une copie papier et une copie électronique en Word, PowerPoint ou Excel, le cas échéant. Les copies électroniques seront envoyées par courriel à l'ONEE avec copie à la Banque Africaine de Développement. La liste de diffusion sera communiquée au consultant individuel à la signature du contrat, et pourra être révisée par l'ONEE et la Banque Africaine de Développement en cours de contrat.

Le calendrier prévisionnel des livrables est présenté dans le tableau suivant :

Activités	Jours
Notification du contrat	J0
Soumission des projets d'AMI, de DAO et de contrats par le consultant	J0+40
Soumission des documents définitifs par le consultant	J0+55
Publication de l'avis d'appel à candidatures Envoi des dossiers d'appel d'offres aux candidats	J0+60
Réunion de lancement et visites sur le terrain avec assistance du consultant	J0+90
Soumission des réponses aux demandes de clarification par le consultant	selon besoin
Réception et analyse des offres des soumissionnaires avec assistance du consultant	J0+180

6. Qualification

Diplômé universitaire (bac + 5) en ingénierie de travaux publics, de l'eau ou de l'environnement, en économie, commerce, management ou en droit, le consultant individuel doit démontrer :

- au moins 10 années d'expériences professionnelles dans les services publics de l'eau ou les bureaux d'études spécialisés dans le secteur de l'eau, notamment dans la gestion des contrats de délégation ou de sous-traitance des services publics de l'eau ou autres ;
- sa connaissance du secteur de l'eau au Maroc à travers la préparation et/ou la réalisation de contrats d'études ou de travaux ;
- au moins trois expériences réussies dans la préparation d'un appel d'offres pour la délégation ou la sous-traitance de services publics de l'eau ;
- une expérience des règles et procédures d'acquisition des banques multilatérales de développement est souhaitée.

Il doit pouvoir rédiger et s'exprimer dans un français excellent. La connaissance de la langue arabe constituera un atout.

ANNEXE 5.2 : TERMES DE REFERENCE DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE AU SUIVI-EVALUATION DES CONTRATS DES CONTRATS, LA FORMATION DU PERSONNEL DE L'ONEE ET DES ENTREPRISES ADJUDICATAIRES, ET A LA PREPARATION DE NOUVEAUX PROJETS

1. Contexte

L'objectif du programme d'alimentation en eau potable en milieu rural de l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable (ONEE) coïncide avec celui du gouvernement de satisfaire un besoin fondamental d'accès de la population à l'eau potable, l'hygiène et la santé. Plus généralement, il est conforme aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ainsi qu'à l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) lancée par Sa Majesté le Roi en 2005. Un programme d'approvisionnement groupé à l'eau potable des populations rurales (PAGER) a été développé depuis 1995. Ce programme, réalisé par divers institution (Direction générale de l'hydraulique, ONEE-ex ONEP, ministère de l'intérieur, etc.), a permis de faire passer le taux d'accès à l'eau potable de moins de 20% en 1995 à environ 60% en 2004. Suite à la tenue de la 9ème session du conseil supérieur de l'eau en 2001 et afin d'accélérer l'atteinte de l'objectif d'accès à l'eau potable, la responsabilité de la réalisation d'un programme de généralisation de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement (PROGEA) a été confiée spécifiquement à l'ONEE-exONEP en 2004. Un des objectifs consiste à développer l'accès par branchement individuel, dont le taux était alors estimé à environ 20 %.

Le financement des investissements en milieu rural est réparti entre l'ONEE (80%) et les communes (15%). Les bénéficiaires doivent payer une contribution de 500 DH pour la desserte par borne-fontaine. Les extensions et les branchements individuels sont financés par les communes et par une contribution des bénéficiaires de 3 500 DH. Le préfinancement par l'ONEE de cette contribution les encourage à adhérer au programme d'accès par branchement individuel.

2. Problématique

L'article 39 de la loi 78-00 portant Charte communale, promulguée par le Dahir 1-02-297 du 25 rejeb 1423 (3 octobre 2002), a transféré aux communes un ensemble de compétences, dont les services publics d'alimentation en eau potable et d'assainissement liquide. A ce titre, le conseil communal peut les déléguer à l'ONEE en signant une convention dite « de gérance ». En vertu de cette convention, qui doit être approuvée par les représentants du ministre de l'intérieur au niveau des provinces concernées, l'ONEE assure l'exploitation des installations de distribution d'eau potable selon les modalités appliquées à ses propres installations de distribution. Il réalise les extensions, adjonctions ou transformations aux installations de distribution pendant une durée de dix ans avec tacite reconduction par période de cinq ans.

L'article premier de la loi 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics, promulguée par le Dahir n° 1-06-15 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006), « s'applique aux contrats de gestion déléguée de services et d'ouvrages publics passés par les collectivités locales ou leurs groupements et par les établissements publics ». Son article 21 autorise

l'ONEE à sous-traiter à titre accessoire une partie de ses obligations contractuelles. Les modalités et conditions de la sous-traitance doivent être définies dans le contrat et peuvent faire l'objet de règlements annexes au contrat.

Le recours de l'ONEE à la sous-traitance vise à pérenniser les installations et à optimiser les charges d'exploitation grâce aux coûts plus faibles des entreprises privées par rapport à ceux de ses propres services. Il bénéficie ainsi de la souplesse d'organisation des entreprises privées et de leur plus grande réactivité pour mobiliser les moyens nécessaires à la réalisation des travaux et à l'exécution des opérations de maintenance.

L'ONEE a développé différentes formes de sous-traitance selon l'importance des ouvrages à exploiter et la nature des services. En vue d'améliorer l'efficacité et les performances du secteur privé, il a testé une forme de sous-traitance sur un ensemble d'ouvrages et avec transfert du risque commercial dans les zones de Jorf El Melha, Khnichet et Taoughilt situés dans les deux provinces de Sidi Kacem et Kénitra, à partir de 2011 et pour une durée de 10 ans. Le périmètre du contrat est constitué de 5 des communes des provinces de ces deux provinces. Il inclut 4 centres semi-urbains et 215 douars comptant une population totale d'environ 140 000 habitants. Le contrat a été signé mi-2011 pour une durée de 10 ans. La société est rémunérée sur la réalisation des travaux et les recettes perçues auprès des abonnés en contrepartie d'un loyer qu'elle paye à l'ONEE. Elle est incitée à réaliser rapidement les travaux d'extension des réseaux et de branchements pour augmenter les ventes d'eau, tout en minimiser les dépenses d'exploitation. Elle doit maîtriser ses charges de personnel, réduire les dépenses d'électricité en pompant l'eau et en la stockant aux plages (22h à 7h) du tarif d'électricité heures creuses (un tiers du tarif heures pleines et la moitié du tarif heures de pointe), et réparer rapidement les fuites sur les réseaux de distribution et les branchements. Elle est fortement incitée à relever rapidement les index des compteurs et à exercer une certaine pression afin que les abonnés payent rapidement leurs factures.

L'ONEE souhaite étendre cette nouvelle forme de sous-traitance à d'autres zones géographiques en tirant les leçons de cette première expérience, en particulier des limites du cadre juridique, du régime fiscal, et des clarifications apportées sur les responsabilités respectives de l'ONEE et de l'entreprise. Une étude réalisée par le groupement Nodalis Conseil - Phenixa sur un financement du Partenariat mondial pour l'aide basée sur les résultats (GPOBA) a sélectionné trois périmètres géographiques d'El Borouj (Région de Settat), de Safi Ouest (Région de Safi) et de Larache (Région de Tanger-Tétouan). Les nombres de communes et de douars concernés sont les suivants :

- El Borouj, 10 communes comprenant 270 douars,
- Safi Ouest, 12 communes comprenant 945 douars,
- Larache, 9 communes de Larache comprenant 148 douars.

L'ensemble des conseils communaux concernés ont délibéré et autorisé leur président à signer la convention de gérance avec l'ONEE. Cette délibération autorise en outre l'ONEE « à recourir au mode de gestion le plus approprié. »

Le projet consiste à tester sur ces trois zones pilotes la pertinence du modèle de sous-traitance avec risque commercial sur une durée de 10 ans. Sont sous-traitées la réalisation des extensions des réseaux et des branchements, l'exploitation et la maintenance des réseaux d'eau potable, la gestion commerciale. L'exploitation et la maintenance des ouvrages d'assainissement collectif sont également incluses dans le contrat d'El Borouj.

Afin d'inciter l'entreprise à réaliser rapidement le programme d'extension des réseaux de distribution et des branchements, un mécanisme d'Output Based Aid sera appliquée pendant les trois premières années du contrat.

Le projet financé par la Facilité Africaine de l'Eau (FAE) comprend le paiement des OBA, l'assistance à l'ONEE pour la passation des contrats et leur supervision, le renforcement des capacités, l'évaluation des résultats au bout de trois ans en les comparant aux autres formes de gestion appliquées, et l'identification de nouveaux projets.

Au moyen du financement de la FAE, l'ONEE va recruter un consultant individuel afin de l'assister dans la préparation des documents d'appel d'offres et le processus d'appel d'offres jusqu'à l'adjudication provisoire.

3. Objectif

L'ONEE cherche à recruter un assistant technique chargé de l'accompagner dans le démarrage des contrats, le renforcement des capacités de ses équipes à superviser les contrats, la formation du personnel des entreprises adjudicataires aux procédures d'exploitation et de gestion de l'ONEE, le suivi-évaluation des contrats, et l'identification de nouveaux projets après avoir évalué les résultats des trois contrats au bout de trois ans, et en avoir tiré les leçons par rapport aux autres formes appliquées par l'ONEE.

4. Description des activités

4.1 Accompagnement des parties au démarrage et gestion des formations

L'accompagnement de l'ONEE pendant la phase de démarrage des contrats par l'assistant technique comprend les activités suivantes :

- la définition et la mise en place du système de suivi-évaluation des prestations et performances des entreprises prévues dans les contrats de sous-traitance ; L'état initial des indicateurs du cadre logique sera quantifié;
- le méthode de réalisation des inventaires initiaux et de tenue (mise à jour jusqu'au transfert en fin de contrat) de ces inventaires au cours du contrat dans les trois zones (ouvrages et abonnés) ;
- La réalisation d'un diagnostic des capacités des entreprises et du personnel de suivi ONEE en début de contrat ;
- La définition d'un plan de formation pour les entreprises et pour le personnel de l'ONEE en charge du suivi des contrats ; La formation des entreprises portera essentiellement sur les procédures techniques d'exploitation de l'ONEE.
- Le recrutement des formateurs extérieurs à l'ONEE pour les formations dans les domaines à identifier sur requêtes de l'ONEE (5 formations d'une durée d'une semaine environ);
- L'organisation, au profit de 10 participants de l'ONEE, d'une visite d'étude dans un pays européen notamment la France ou l'Angleterre pour prendre connaissance des expériences confirmées concernant le suivi des contrats de sous-traitance de la gestion de l'eau potable, et la prise en charge de tous les frais y afférents (billets, hébergement en hôtel 3 étoiles, restauration , transport interne, etc.).

L'Institut International de l'Eau et de l'Assainissement de l'ONEE organisera dans les locaux de son centre de formation sur la base du plan de formation proposé par le consultant :

- les sessions de formation des équipes des entreprises adjudicataires aux procédures d'exploitation et de gestion de l'ONEE, ainsi que dans des domaines à identifier par l'assistant technique, pendant une semaine ; les formations seront réalisées en interne par l'ONEE dans son centre de formation, des formateurs extérieurs seront mobilisés et rémunérés par l'assistant technique sur requête de l'ONEE ;

4.2 Audits techniques des résultats des contrats

Les résultats des contrats sont à auditer à l'issue de chacune des deux premières années. L'objectif de ces audits est i) d'évaluer objectivement les performances atteintes et de recommander les mesures correctives en vue de les améliorer, et ii) de rassembler des données pour l'évaluation du modèle de sous-traitance de la gestion avec transfert du risque commercial ainsi que pour l'analyse comparative des modèles de sous-traitance testés par l'ONEE. Ils consistent pour chacun des contrats à :

- réconcilier tout différent entre les parties sur la mise à disposition des ouvrages au démarrage et en cours de contrat ;
- analyser les reportings technique et financier et autres documents soumis par les entreprises ;
- examiner les plannings d'exécution des travaux, les causes de retard par rapport aux plannings prévisionnels et, à l'aide des modèles financiers soumis par l'entreprise au moment de l'appel d'offres, évaluer leurs impacts sur l'équilibre financier des contrats et émettre des recommandations ;
- vérifier la bonne réalisation des programmes de maintenance des équipements ;
- vérifier la fiabilité des systèmes de mesures, les valeurs et les calculs par les entreprises et par l'ONEE des indicateurs de suivi et de performances ;
- vérifier les valeurs des indicateurs définis dans le système de suivi-évaluation ;
- calculer à la fin de chaque année du contrat, les montants de l'intéressement et des pénalités de l'année, et en informer l'ONEE et les entreprises ;
- émettre toute recommandation sur les différents entre l'ONEE et les entreprises, en particulier si une des parties ne parvient pas à remédier à une défaillance dans l'exécution d'une disposition contractuelle ;
- donner un avis sur les projets d'avenants aux contrats ;
- recommander au besoin des révisions au système de suivi-évaluation des prestations et performances des entreprises ;
- porter un avis sur la performance de l'entreprise ;
- tirer des leçons qui serviront pour la rédaction du produit de connaissance.

4.3 Audit technique 3ème année, revue comparative, enquête de satisfaction, capitalisation et répliation

L'audit technique de la troisième année sera réalisé conformément aux dispositions prévues pour les deux premières années des contrats. Il sera complété par une évaluation des formations en comparant les capacités des équipes des entreprises et de l'ONEE avec leur capacité initiale.

Les leçons des trois contrats seront ensuite tirées. La liste des thèmes à traiter sera à adapter en fonction des audits réalisés. La liste suivante des thèmes à analyser est donnée à titre indicatif :

- rappel des missions et principales dispositions contractuelles,
- respect des dispositions contractuelles, en particulier relatives aux extensions et aux branchements, à la maintenance des équipements et réseaux (délai d'intervention, rendement) continuité du service en relation avec les fournitures d'eau en gros et d'électricité par l'ONEE
- relations avec les usagers (réclamations et les autorités,
- moyens humains et matériels,
- rémunération, OBA et pénalités, retards de paiement par l'ONEE,
- équilibre financier,
- reporting et suivi par l'équipe de l'ONEE,
- litiges dans l'interprétation des dispositions contractuelles

Le modèle sera comparé aux autres formes de gestion des systèmes d'alimentation en eau potable en milieu rural appliquées par l'ONEE : contrats avec une microentreprise, contrat-cadre avec une entreprise, contrat de type Jorf El Melha avec transfert du risque commercial.

L'assistance technique réalisera une enquête de satisfaction auprès d'un échantillon représentatif d'un millier de ménages résidents dans les villes, les centres et soixante-dix douars sélectionnés parmi les 1 363 concernés, en ciblant plus particulièrement les femmes et les enfants.

Afin de capitaliser l'expérience, l'assistant technique rédigera un produit de connaissance (4 à 8 pages) pour diffusion à un niveau national et international par l'ONEE et la Banque Africaine de Développement. L'édition de la brochure n'est pas à inclure dans le budget.

En collaboration étroite avec la Direction de la Communication de l'ONEE, l'assistant technique fera réaliser par une société de production, un film d'une durée de 10 minutes maximum à destination des partenaires institutionnels présentant le modèle testé, les opinions avec les parties prenantes et les illustrant. Ce film mettra en valeur l'appui de la FAE.

L'assistant technique identifiera de nouvelles zones de réplication du projet, notamment sur la base d'une liste de communes communiquées par l'ONEE en concertation avec la DGCL. Il définira les modalités de structuration des contrats correspondants à chacune de ces zones : périmètres géographique, missions confiées, durée, modalités de rémunération et d'intéressement par rapport à des objectifs de performance, investissements à la charge du sous-traitant, contrôle de l'ONEE, transfert des risques et responsabilités, etc. Il préparera les dossiers d'appel d'offres et les projets de contrats.

Un atelier final sera organisé pour présenter ces projets. Il conclura le contrat d'assistance technique.

5. Durée, livrables et arrangements administratifs

La durée du contrat est estimée à 38 mois, à compter de la signature du contrat et jusqu'à l'atelier final.

Le personnel de l'assistant technique travaillera sous la supervision de l'ONEE avec l'équipe de suivi affectée à la Direction de la Généralisation de l'Eau Potable, les Directions régionales et les Agences mixtes (Directions provinciales).

L'assistant technique soumettra d'abord à l'ONEE et à la Banque une version provisoire des documents, puis une version définitive deux semaines après réception des commentaires.

Les réunions et présentations au Maroc seront menées en français ou en arabe. Les rapports, courriers et documents seront produits en français.

L'assistant technique fournira à l'ONEE cinq copies papier et une copie électronique en Word, PowerPoint ou Excel, le cas échéant. Les copies électroniques seront envoyées par courriel à l'ONEE avec copie à la Banque Africaine de Développement. La liste de diffusion sera communiquée à l'assistant technique à la signature du contrat, et pourra être révisée par l'ONEE et la Banque en cours de contrat.

Le calendrier prévisionnel des livrables est présenté dans le tableau suivant.

Activités	Mois
Notification du contrat	M0
Mise en place du système de suivi-évaluation des performances, rapport de diagnostic des capacités des entreprises et du personnel de suivi ONEE et plan de formation,	M0+1
Formation équipes des entreprises	M0+2
Rapport d'appui méthodologique aux inventaires	M0+2
Formation des équipes de suivi et organisation de la visite d'étude	M0+3
Premier audit technique annuel	M0+13
Deuxième audit technique annuel	M0+25
Rapport d'évaluation projet pilote	M0+37
1 ^{er} atelier de restitution	M0+37
Film et produit de connaissance	M0+38
Rapport de préparation d'un nouveau projet sur les zones identifiées	M0+38
2 ^{ème} atelier final	M0+38

6. Qualification de l'équipe de projet

L'équipe de projet comprendra au moins les experts suivants :

Assistant technique - auditeur

Diplômés universitaires (bac + 5) en ingénierie des travaux publics, de l'eau ou de l'environnement,, le personnel de l'assistant technique doit démontrer un minimum de quinze années d'expériences dans la gestion ou le suivi et l'évaluation de contrats de délégation ou de sous-traitance des services publics de l'eau d'un minimum de 100 000 abonnés. Une expérience d'études ou de réalisation de projets financés par les bailleurs de fonds internationaux dans la région MENA au cours des cinq dernières années constituera un atout. Il doit pouvoir rédiger et s'exprimer dans un français excellent. La connaissance et de la langue arabe constituera un atout.

Ressources humaines - formation

Diplômés universitaires (bac + 5) en organisation et ressources humaines et/ou en management, le personnel de l'assistant technique doit démontrer un minimum de cinq années d'expériences dans l'évaluation des ressources humaines et la gestion de la formation ; Une connaissance des métiers et des services publics de l'eau constituera un atout. Il doit pouvoir rédiger et s'exprimer dans un français excellent. La connaissance et de la langue arabe constituera un atout.

ANNEXE 6 : ESTIMATION DU BUDGET DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE (composante II) ET DE L'ONEE (composante III)

Tableau 6.7
Budget de l'assistance technique à l'ONEE

Assistance technique	Unités	Coût unitaire (€)	Montant (€)
<i>Consultant individuel</i>			
1. Préparation du DAO et du projet de contrat			
Honoraires	65	600	39 000
Voyage A/R	2	500	1 000
Per diem (jours)	30	150	4 500
Total 1			44 500
<i>Bureau d'études</i>			
2. Assistance au démarrage et gestion des formations			
Honoraires	70	900	63 000
Formateurs extérieurs	Forfait	25 000	25 000
Voyage A/R	3	500	1 500
Per diem (jours)	40	150	6 000
Supports de formation	1	5 000	5 000
S/total 2			100 500
3. Audit technique des performances (1ère et 2ème année)			
Honoraires	85	900	76 500
Voyage A/R	4	500	2 000
Per diem (jours)	45	150	6 750
S/total 3			85 250
4. Revue des contrats de sous-traitance, restitution et réplication (3ème année)			
Honoraires	100	900	90 000
Voyage A/R	4	500	2 000
Per diem (jours)	50	150	7 500
Film	1	20 000	20 000
S/total 4			119 500
Total bureau d'études			
Honoraires	255	900	229 500
Formateurs extérieurs	1	20 000	20 000
Voyage A/R	11	500	5 500
Per diem (jours)	135	150	20 250
Support de communication	1	10 000	10 000
Film	1	20 000	20 000
Enquête de satisfaction	1	18 190	18 190
Total 2 à 4			323 440

Tableau 6.8
Budget de l'ONEE

Composantes	Coût annuel (DH)	Coût annuel (€)
1. Coût de l'équipe permanente de suivi ONEE	489 000	44 617
Salaire chef d'équipe : cadre supérieur	234 000	21 350
Salaire agent commercial	110 000	10 036
Salaire technicien	145 000	13 230
2. Fonctionnement (véhicules et frais déplacement, siège, charge de structure, autres frais)	594 300	54 224
Total annuel	1 083 300	98 841
Total sur la période du projet de 10 ans	10 833 000	988 412

ANNEXE 7 : GESTION FINANCIERE ET AUDIT

8.1 Gestion financière

Le cadre de la gestion financière du don-FAE sera conforme aux règles et procédures pour la gestion financière des opérations financées par le Groupe de la Banque et du manuel de procédures de la FAE concernant les aspects fiduciaires. L'ONEE (Branche Eau) qui dispose d'un système de gestion très fiable pour l'entité et pour les projets qu'elle exécute, sera en charge de la gestion financière du don FAE pour la sous-traitance de la gestion déléguée à risque commercial, qui reposera sur l'ensemble du système de gestion utilisé et l'organisation y relative, notamment à travers la Direction Financière (DFI), et particulièrement ses deux divisions de financement et de trésorerie. D'autres directions techniques seront impliqués directement ou indirectement dans la gestion du projet (direction de l'eau potable –DEP- et sa division de la gestion de l'eau, les directions régionales concernées) ainsi que d'autres intervenants dans la gestion ou le contrôle des ressources (Direction des Approvisionnement et des marchés, Contrôle de gestion et système d'information, Audit interne et Organisation, ...). Toutes ces directions disposent de personnel adéquat, qualifié et expérimenté. Par ailleurs la DFI possède l'expérience de la gestion financière des projets financés par la Banque dont certains sont achevés (9^{ème}, 10^{ème} AEP) et d'autres en cours d'exécution (11^{ème} et 12^{ème} AEP). Dans le cadre du projet, l'ONEE (branche eau) devra aussi tenir une comptabilité du projet à partir des informations comptables et extracomptables vérifiables et ce conformément à des normes et des principes comptables admis. Les situations financières qui seront établies par la division de financement sont les suivantes à titre indicatif: (i) la situation de suivi des engagements par marché et par source de financement, (ii) la situation des paiements sur le compte spécial par marché et par catégorie de dépense, (iii) les prévisions de paiement par marché et par source de financement (FAE et ONEE branche eau). Le contrôle interne des opérations financées par le don FAE, s'effectuera dans le respect et l'application des dispositions du manuel de procédures administratives, financières et comptables de l'ONEE (branche eau). La mise en œuvre des procédures internes garantira notamment un contrôle fiable sur l'engagement et la justification des dépenses, les transactions financières, l'enregistrement comptable, la sauvegarde des données financières et celle des actifs du projet. Un rapport d'activité technique et financier du projet sera établi trimestriellement par la DEP en collaboration avec la DFI (en charge de la partie financière). Le projet fera aussi l'objet de supervisions en gestion financière sur sites et hors sites.

8.2 Décaissements

Les décaissements des trois dons FAE, IAEAR et FAPA seront régis par les règles et procédures de la Banque en matière de décaissements, et celles régissant la suspension des décaissements. Les services compétents de l'ONEE sont familiarisés avec les procédures de décaissement de la Banque. Les décaissements s'effectueront en deux tranches et suivant un calendrier de travail établi à l'avance.

Les ressources du don du FAPA seront décaissées en US dollar par la méthode de paiement direct.

Les ressources des dons de la FAE et de l'IAEAR seront décaissées en euros par la méthode du compte spécial. Pour ce faire, l'ONEE ouvrira un compte spécial pour chaque financement, au nom du projet dans une banque commerciale acceptable par la Banque,

destiné à couvrir les dépenses au titre des biens et services acquis dans le cadre du projet. Etant donné que les comptes spéciaux sont en dirhams, l'ONEE fournira à la Banque un état récapitulatif des dépenses présenté en dirhams et précisera la contrevaletur en euros des dépenses effectuées. Le taux de change applicable pour la conversion des dépenses en euros est le taux de change utilisé pour la conversion de la tranche (reçue en euros) en dirhams. La règle « premier entré premier sorti » s'applique à l'ensemble des dépenses enregistrées sur chaque compte. Ainsi le taux de conversion de la première tranche est utilisé, en premier lieu, jusqu'à épuisement du montant de ladite tranche. Ensuite c'est le taux de conversion de la deuxième tranche qui est appliqué au reste des dépenses

L'ONEE prendra les dispositions pour que la banque commerciale n'ait aucune objection à remettre une lettre d'intention à la BAD. L'AE communiquera à la Banque les spécimens des signatures autorisées à mouvementer les comptes spéciaux et à demander les débloctages des fonds du don (condition de décaissement).

8.3 Audit externe

Les états financiers du projet financé en partie par le don FAE et élaborés sous la responsabilité de la direction financière de l'ONEE branche eau (DFI), selon les normes comptables en vigueur au Maroc, feront l'objet de deux audits menés par un cabinet d'audit externe qui sera recruté et financé par la FAE. L'auditeur soumettra un rapport d'audit qui comprendra une opinion sur les états financiers et un rapport de contrôle interne du projet, au plus tard six mois suivant la période couverte par l'audit. Le premier audit sera réalisé à mi-parcours et le deuxième à la clôture du projet conformément aux normes internationales d'audit et aux TDR d'audit adaptés du projet approuvés par la Banque. L'audit à mi-parcours sera réalisé deux ans après la signature du premier contrat de sous-traitance de la gestion des réseaux.

Les états financiers qui seront élaborés par l'ONEE (branche eau - division de financement) et mis à la disposition de l'auditeur seront composés des états et situations suivantes conformément aux TDR d'audit adaptés du projet approuvés par la Banque :

- un état ressources-emplois récapitulant d'une part des ressources reçues qui indique séparément les fonds reçus de la Banque, les fonds de l'ONEE branche eau et les autres ressources et d'autre part, des emplois (dépenses engagées présentées par source de financement, composantes, grandes rubriques et catégories selon les spécificités de chaque contrat) à la fois pour l'exercice en question et de manière cumulative à la date considérée ;
- un état récapitulatif des états certifiés de dépenses utilisés comme base de soumission des demandes de retrait de fonds ;
- L'état du compte spécial ;
- les notes sur les états financiers précités avec une analyse détaillée et expliquée des principaux postes du TER.

8.3 Plan d'action de gestion financière :

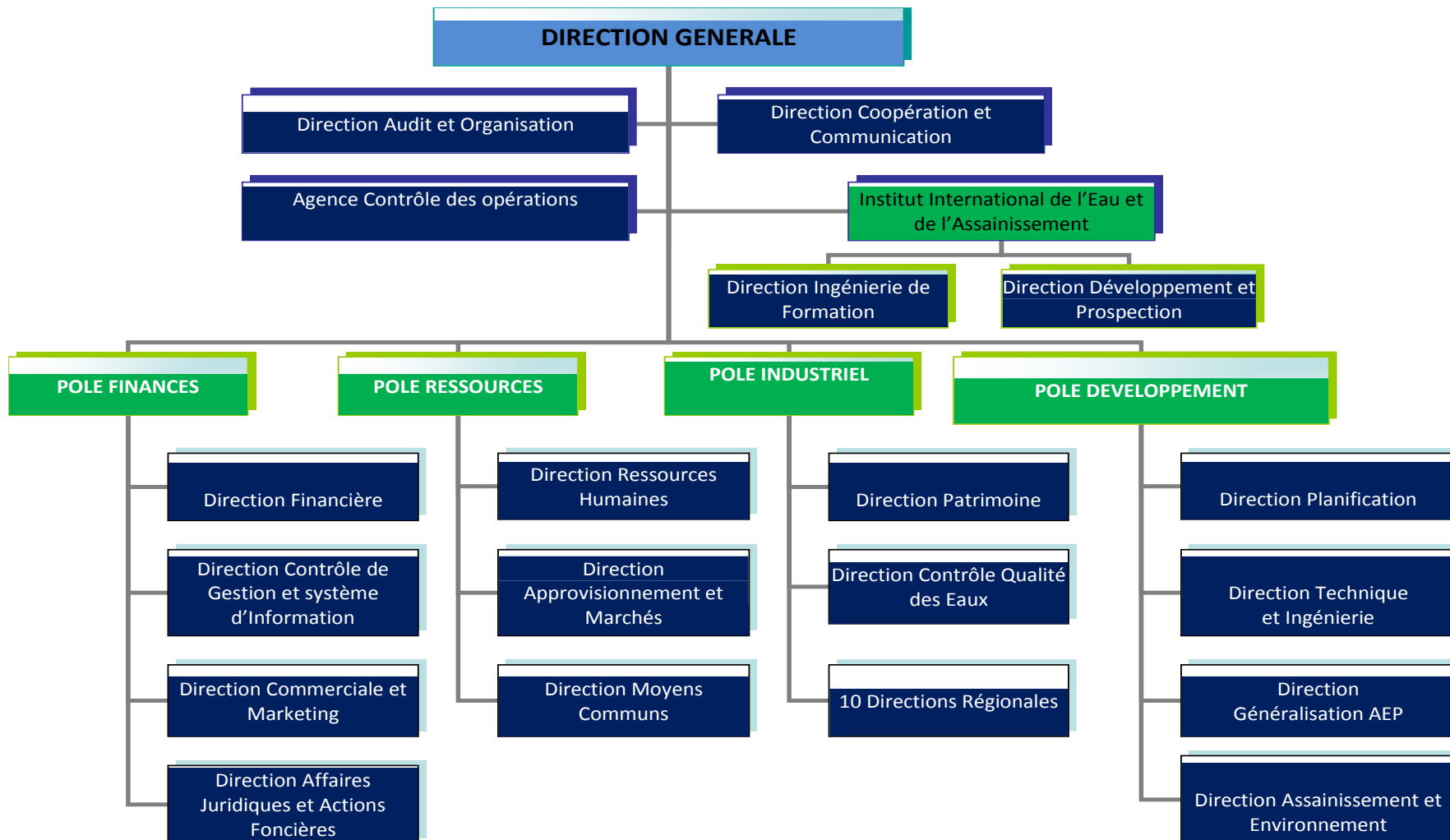
Le plan d'action ci-dessous a été discuté avec l'ONEE branche eau, qui maintiendra un système de gestion financière acceptable tel que décrit ci-haut:

Action requises	Responsable de l'action	Conditionnalités de décaissement ou de mise en vigueur
1. L'ONEE branche eau ouvrira un compte spécial auprès d'une banque commerciale acceptable par la BAD.	ONEE branche eau	Condition de décaissement
2. L'ONEE branche eau communiquera à la BAD les spécimens des signatures autorisés à mouvementer le compte spécial	ONEE branche eau	Condition de décaissement
3. La BAD invite l'ONEE-Branche Eau, à soumettre à la Banque (FAE), chaque trimestre, un rapport d'avancement technique et financier du projet. La partie financière présentera, pour le trimestre et cumulés à la fin du trimestre, un état ressources-emplois et un état d'exécution budgétaire.	ONEE branche eau	non
4. La BAD invite l'ONEE-branche eau, à remettre à l'auditeur externe un rapport financier annuel comprenant (TER, un état récapitulatif des ECD, les notes explicatives nécessaires, état des mouvements du compte spécial, copie du relevé du compte spécial, état de rapprochement bancaire).	ONEE branche eau	non

8.4 Matrice d'évaluation du risque fiduciaire

Nature du risque	Risque initial	Mesures d'atténuation du risque	Conditionnalité
Risque Inhérent			
Risque -Agence d'Exécution : Aucun	Faible	Expériences de l'ONEE (Branche Eau) comme agence d'exécution très satisfaisantes.	
Risque-Projet : -projet nouveau -modèle de rémunération en cours d'étude	modéré	Compte tenu des spécificités techniques et de la complexité du projet (sous-traitance de l'exploitation de l'eau potable en milieu rural), l'ONEE branche eau étudiera le système de facturation le plus adéquat qui sera utilisé par les entreprises retenues pour exécuter le projet (modèle, mode de rémunération, autres éléments de facturation) compte tenu des différents objectifs.	
Risque Inhérent (A)	Faible		
Budget : Aucun	Faible	Dispositif existant de l'ONEE (Branche Eau) satisfaisant pour la préparation, l'exécution et le contrôle budgétaire du projet.	
Comptabilité : Absence d'une comptabilité sur logiciel du projet	Modéré	Les informations financières du projet peuvent se reconstituer à partir de plusieurs sources vérifiables (comptabilité générale et des imputations analytiques et budgétaires de l'ONEE (Branche Eau). Ces informations sont compilées de manière extracomptable pour élaborer le TER et les situations financières de projet. Le système est rodé pour préparer des TER (cas des projets AEP) ;	
Contrôle interne : Aucun	Faible	Dispositif existant de l'ONEE (Branche Eau) satisfaisant pour le contrôle interne du projet	

Nature du risque	Risque initial	Mesures d'atténuation du risque	Conditionnalité
Information financière : aucun	faible	Compte tenu de son expérience dans la préparation des rapports trimestriels des projets AEP et particulièrement le 11 ^{ème} AEP, l'ONEE (Branche Eau) peut fournir des états de suivi extracomptables des décaissements et des engagements. La DEP et la DFI collaboreront ensemble pour élaborer des rapports d'avancement complets.	
Décaissements et flux des fonds : Aucun	Faible	le Dispositif existant de l'ONEE (Branche Eau) est satisfaisant pour la gestion des décaissements et le suivi de la trésorerie du projet.	
Audit Externe : aucun	faible	La FAE a une expérience dans le recrutement des auditeurs de projets	
Risque lié au contrôle (B)	Faible		
Risque fiduciaire (A) + (B)	Modéré	Missions de supervision en gestion financière, revue des rapports d'audit et participation du projet/ONEE aux cliniques fiduciaires.	



ANNEXE 8 : INTERVENTIONS PASSES ET EN COURS DE LA BANQUE

En chiffre, les différents projets financés par la Banque depuis plus de 5 décennies ont permis d'améliorer les systèmes d'adduction et de distribution dans 30 villes marocaines (plus que les 2/3 de la population du Pays), réparties sur la totalité du territoire pour plus de 15 millions d'habitants, pour un montant d'engagement d'environ 1 milliard Euro.

Depuis le début de son intervention au Maroc, la Banque a financé 13 opérations dans le secteur de l'eau, portant ainsi le montant des engagements cumulés du Groupe de la Banque dans ce secteur à l'équivalent d'environ 1 milliard d'Euros (11 milliards de MAD). Ceci place la BAD au premier rang des bailleurs de fonds qui interviennent dans le secteur de l'eau au Maroc.

Ces projets ont contribué à la sécurisation de l'accès à l'eau potable en milieu urbain qui est de l'ordre de 100% et à l'augmentation du taux d'accès à l'eau potable en milieu rural qui est passé de 14% en 1990 à 94% actuellement, et du taux d'accès à l'assainissement en milieu urbain qui est passé de moins de 50% en 1990 à plus de 70% actuellement.

Les installations réalisées dans le cadre des différents projets financés par la Banque ont permis d'assurer une alimentation en eau potable de façon durable pour plusieurs villes du Maroc, et de faciliter l'accès à l'eau potable dans des zones rurales non desservies, d'améliorer les conditions sanitaires des populations, d'assurer la protection et la préservation des ressources hydriques.

Avec ces projets, la Banque a financé l'accès à l'eau potable en quantité et en qualité suffisante, et accompagne l'accroissement de la scolarisation primaire en milieu rural, la santé, et le développement social.

Actuellement, les projets en cours financés par la Banque totalisent un montant de 370 millions d'euros, et visent à assurer :

- le renforcement des systèmes d'AEP de six grandes villes marocaines (Taounate, Khénifra, Settat, Marrakech, Tamesna, Axe Rabat-Casablanca) qui connaissent un développement urbain et touristique important. Il permettra d'améliorer la quantité et la qualité de l'approvisionnement en eau potable d'environ 3 millions de personnes et donnera à l'ONEE, aux Sociétés concessionnaires et aux régies autonomes de distribution d'eau les moyens d'accompagner l'évolution de la demande des zones concernées jusqu'en 2030 ;
- le renforcement et l'amélioration de la quantité et de la qualité de l'approvisionnement en eau potable sur l'axe Rabat-Casablanca d'environ 5 millions de personnes dès 2014 (dont environ 700 000 en milieu rural), et donnera les moyens à l'ONEE en tant que producteur et distributeur, et aux opérateurs privés « LYDEC et REDAL » en tant que distributeurs, d'accompagner l'évolution de la demande des populations des zones concernées jusqu'en 2030 (à cette date, la population concernée dépassera 8 millions d'habitants, dont environ 1 million en milieu rural) ;
- la sécurisation de l'approvisionnement en eau potable d'environ 2 millions d'habitants dès 2017 dans la zone de Marrakech, d'Al Haouz et d'Al Kelaa, qui connaissent un développement urbain, touristique et industriel important ;
- les moyens à l'ONEE (Branche Eau) en tant que producteur et distributeur, et à la Régie autonome de distribution d'eau et d'électricité de Marrakech « RADEEMA » en tant que distributeur, pour satisfaire la demande des populations de la région de

- Marrakech jusqu'à l'horizon 2030 (à cette date, la population concernée avoisinera 3 millions d'habitants, dont plus d'un million en milieu rural) ;
- les moyens à l'Office chérifien de Phosphates « OCP » pour satisfaire ses besoins en eau industrielle pour le site de Ben Guerir et d'El Youssoufia.

ANNEXE 9 : DIRECTIVES SUR LA COMMUNICATION ET LA VISIBILITE DE LA FAE

La visibilité de la marque et la communication ont une grande importance pour la FAE. La visibilité et une communication claire et continue contribuent au renforcement de la renommée, de la réputation et de la crédibilité de la FAE grâce à une meilleure connaissance de sa mission et de ses réalisations. Pour un Fonds spécial entièrement financé par des contributions de bailleurs, la protection de l'image et une bonne communication sont essentielles afin de maintenir la confiance de ces derniers et pour en attirer de nouveaux. Les bailleurs de la FAE et ses parties prenantes s'attendent à ce que les contributions soient utilisées à bon escient, particulièrement pour catalyser le développement du secteur de l'eau en Afrique à travers des projets stratégiques visant à préparer des investissements, renforcer la gouvernance de l'eau et promouvoir la connaissance de l'eau, et ils s'attendent à ce que la FAE en fasse la démonstration.

Bien que la FAE fournisse régulièrement un compte rendu de ses activités aux parties prenantes pour communiquer les progrès réalisés dans les trois domaines ci-dessus mentionnés, il lui importe aussi de mettre plus en évidence sa contribution au secteur de l'eau en Afrique en étant plus visiblement associée aux projets qu'elle soutient. La collaboration de ses donateurs est cruciale pour la réalisation de cet objectif.

A cet effet, la FAE a mis en place des directives de communication et de visibilité pour assurer la bonne collaboration des donateurs dans la mise en évidence de la contribution de la FAE aux projets qu'elle subventionne.

NOTE: Ces directives pourront faire l'objet de négociations entre la FAE et le Donataire de façon à s'adapter à la réalité du Donataire et aux possibles contraintes susceptibles d'empêcher le Donataire de s'y conformer.

CONDITIONS GÉNÉRALES

- Avant de se lancer dans tout processus de préparation d'activités de communications concernant le projet financé par la FAE, il est fortement recommandé de contacter le responsable des communications au secrétariat de la FAE, en tenant également informé le gestionnaire de projet de la FAE.
- Au minimum, et dans la mesure du possible, le logo de la FAE doit être appliqué à tous les documents de communication concernant le projet financé par la FAE. La bonne utilisation du logo doit être discutée avec le responsable de la communication de la FAE.
- La FAE doit être verbalement mentionnée en tant que donateur du projet qu'elle finance lors d'événements publics auxquels le projet est impliqué, et doit être également mentionnée en tant que donateur dans toutes les présentations PowerPoint pertinentes aux projets financés par la FAE, en utilisant le nom et le logo de la FAE de manière appropriée.
- Le logo doit être obtenu sur demande auprès du responsable de la communication de la FAE.
- Les documents et les publications pertinents du projet doivent contenir le logo de la FAE, ainsi que cette phrase sur la page couverture: «Ce projet / programme / étude est financé(e) par la Facilité africaine de l'eau".
- Les agences d'exécution et de mise en œuvre doivent toujours avoir un lien vers le site de la FAE sur

la page de leur site web concernant le projet/activités financé(es) par la FAE. Le site web est: www.africanwaterfacility.org

VÉHICULES, FOURNITURES ET EQUIPEMENTS

- La FAE exige en général que les véhicules, les fournitures et équipements financés par la FAE soient clairement identifiés et portent visiblement le logo de la FAE et la phrase «Fourni avec le soutien de la Facilité africaine de l'eau" en anglais, français ou portugais, ou toute langue officielle du pays ou de l'institution, le cas échéant.
- Cette condition peut faire l'objet de négociations entre la FAE et le Donataire puisque certaines fournitures et équipement peuvent en être exemptés.
- Le Donataire doit fournir la preuve de la conformité avec cette règle (l'envoi par email de photos numériques est recommandé).

COMMUNIQUÉS DE PRESSE ET AVIS AUX MÉDIAS

- La FAE apprécie et encourage toute initiative visant à produire des communiqués de presse conjoints avec ses partenaires. Un communiqué de presse conjoint standard devrait être publié au moins i) lors du lancement du projet à un moment convenu par la FAE et le Donataire, et si possible ii) à l'achèvement du projet.
- Lorsque le Donataire souhaite produire un communiqué de presse, il est nécessaire de coordonner cette activité avec le responsable de la communication de la FAE, afin de recevoir une citation de la coordinatrice de la FAE, le cas échéant, et obtenir l'approbation.
- La FAE devrait être incluse dans le titre et / ou le premier paragraphe du communiqué de presse, le cas échéant.
- Le communiqué de presse devrait inclure le logo de la FAE, en plus de mentionner qu'un financement a été fourni par la FAE ainsi que le montant de ce financement.
- Si une conférence de presse est prévue, le communiqué de presse doit inclure le nom d'un représentant de haut niveau de la FAE qui sera présent à la conférence de presse, le cas échéant.
- Tous les communiqués de presse doivent porter le nom et les coordonnées du responsable des communications de la FAE ainsi que du responsable des communications / relations médias du Donataire.
- Le texte descriptif de la FAE ("A propos de la FAE») doit être ajouté au texte, y compris l'adresse site web de la FAE.

Le texte descriptif de la FAE en date de août 2012* :

À propos de la Facilité africaine de l'eau (FAE)

La FAE est une initiative du Conseil des Ministres africains sur l'eau (AMCOW), hébergée par la Banque africaine de développement (BAD) fondée en 2004 à titre de Fonds spécial pour l'eau pour aider les pays africain à atteindre les objectifs fixés par la Vision africaine de l'eau 2025. La FAE offre des dons allant de 50,000 à 5 millions d'euros pour soutenir des projets alignés à sa mission et à sa stratégie, à un large éventail d'organisations et d'institutions opérant en Afrique. Ses trois activités stratégiques prioritaires sont (1) la **préparation de projets d'investissement** pour mobiliser des fonds pour les projets soutenus par la FAE; (2) le **renforcement de la gouvernance de l'eau**, afin de créer un environnement propice pour des investissements efficaces et durables ; (3) la **promotion du savoir** dans le domaine de l'eau, pour la préparation de projets viables et une gouvernance informée débouchant sur des investissements efficaces et durables. Depuis 2006, la FAE a financé 73 projets nationaux et régionaux dans 50 pays, y compris dans la plupart des états les plus

vulnérables d'Afrique. Depuis, la FAE a mobilisé plus de 420 millions d'euros à la suite de ses activités de préparation de projet, lesquelles constituent 70 pour cent de son portefeuille. En moyenne, **chaque €1 investi par la FAE a attiré €20** en investissements additionnels. La FAE est entièrement financée par l'Algérie, l'Australie, l'Autriche, le Canada, le Burkina Faso, le Danemark, la Commission européenne, l'Espagne, la Fondation Bill et Melinda Gates, la France, la Norvège, le Royaume-Uni, le Sénégal, la Suède, et la Banque africaine de développement. Pour plus d'informations, visitez le site au www.africanwaterfacility.org

*Texte mis à jour une à deux fois par an.

- Les règles ci-dessus s'appliquent également aux avis aux médias.

CONFÉRENCES DE PRESSE

- Les conférences de presse pour lancer des projets financés par la FAE doivent être organisées en coopération avec la FAE, autant que possible.
- Les invitations doivent porter le logo de la FAE.
- Le logo de la FAE doit apparaître visiblement sur toute bannière ou affiche utilisée lors de la conférence.
- Les dossiers de presse doivent inclure un communiqué de presse avec le logo de la FAE.
- Si possible, une bannière de la FAE doit être disponible et mise en place pour servir de toile de fond pour des séances de télévision et de photographie.

VISITES DE PRESSE

- Des journalistes peuvent être invités à visiter le projet financé par la FAE, accompagné par des représentants de la FAE ou un point focal de la FAE logé au sein de l'autorité / gouvernement du Donataire.

VISITES PAR DES REPRÉSENTANTS DU GOUVERNEMENTS, BAILLEURS DE LA FAE

- Les visites de projets par des représentants du gouvernement et des bailleurs de fonds de la FAE sont encouragées. Celles-ci devraient être préparées en coordination avec la FAE et les points focaux de la FAE du gouvernement hôte. Ceci peut aussi inclure des réunions avec les bénéficiaires locaux.
- Ces visites peuvent également inclure la participation des représentants du gouvernement et des bailleurs de fonds de la FAE à des tables rondes et autres manifestations.

FICHES, BROCHURES ET BULLETINS D'INFORMATION

- Tous les dépliants et brochures pertinents du projet/programme financé par la FAE devraient intégrer les éléments fondamentaux de l'identité visuelle de la FAE, c'est à dire le logo de la FAE avec ou sans son slogan.
- Les dépliants et brochures réalisés par le Donataire doivent également intégrer une définition de la FAE, ou texte descriptif, voir section « Communiqués de presse et avis aux médias ».
- La page de couverture de tous les documents relatifs au projet financé par la FAE doit clairement identifier l'activité comme faisant partie d'une activité financée par la FAE.

- Les copies des publications, y compris des copies électroniques, doivent être mises à la disposition de la FAE.

COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

- Toute communication électronique diffusant des informations sur les projets financés par la FAE, y compris les sites web, les bulletins d'information et les médias sociaux, devraient inclure un lien vers le site web de la FAE.

SIGNALÉTIQUE

- Le Donataire doit produire des panneaux d'affichage, des affiches ou des bannières pour promouvoir leurs activités financées par la FAE ou liées à la FAE lors d'expositions et autres événements, lesquels seront placés à des endroits stratégiques visibles par tous.

PHOTOGRAPHIES ET PRODUCTIONS AUDIOVISUELLES

- Des photographies numériques professionnelles à haute résolution (300 dpi) du projet financé par la FAE doivent être fournies à la FAE tout au long des différentes phases du projet, afin de documenter l'avancement des actions et des événements liés au projet, lesquelles pourront être utilisées dans des publications imprimées ou électroniques.
- Toutes les photos doivent être soumises avec une légende complète et l'information nécessaire pour attribuer la propriété.
- La FAE sera autorisée à utiliser ou reproduire les photos qui lui sont soumises sans paiement de redevances.
- Chaque fois que nécessaire, les documents audiovisuels doivent reconnaître le soutien de la FAE, en mettant en évidence le logo de la FAE au début et/ou à la fin du film/documentaire.
- Des copies du film(s)/ documentaire(s) doivent être fournies à la FAE.

PLAQUES COMMÉMORATIVES OU SIGNALÉTIQUE

- Si pertinent, le Donataire doit placer une plaque permanente, ou tout autre type de signalétique commémorative dans la partie la plus visible du bâtiment, des infrastructures ou à proximité du site du projet ayant été financé par la FAE, à côté du nom de l'agence d'exécution et / ou le nom du projet, visibles pour les visiteurs.
- Le cas échéant, la plaque ou la signalisation pourrait contenir la phrase suivante: "Ce [nom de l'infrastructure] a été financé par la Facilité africaine de l'eau" à côté du logo de la FAE.

ARTICLES PROMOTIONNELS

- Avant de prendre toute décision sur la production de ces articles, il serait important de consulter le responsable des communications de la FAE.
- Des articles promotionnels portant le logo de la FAE peuvent être distribués à l'appui des activités de communication liées au projet financé par la FAE. Il peut s'agir de T-shirts, casquettes, stylos, cahiers, clés USB etc.