

& Eau
assainissement
des villes et pays
riverains
de la Méditerranée

SOUS LA DIRECTION
DE CLAUDE MARTINAND

CE RAPPORT, réalisé sous la direction de Claude Martinand, est la synthèse des travaux du groupe international *Eau*, réuni en 2006 par IPEMED.

GROUPE DE TRAVAIL

PIERRE BECKOUCHE ~ Professeur, Université de Paris I, conseiller scientifique d'IPEMED

MOHAMMED BENBLIDIA ~ Président honoraire, Institut méditerranéen de l'eau

GUILLAUME BENOÎT ~ Directeur, Plan Bleu

SAVERIO CIVILI ~ Directeur, Med Pol

BENOÎT CLICHE ~ Responsable développement Afrique du Nord, Véolia Eau

AMENDINE DUC ~ Stagiaire, Suez Environnement

MOHAMED ENNABLI ~ Président, Institut méditerranéen de l'eau

SARA FERNANDEZ ~ Doctorante, Engref

JEAN-LOUIS GUIGOU ~ Délégué général, IPEMED

ALAIN HENRY ~ Directeur du département Infrastructures, AFD

ARAB HOBALLAH ~ Chef du service consommation et production durable, Pnue/DTIE

MARIE-JOËLLE KODJOVI ~ Chargée de mission-chercheur, Institut de la gestion déléguée

JACQUES LABRE ~ Directeur des relations institutionnelles, Suez Environnement

XAVIER MAÎTREROBERT ~ Chargé de mission, Aquafed

JEAN-LOUIS MILLO ~ Directeur de la coopération internationale, Office international de l'eau

PATRICK PHILIP ~ Président du conseil scientifique, Hydrotop

JEAN-CLAUDE SÉROPIAN ~ Directeur technique, Lydec

JEAN-MARIE TÉTART ~ Conseiller du président, Institut de la gestion déléguée

GAËLLE THIVET ~ Chargée de mission, Plan Bleu

SOMMAIRE

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCTION..... | 5 |
| I LE CONSTAT..... | 9 |
| II LES OBJECTIFS ET LES ACTEURS À MOBILISER..... | 10 |
| III TROIS QUESTIONS CLÉS POUR RÉUSSIR..... | 13 |
| IV LA POLITIQUE TARIFAIRE | 16 |
| V DÉGAGER DES MOYENS DE FINANCEMENT EFFICACES | 19 |
| VI CHOISIR LE BON MODE DE GESTION ET L'OPÉRATEUR..... | 21 |
| CONCLUSION..... | 24 |
| ANNEXES | |
| I HISTORIQUE DES PROGRAMMES DE RÉDUCTION DE LA POLLUTION DE LA MÉDITERRANÉE | |
| Le Plan d'action pour la Méditerranée | 27 |
| Le programme d'assistance technique environnementale..... | 29 |
| Les actions de l'Union européenne | 29 |
| Le réseau urbain Europe-Mena | 31 |
| 2 FICHES DE CAS | |
| MAROC | |
| Tanger-Tétouan ~ Amendis | 32 |
| Casablanca ~ Lydec..... | 36 |
| Casablanca ~ Initiative nationale pour le développement humain | 37 |
| Fès ~ Radeff | 39 |
| TUNISIE | |
| Eau potable ~ Sonede | 40 |
| Assainissement ~ Onas | 42 |
| ALGÉRIE..... | 44 |
| Eau et assainissement à Alger | 47 |
| MOYEN-ORIENT | |
| Tripoli ~ Liban..... | 50 |
| Amman ~ Jordanie | 52 |
| Alexandrie ~ Égypte..... | 53 |
| 3 GUIDE D'ÉVALUATION..... | 57 |
| 4 PERSONNALITÉS AUDITIONNÉES..... | 61 |

INTRODUCTION

LA MÉDITERRANÉE ET SES RIVES constituent un patrimoine naturel et historique exceptionnel. Sa préservation est depuis plus de trente ans une priorité partagée par les pays riverains et le Programme des Nations unies pour l'environnement (Pnue). Notre «*mer commune*» est quasi-fermée et ce vase clos reçoit et accumule les pollutions émises par les villes, les pays riverains et par les activités maritimes.

L'Institut de prospective économique du monde méditerranéen (Ipemed) a souhaité apporter sa contribution à la lutte contre les pollutions. Partant du constat que 80 % d'entre elles sont d'origine terrestre, s'intéresser à l'assainissement des villes, notamment côtières, est une priorité d'autant plus que les activités et les populations se concentrent sur le littoral et cette tendance est amenée à se poursuivre.

Il ne s'agit pas de reprendre ce que de multiples conventions, plans et programmes ou fonds d'investissement ont tenté de mettre en œuvre depuis la Convention de Barcelone de 1975 et le Plan d'action pour la Méditerranée (Pam) élaborés sous l'égide des Nations unies, de l'Union européenne et de l'ensemble des pays concernés. L'historique des dispositions et des actions engagées pour réduire les pollutions montre l'ampleur du dispositif et l'élargissement des préoccupations pour la préservation et la mise en valeur de l'environnement jusqu'à une stratégie méditerranéenne de développement durable : élaboration d'Agendas 21 décidée à Tunis en 1994, révision du Plan d'action pour la Méditerranée (Pam) à Barcelone en 1995 et création d'une Commission méditerranéenne du développement durable (CMDD) décidée à Montpellier en 1996. Il faut surtout s'interroger sur les raisons qui ont conduit à des résultats mitigés, variables mais surtout insuffisants.

L'assainissement des villes implique une gestion globale du service d'eau et d'assainissement allant de la production et de la distribution d'eau potable à la collecte et au traitement des eaux usées. Cette gestion doit tenir compte du cycle naturel de la ressource afin d'assurer un équilibre entre ses multiples usages (irrigation, utilisation industrielle,

consommation des ménages). La gestion intégrée du cycle de l'eau dans des territoires disposant de ressources abondantes (bassins fluviaux généralement) n'est pas abordée dans ce rapport.

Traiter la question de l'eau et de l'assainissement sans prendre en compte l'aménagement des territoires, le développement économique, les progrès de la société, notamment la lutte contre la pauvreté ou la santé des populations, les préoccupations de solidarité et d'équité, la bonne gouvernance ou la lutte contre la corruption est un obstacle pour aborder les thèmes de la protection de l'environnement et de la lutte contre les pollutions. Il faut donc considérer le problème à travers une démarche de développement durable qui repose sur trois piliers incontournables : le développement économique, les progrès de la société, la protection et la mise en valeur de l'environnement.

Le développement durable ne doit pas être confondu avec son volet environnemental. Il relève d'une approche transversale, intégrée, impliquant de multiples politiques publiques, abordées trop souvent de manière sectorielle, qui doivent faire l'objet d'une coordination pour surmonter les tensions et contradictions inéluctables.

Une politique de développement durable implique de bons diagnostics et des visions partagées entre les acteurs concernés. Cela suppose d'élaborer un langage commun pour éviter les malentendus.

Le pilier économique doit chercher à économiser les ressources non renouvelables (énergies fossiles) ou rares (eau).

Le pilier social ou *sociétal* recouvre diverses préoccupations : dignité humaine (un habitat décent), solidarité, cohésion sociale, équité, bonne gouvernance, démocratie, transparence et lutte contre la corruption. La culture et l'éducation font partie de ce pilier et contribuent à l'efficacité des autres politiques publiques. La santé et la prévention des pandémies, liées à la mauvaise qualité de l'eau et aux pollutions, sont essentielles dans notre problématique.

Le pilier environnemental est bien sûr très important, si l'on invoque la lutte contre l'effet de serre, le changement climatique ou la préservation de la nature. Il doit résulter de la prise de conscience des acteurs économiques et sociaux qui, confrontés à des priorités immédiates, n'y sont pas toujours sensibles.

LE DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL D'IPMED, Jean-Louis Guigou, a mis en place un groupe de travail. Il en a confié la présidence à Claude Martinand, président de l'Institut de la gestion déléguée (IGD), centre de réflexion et d'influence, reconnu en France et au niveau international (Commission de Bruxelles, Banque mondiale, ONU) sur les questions de gouvernance et de performance des services publics et de l'accès pour tous aux services essentiels. Les travaux élaborés par l'IGD avec le Programme de développement municipal (PDM) africain en 2006 font référence et ont fait l'objet d'un large consensus à la conférence *Africités 4* qui s'est tenue à Nairobi à l'automne 2006.

Après s'être focalisé sur le thème de l'eau et de l'assainissement des villes dans les pays riverains de la Méditerranée, le groupe de travail a analysé les difficultés rencontrées et les facteurs de réussite pour élaborer des recommandations opérationnelles, susceptibles de conduire à des résultats tangibles, afin de lutter contre les pollutions de la Méditerranée. La mise en œuvre insuffisante des principes du développement durable s'avère être la principale difficulté.

L'assainissement des eaux urbaines et industrielles est rarement une priorité politique. En outre, malgré les responsabilités des ministres de l'Environnement, ces questions ne peuvent être résolues que par les départements ministériels en charge des collectivités locales, des services urbains, de l'hydraulique ou des travaux publics. Les approches économiques, sociales et sanitaires, relevant d'autres ministères, apparaissent comme des entrées pertinentes pour s'attaquer à la desserte en eau et surtout à l'assainissement. Identifier les objectifs et les acteurs à mobiliser constitue donc un préalable.

Pour le groupe de travail, les problèmes de financement ou le choix de la gestion publique ou privée ne sont pas les questions centrales. Il souligne le rôle crucial de la politique tarifaire pour garantir la pérennité du service, l'équité et la solidarité, et identifie trois questions clés :

- l'amélioration de la gouvernance et la maîtrise publique du service ;
- le développement des compétences et la capacité à réaliser et à gérer ;
- l'amélioration continue de la performance du service (qualité et efficacité économique).

La couverture minimum des coûts directs d'entretien et d'exploitation des réseaux est une nécessité absolue, à condition qu'elle s'accompagne de tarifications sociales ou d'aides en faveur des plus démunis. Dès que ces questions trouvent des réponses satisfaisantes, le financement des investissements devient possible à travers l'autofinancement,

les dotations budgétaires et l'aide internationale. Quant au mode de gestion, il faut sortir des débats idéologiques, constater la pluralité des solutions et privilégier les relations contractuelles assorties de mécanismes incitatifs entre l'autorité publique et l'opérateur, qu'il soit public ou privé.

APRÈS AVOIR ÉTABLI DES OBJECTIFS, des moyens et des calendriers cohérents, la mise en place d'un groupe permanent d'échanges d'expériences et de diffusion des bonnes pratiques est proposée, en s'appuyant sur les organismes existants (Plan d'action pour la Méditerranée, Institut méditerranéen de l'eau et Banque mondiale) avec le soutien de l'Union européenne.

À partir d'auto-évaluations ou d'évaluations mutuelles (un projet de guide d'auto-évaluation est proposé en annexe), il faut stimuler les initiatives par l'émulation comparative (benchmarking) et soutenir les avancées des uns et des autres. Un déclic doit s'enclencher dans les différents pays et villes pour que ces sujets soient enfin pris à bras le corps et considérés comme de réelles priorités politiques.



I Le constat

LE PROGRAMME D'ACTION POUR LA MÉDITERRANÉE (Pam), élaboré par les responsables de l'environnement (le Programme des Nations unies pour l'Environnement ou Pnue, la Commission européenne et les gouvernements des pays riverains) s'est d'abord centré, en 1975, sur la préservation du patrimoine naturel et la lutte contre la pollution marine. Les pollutions d'origine terrestre étant prépondérantes (80 %), l'assainissement des eaux domestiques et industrielles, notamment des villes, est apparu prioritaire. La lutte contre la pauvreté et l'accès à l'eau potable sont les objectifs phares du Millénaire pour le développement (OMD) adoptés par l'ONU en 2000. Ces objectifs ont été élargis à l'assainissement au Sommet de la Terre de Johannesburg en 2002.

Auparavant, en 1985, dans le prolongement du Sommet de la Terre de Rio, la Convention de Barcelone avait intégré les préoccupations du développement durable avec le lancement de différents Agendas 21 et la création d'une Commission méditerranéenne du développement durable. C'est donc l'ensemble de ces objectifs complémentaires qui s'imposent désormais à tous, dans une perspective de développement durable.

L'annexe I retrace l'ensemble du processus de Barcelone depuis 1975 et la multiplicité des dispositifs et des moyens mis en place. Mais tant au niveau méditerranéen que mondial, le rendez-vous de l'ONU en 2005 (OMD+5) a révélé l'insuffisance des résultats et l'impossibilité d'atteindre les objectifs adoptés notamment en Afrique.

L'urbanisation des agglomérations côtières engendre de nouveaux besoins. Les villes, « *aimants de l'espoir* » qui attirent des migrants ruraux, manquent d'outils pour leur développement et pour réaliser les équipements en temps réel. Cependant, certains pays comme la Tunisie ont mis en place depuis longtemps des politiques ambitieuses qui ont prouvé leur efficacité. D'autres, notamment le Maroc, ont cherché des solutions novatrices. Et les villes de Marseille, Nice et Toulon se sont dotées récemment de politiques pour lutter contre la pollution marine.

Tunisie : favoriser l'émergence d'une classe moyenne

► Dès l'Indépendance, la desserte en eau et assainissement est apparue indispensable à l'émergence d'une classe moyenne, pour que celle-ci dispose d'un habitat décent. Des établissements publics nationaux (Sonede et Onas) ont été créés. Ils ont peu à peu étendu leurs actions à tout le territoire. Une partie des missions est désormais déléguée à des opérateurs privés.

II Les objectifs et les acteurs à mobiliser

LES RÉSULTATS, INSUFFISANTS ET VARIABLES selon les pays et les villes, mettent en évidence les objectifs et les personnes à mobiliser, et les obstacles à lever à travers des démarches de développement durable, c'est-à-dire des politiques intégrées qui concernent de multiples acteurs et exigent leur coordination. Les objectifs de lutte contre les pollutions sont rarement prioritaires dans les pays en développement. Les ministres de l'Environnement, chargés de négocier ces grandes conventions, ne sont pas les mieux placés pour les mettre en œuvre car d'autres ministères (travaux publics, hydraulique, intérieur) sont plus directement en charge des équipements et des services urbains auprès des autorités locales. Le relais n'est pas souvent assuré entre ces ministères qui ont d'autres priorités et des moyens limités.

La lutte contre la pauvreté, la santé publique et la politique de l'habitat (un habitat décent pour les plus démunis) relèvent également d'autres autorités. Cette dimension sociale est sans doute mieux perçue mais les solutions sont difficiles à imaginer et à mettre en place. Le développement économique est sans doute l'entrée la plus mobilisatrice pour les gouvernants, car il entraîne des créations d'emplois, de revenus et de ressources, y compris fiscales.

Les solutions à ces problèmes sont liées et c'est en les abordant simultanément, de manière intégrée que l'on progresse. Par exemple, le tourisme exige des plages et des eaux marines propres pour attirer les tour-opérateurs et donc des investissements d'accueil mais aussi des stations d'épuration efficaces. Ce secteur est une source importante de développement économique durable, de devises et d'emplois dans nombre de pays de la région. Là encore, il faut mobiliser tous les ministères concernés, notamment ceux de l'Intérieur, de l'Économie et des Finances. Ce n'est qu'à cette condition que les démarches de développement durable se concrétiseront et dépasseront le stade des déclarations d'intention.

L'eau et l'assainissement, priorités pour le Nord du Maroc

► Le roi Mohammed VI a mis l'accent sur le développement industriel et touristique du Nord du Maroc. Dans ce cadre et pour éviter des rejets polluants en mer, la maîtrise de la distribution de l'eau potable et de l'assainissement des eaux usées est apparue prioritaire. Des conventions de gestion déléguée ont été conclues avec une société franco-marocaine, Amendis, opérant dans le cadre de relations

public-privé (autorités publiques-société délégataire). Le programme de l'Initiative nationale de développement humain (INDH), détaillé plus loin, qui bénéficie de multiples fonds publics et dons, permet aux plus modestes d'accéder simultanément à l'eau potable et à l'assainissement.

Par ailleurs, l'habitat spontané, où logent les plus démunis, ne peut être amélioré par un processus de stabilisation et de consolidation que si la question foncière est *régularisée* et si les dessertes en eau, en assainissement liquide et solide et en électricité sont installées en parallèle. Alors un processus vertueux de création d'emplois (artisans, petits ateliers industriels), de richesses peut s'engager avec l'émergence d'une classe moyenne. La Tunisie, dès l'indépendance, et le Maroc, plus récemment, avec l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) montrent la pertinence et l'efficacité de ces démarches globales liant les trois piliers du développement durable.

Un programme dans le cadre de l'Initiative nationale de développement humain au Maroc

► Dans le cadre de l'Initiative nationale de développement humain, un programme de desserte en eau potable et en assainissement des quartiers les plus pauvres a été lancé au Maroc. Ce programme contribue à la politique de réhabilitation de l'habitat insalubre, souvent informel, selon un plan d'aménagement global des agglomérations avec maintien des populations sur place et régularisation foncière. Il s'agit de susciter un développement local engendrant emplois, ressources, revenus et amélioration de l'habitat. À Casablanca, la société Lydec est chargée de l'ingénierie sociale (50 personnes) nécessaire à la desserte en eau, en assainissement et en électricité de 137 000 foyers résidant dans un habitat insalubre informel. Dès 2006, des opérations ont pris en charge 16 000 foyers (47 000 personnes).

Pour réussir, il faut que tous les acteurs publics et privés et les différentes parties prenantes au sein de la société civile soient impliqués ou associés. Les États, bien sûr, sont concernés par les politiques publiques établies et par les moyens mis en place pour atteindre les objectifs prioritaires définis à l'échelon international et national. Mais il faut que l'ensemble des ministères concernés soient mobilisés sous l'autorité du chef de gouvernement, voire du chef de l'État.

Les autorités locales doivent également être impliquées, responsabilisées et au moins consultées et associées si le processus de décentralisation est jugé prématuré. La distribution de l'eau potable et l'assainissement sont en effet des questions locales qui doivent trouver des réponses adaptées au contexte, à l'histoire et à la géographie des territoires. L'attribution de responsabilités au niveau local, dans un cadre de déconcentration ou de décentralisation, relève de l'appréciation des États qui sont en mesure de déterminer à quel rythme des transferts de ressources humaines et financières peuvent accompagner la montée en puissance des autorités locales. Il faut rompre progressivement le cercle vicieux qui consiste à ne pas leur déléguer de responsabilités, parce qu'elles n'ont pas encore les compétences et les moyens suffisants pour les assumer.

Les usagers, les consommateurs, les citoyens, les associations, voire certaines communautés doivent aussi être informés, consultés, associés aux décisions et, sous certaines conditions, à la gestion du service. C'est en effet le meilleur moyen pour apporter de bonnes réponses aux attentes des populations et de susciter des comportements responsables, sources d'efficacité (économie de la ressource, bon fonctionnement du réseau d'assainissement). En outre, l'implication des usagers et des citoyens contribue à une bonne gouvernance. Il en est de même pour les utilisateurs industriels et les milieux économiques. La mise en place de mécanismes du type *payeur-pollueur* par exemple est un moyen de les associer.

Les opérateurs de service, publics ou privés, en place ou susceptibles d'intervenir, doivent être impliqués dans les diagnostics et les démarches de progrès envisagés. Leurs personnels peuvent participer grâce à leur connaissance des réseaux et bénéficier de plans de formation pour améliorer la qualité du service et sa performance ; ils peuvent être intéressés aux résultats.

C'est donc l'ensemble des parties prenantes qu'il faut impliquer à des degrés appropriés, selon les règles et les traditions nationales ou locales. C'est le meilleur moyen pour mobiliser tous ces acteurs dans un esprit de coopération et se donner toutes les chances d'atteindre ensemble des résultats et relever les défis posés.

III Trois questions clés pour réussir

L'APPROCHE INTÉGRÉE DU DÉVELOPPEMENT durable, solidement assis sur ses trois piliers, est la réponse aux différents défis identifiés par le groupe de travail qu'il faut mettre en place en priorité dans l'Agenda politique. Cela implique des mécanismes de coordination solides et durables des différentes politiques publiques concernées. Encore faut-il se donner tous les atouts pour réussir. Trois questions sont donc prioritaires : l'amélioration de la gouvernance et de la maîtrise publique du service ; le développement des compétences des autorités responsables et des opérateurs (capacité à réaliser et à gérer) ; l'engagement d'un processus d'amélioration de la performance globale du service (qualité et productivité).

En outre, la politique tarifaire est un point central qui sera détaillé plus loin (page 16). Le problème du financement du mode de gestion choisi et de l'opérateur ne seront résolus que lorsqu'on répondra à ces questions clés et qu'une politique tarifaire pertinente sera adoptée. Il s'agit de clarifier qui est responsable de quoi, quelles sont les missions à accomplir et quelles sont les relations, de préférence contractuelles, à établir entre les principaux acteurs.

Le cadre réglementaire, les objectifs généraux à atteindre, les normes à respecter, les moyens à mettre en place, les contrôles à effectuer et l'évaluation des résultats doivent être fixés à l'échelon national. Bref, il faut se doter d'une véritable régulation. Si l'État peut conserver l'organisation directe du service, au moins dans une première phase, il doit faire participer les autorités locales selon des modalités adaptées à leurs moyens budgétaires et humains, mais aussi dans une perspective croissante d'implication et de décentralisation ou, pour commencer, de déconcentration.

Les opérateurs doivent être responsables de la gestion ou de l'exploitation des services et se conformer à des objectifs de qualité et aux règles fixées par les autorités publiques. Ils doivent viser clairement la réalisation des finalités de leur activité et soumettre le contrôle de leurs résultats aux autorités publiques.

Il faut absolument éviter la confusion et l'inversion des rôles entre les opérateurs et les autorités publiques, les premiers fixant les objectifs et les seconds s'ingérant dans la gestion quotidienne. Les usagers, bénéficiaires du service, doivent également être associés là où ils peuvent jouer un rôle, dès lors qu'ils sont informés et responsabilisés. Il peut paraître judicieux d'assurer leur représentation en distinguant les différentes catégories d'usagers, domestiques, agricoles et industriels.

Les périmètres pertinents de cette gouvernance doivent être déterminés en fonction des réalités techniques, géographiques et humaines, car c'est dans ces périmètres que sera définie une politique tarifaire comportant des péréquations exprimant une forme de solidarité sociale et territoriale et décidée par le niveau politique concerné.

Les acteurs doivent avoir des relations de confiance, de coopération et de partenariat. Les solutions contractuelles en sont la forme la plus évoluée car elles placent les partenaires sur un pied d'égalité et favorisent les jeux gagnant-gagnant à travers des mécanismes incitatifs.

LES RESSOURCES HUMAINES, cruciales, doivent être rassemblées et mobilisées pour constituer une masse critique apte à maîtriser les problèmes. Les compétences nécessaires sont autant technique, économique, juridique, administrative et financière que managériale ou commerciale. Elles doivent être différenciées selon qu'elles concernent :

- l'élaboration d'une politique, d'un diagnostic, la fixation des objectifs réalistes à atteindre, l'évaluation des résultats, la capacité à définir des programmes d'investissements et à étudier des projets, à organiser la mise en compétition, à négocier avec l'exploitant et à le contrôler ;
- la capacité à exploiter le service de manière aussi professionnelle et efficace que possible, à manager les ressources humaines, les processus industriels et les procédures.

À défaut d'une compétence interne suffisante, il faut la renforcer à travers des plans de formation et en recourant aux compétences externes de consultants, d'experts ou de professionnels reconnus mais aussi des ONG et des organisations internationales.

La coopération décentralisée et les échanges entre villes du Nord et du Sud sont des voies intéressantes, dès qu'elles s'inscrivent dans la durée et qu'elles recouvrent des sujets de fond abordés sur des bases claires, par exemple les besoins de coopération technique et d'ingénierie sociale.

Il faut être de plus en plus performant pour améliorer l'équilibre financier de l'exploitation en diminuant les coûts et en augmentant les recettes, ce qui permet d'accroître l'autofinancement des investissements ; avoir une meilleure qualité de service, ce qui facilite le recouvrement des factures auprès des usagers plus satisfaits.

Les marges de progrès pour la distribution de l'eau potable peuvent être rapidement identifiées à travers trois indicateurs significatifs : le nombre d'heures de distribution d'eau par jour selon les quartiers, le taux de pertes (fuites) dans le réseau, et le taux de recouvrement des factures.

En ce qui concerne l'assainissement, on peut apprécier l'efficacité de la politique mise en œuvre à travers le taux de raccordement au réseau de collecte des eaux usées, le taux de traitement de ces eaux usées (efficacité de l'épuration) et le volume des rejets directs en mer, même avec des émissaires.

Les processus d'amélioration de la performance passent par :

- un management responsable, aussi professionnel que possible ;
- une bonne gestion des ressources humaines, une meilleure motivation des agents pour améliorer la qualité du service rendu et la productivité (formation, management participatif, délégation de responsabilités, informatisation et intéressement aux résultats...) ;
- une bonne connaissance des usagers, de leurs attentes et de leur capacité à payer, en développant une démarche de service (information, réponses aux réclamations, transparence et, même, démarche de marketing) ;
- des projets de service et des contrats comportant des objectifs de gains de productivité et de qualité conformément à des indicateurs de performance permettant la comparaison et l'émulation avec les services d'autres villes (benchmarking). L'ensemble de ces actions est de nature à engendrer un processus vertueux d'amélioration continue de l'ensemble des résultats.

Dès lors que des gains de productivité sont engagés, il est nécessaire de prévoir une juste répartition du surplus économique dégagé. On peut imaginer qu'une première partie de ce surplus soit consacrée en priorité à l'autofinancement du branchement de nouveaux usagers et du renouvellement, de l'extension ou de la modernisation des infrastructures ; une deuxième partie doit être consacrée aux usagers, par des améliorations de qualité ou des contributions aux péréquations tarifaires ; enfin, une troisième partie sera destinée aux salariés qui ont contribué à ces gains de productivité et de qualité. La répartition entre ces trois catégories doit être établie en fonction du contexte, en recherchant l'équité et l'efficacité.

Il faut éviter que ce surplus ne soit accaparé par l'une ou l'autre des parties sous forme de surprofit ou de mécanismes de corruption. Cette équité et plus généralement cette éthique soulèvent clairement la question d'une bonne régulation et d'un contrôle aussi démocratique que possible où toutes les parties prenantes, usagers et salariés compris, peuvent avoir un rôle utile.

IV La politique tarifaire, instrument de pilotage et outil de solidarité

L'EAU POTABLE ET L'ASSAINISSEMENT URBAIN sont des services publics industriels et commerciaux qui offrent des services en contrepartie d'un prix ou plutôt d'un tarif d'ordre public, fixé par l'autorité publique compétente, c'est-à-dire *l'autorité organisatrice*. La totalité des coûts doit être couverte par des tarifs et des contributions publiques, pour assurer l'équilibre du service. La politique tarifaire est à la fois l'instrument de pilotage économique et financier du service et l'outil de la solidarité entre les usagers et entre les territoires.

Pour ce bien public, certains préconisent dans les forums internationaux la gratuité et évoquent l'incapacité des plus démunis à payer. Cette idée de gratuité a des effets pervers : le gaspillage, la mauvaise gestion d'un service dont les coûts ne sont pas convenablement couverts et la nécessité de subventions de fonctionnement. Le patrimoine n'est pas entretenu, le service se dégrade et n'est plus assuré durablement.

La réponse aux difficultés de paiement des plus démunis passe par la modulation tarifaire fondée sur des péréquations et par des aides ciblées réservées à ceux qui en ont le plus besoin, sans effet d'aubaine pour les autres. Ce sont les populations non raccordées, en général les plus pauvres, qui sont exclues de ces mécanismes d'aide. Les pauvres paient donc souvent très cher l'eau potable aux porteurs d'eau ou aux gestionnaires de bornes-fontaines, en l'absence d'un véritable service public et ce sont souvent les administrations et les riches qui ne règlent pas leurs factures.

Une subvention à la facture d'eau est d'autant plus pertinente que la plupart des usagers sont déjà bien raccordés. Sinon, il faut privilégier les subventions aux branchements pour l'accès à l'eau. Une sous-tarifification conduit aux mêmes effets pervers et doit être évitée pour les mêmes raisons, dès lors qu'une politique de tarification sociale vient compenser une hausse des tarifs moyens qui s'avérerait indispensable.

L'histoire des pays développés montre que des crédits publics massifs ont été constamment nécessaires, au moins pour les équipements primaires des villes, pour l'adduction d'eau rurale et pour l'assainissement.

Le processus d'équipement d'un pays développé, de la desserte en eau potable puis en assainissement de la quasi-totalité des usagers, s'est étalé sur de très nombreuses décennies. L'assainissement urbain s'achève à peine en France dans le cadre des obligations communautaires. Comment imaginer alors que la plupart des pays en développement arrive à

réaliser en vingt ou trente ans un effort d'équipement similaire par autofinancement des investissements de développement, à travers les résultats de l'exploitation des services ?

Certaines difficultés récentes trouvent là une partie de leur origine, du fait d'une tarification excessive prévue dans des contrats irréalistes :

- les concessions de travaux et de services (gestion déléguée), plus judiciaires économiquement, peuvent comporter des objectifs d'autofinancement trop ambitieux, eux-mêmes compromis si des financements en devises fortes sont mis en place et risquent de poser problème en cas de dévaluation ou d'hyperinflation ; les tarifs ne sont alors généralement pas actualisés suffisamment, malgré les clauses contractuelles difficiles à appliquer du fait de la crise sociale et économique (par exemple en Argentine) ou du fait de tarifications fixées par des contrats avec des objectifs d'investissements irréalistes (comme Cochabamba en Bolivie) ;
- les privatisations des infrastructures, inspirées du modèle britannique, consistant à faire racheter les investissements passés tout en finançant les investissements futurs, le tout aux frais des usagers, sont discutables (Chili), quels que soient les résultats positifs constatés.

Il faut donc éviter une tarification au coût complet, durant les phases d'équipement initial, du moins pour les usagers domestiques. Par exemple, la règle française actuellement en vigueur, *L'eau paie l'eau*, paraît difficilement applicable aux pays en développement. Elle ne se justifie qu'une fois que le niveau d'équipement et de desserte est atteint, ce qui est le cas en Europe, conformément à la directive cadre européenne sur l'eau.

La pérennité du service n'est pas assurée si les coûts d'entretien et d'exploitation ne sont pas, au moins en moyenne, couverts par la tarification. Si la performance s'améliore, cela doit permettre progressivement d'accroître l'autofinancement pour couvrir tout ou partie des coûts de renouvellement du réseau, de manière à maintenir le patrimoine en bon état, ce qui est un gage de durabilité du service. Le partage du surplus économique doit rester équitable comme nous l'avons explicité plus haut.

Les coûts de développement du réseau et notamment d'extension dans les quartiers spontanés ne peuvent être couverts par la tarification moyenne que si une péréquation existe entre quartiers centraux et quartiers périphériques. Cela implique un bon fonctionnement du service, une tarification suffisante et un recouvrement des factures satisfaisant dans les quartiers à haute contribution et auprès des utilisateurs industriels ou des administrations. Et cela suppose une volonté politique forte et durable.

LES MÉCANISMES DE SOLIDARITÉ qui reposent sur des modulations tarifaires et le choix de formules (poids de la part fixe, imputation du coût des branchements...) relèvent clairement des autorités politiques qui doivent les décider et les assumer publiquement en les expliquant et en les justifiant notamment auprès des catégories aisées et des classes moyennes. Ces mécanismes peuvent être mis en place entre :

- usagers domestiques et utilisateurs professionnels ;
- usagers domestiques entre eux selon le niveau de leurs revenus et leur capacité contributive (locataires, propriétaires occupants ou pas) ;
- quartiers centraux et périphériques ;
- villes et zones rurales environnantes ;
- usagers de l'eau et de l'assainissement et usagers de l'électricité (cf. contrat Lydec à Casablanca, page 36), à condition que ces subventions croisées démontrent leur efficacité en toute transparence.

Le contrat eau-assainissement-électricité de Casablanca

▮ Le contrat de Casablanca, confié à Lydec en 1997, met en œuvre une péréquation originale entre les trois services publics : distribution de l'eau potable, assainissement et distribution de l'électricité. La production d'eau et d'électricité est réalisée par ailleurs dans le cadre des offices publics compétents. Cet ensemble, qui a fonctionné dans d'autres pays d'Afrique (Côte d'Ivoire), permet de couvrir les coûts d'exploitation à travers une péréquation entre les tarifs aidés de l'eau et de l'assainissement et ceux de l'électricité, dont les usagers professionnels sont prépondérants. En outre, la péréquation en faveur des populations défavorisées est assurée sur une agglomération de 4 millions d'habitants ; elle trouve son fondement dans les différences de capacité contributives selon les quartiers.

Les territoires de péréquation doivent être choisis soigneusement et assumés politiquement. Ceux relatifs à l'eau et à l'assainissement ne sont pas forcément les mêmes. En outre, des aides ciblées, évitant tout effet d'aubaine pour les usagers aisés, peuvent être offertes à ceux qui en ont impérieusement besoin : quantité plafonnée d'eau gratuite, subvention au tarif, aide au branchement... Le coût du branchement peut en effet représenter plusieurs mois de salaires pour certains. Pour réduire le montant à leur charge, plusieurs solutions ont été expérimentées, comme la révision des normes appliquées de manière clas-

sique ou les approches du type OBA (Output Based Aid ou Aide basée sur les résultats). L'AFD et la Banque mondiale expérimentent avec succès de tels dispositifs.

L'aide basée sur les résultats (OBA)

► L'aide basée sur les résultats est une stratégie pour soutenir l'élargissement de l'accès aux services essentiels aux ménages les moins aisés, tout en s'assurant de l'efficacité des résultats. Il s'agit d'octroyer des subventions, basées sur les résultats, afin de couvrir en partie ou en totalité les coûts d'accès élevés normalement à la charge des ménages, comme par exemple les coûts de branchement au service d'eau potable.

Ces subventions peuvent provenir des autorités publiques ou d'organismes d'aide au développement. La Banque mondiale a ainsi créé un fonds fiduciaire regroupant plusieurs bailleurs : le Partenariat mondial pour l'aide basée sur les résultats (ГРОВА). Les subventions peuvent être attribuées directement aux populations ou à des prestataires sélectionnés après appel d'offre. Dans ce cas, ces derniers avancent les frais et sont remboursés une fois la prestation effectuée et après vérification des résultats. Ce mécanisme a pour avantages :

- d'améliorer la transparence dans l'attribution des subventions et de réduire les distorsions liées au ciblage des bénéficiaires. Les raisons, les destinataires et l'objet de la subvention doivent être clairement explicités ;
- d'optimiser l'utilisation des ressources financières grâce à la rémunération conditionnée à la prestation effective des services ou à l'obtention de résultats définis préalablement ;
- d'encourager la mobilisation de partenaires privés pour l'accès des plus démunis aux services.

Il est donc possible de couvrir l'intégralité des coûts d'entretien et d'exploitation ainsi qu'une part croissante du coût complet, tout en mettant en place des dispositifs permettant aux plus démunis d'exercer leur droit à l'eau potable et à l'assainissement dans des conditions équitables. Il faut cependant être conscient de l'effort qui reste généralement à la charge de la collectivité publique pour le renouvellement et l'extension des réseaux.

v Dégager des moyens de financement efficaces

LA QUESTION DU FINANCEMENT et l'ampleur des sommes à mobiliser est souvent présentée comme la difficulté majeure. Or de notre point de vue, si on répond aux trois questions clés et à celle, centrale, de la politique tarifaire, on trouve des financements. Cela équivaut à remplir les conditions qui justifient l'aide internationale, voire qui la garantissent. Une tarification couvrant au moins les coûts d'entretien et d'exploitation et des gains de productivité réguliers, permet d'accroître l'autofinancement des investissements de renouvellement puis de développement. L'accent est ainsi mis sur les besoins de financement des infrastructures, en évitant de financer des subventions récurrentes de fonctionnement.

Les sources de financement internationales sont disponibles, multiples et pas toujours complètement utilisées. Elles comportent une part plus ou moins grande de dons accompagnant les prêts concessionnels à long terme. La dichotomie actuelle entre les dons réservés aux pays les moins avancés (PMA) et les prêts pour les autres, n'est pas toujours pertinente. Le groupe de travail propose des recommandations aujourd'hui largement partagées par l'AFD et la Banque mondiale :

- si les risques de change sont probables, il convient d'éviter des solutions concessives et séparer l'exploitation du service (du type affermage ou régie) de la réalisation des investissements principaux. Il ne faut pas en effet que des opérateurs privés empruntent en monnaie forte alors que les recettes sont purement locales ;
- face à ce risque de change, il faut privilégier la mobilisation de l'épargne locale souvent abondante, notamment celle des expatriés qui cherchent à investir dans leur pays d'origine, à condition de sécuriser les placements dans ces investissements à long terme, relativement sûrs, par des mécanismes de garantie (cf. AFD) ;
- promouvoir si possible des prêts directs aux autorités locales importantes (cf. la politique de la SFI ou IFC) ou, à défaut, faire prêter par une institution financière spécialisée dans les prêts aux autorités locales. Cette institution, qu'il faudrait créer si elle n'existe pas, bénéficierait des prêts des bailleurs de fonds internationaux, serait capable de mutualiser les risques et de garantir les remboursements sous l'égide de l'État ;
- chercher à dégager des moyens budgétaires de l'État et des autorités locales à travers des mécanismes de taxe ou de fiscalité affectées au développement et à l'équipement urbains. La stabilisation de l'habitat spontané et le processus de développement économique qu'il permet sont de

nature à enclencher un cercle vertueux. Ces questions font l'objet de travaux plus détaillés, notamment à l'AFD et nous y renvoyons.

Le rapport du panel mondial sur le financement des infrastructures de l'eau⁽¹⁾ et le rapport de Paul Van Hofwegen⁽²⁾ sont des références essentielles à la problématique de financement. Nous avons repris nombre de leurs propositions. Notons que diverses études économiques⁽³⁾ montrent que le retour sur investissement dans le long terme est de 1 à 8 dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement.

La lutte contre la corruption, priorité du nouveau président de la Banque mondiale, mérite d'être évoquée même si elle relève d'une meilleure gouvernance et si les processus vertueux sont longs à faire prévaloir.

VI Choisir le bon mode de gestion et l'opérateur

DANS LES CONFÉRENCES ou forums internationaux, l'attention se concentre trop souvent sur le choix entre solutions publiques ou privées. Voici le type de critiques souvent entendues, selon le point de vue adopté :

- aux régies ou aux solutions publiques en général, on reproche l'inefficacité et la mauvaise gestion, la médiocrité du service, le mauvais entretien du patrimoine (taux de fuites élevé), une productivité et une motivation insuffisante des personnels et des cadres, une attention insuffisante aux usagers et un recouvrement insuffisant des factures. Les avantages reposent sur une maîtrise publique en principe plus complète du service et sur l'implication plus grande des responsables publics ;
- aux opérateurs privés, généralement internationaux, accusés de «faire de l'argent ou du profit» en exploitant un service public de base et de ne pas pouvoir, de ce fait, proposer des tarifications sociales pour les plus pauvres, de mettre en cause la maîtrise publique du service, ce qui peut conduire à une perte de souveraineté (*multinationale*). Les avantages reconnus reposent sur l'efficacité, la réactivité, la bonne gestion des ressources humaines, leur motivation et leur formation, le management et l'utilisation de solutions techniques adaptées. À ces deux types de solutions peuvent être imputés des phénomènes de corruption.

(1) Présidé par Michel Camdessus, *Financer l'eau pour tous*, Conseil mondial de l'eau, 2003.

(2) Présidé par Angel Gurría, *Report of the Task Force on Financing Water for All*, Conseil mondial de l'eau, 2006.

(3) Notamment le rapport mondial sur le développement humain, *Au-delà de la pénurie : pouvoir, pauvreté et crise mondiale de l'eau* (Pnud, 2006)

Du côté de la gestion publique, il y a la régie directe, mais aussi la régie autonome ou l'établissement public (national ou local). Des partenariats à prépondérance publique peuvent aussi être établis, de nature soit institutionnelle (société d'économie mixte) soit contractuelle avec des opérateurs apportant leur savoir-faire sous forme de marché public, de prestation de service ou d'assistance à l'exploitation.

Des partenariats public-privé peuvent également être conçus. Le partenaire public joue un rôle d'autorité organisatrice et le partenaire privé est impliqué dans l'exploitation sous forme de *gestion partagée* (Tripoli au Liban, page 50) ou de gestion déléguée sous ses différentes formes (régie intéressée, affermage, licence ou concession). Il y a partage et transfert des risques de toutes natures susceptibles d'être portés par le partenaire privé. Ces opérateurs peuvent être locaux, nationaux ou internationaux. Des sociétés mixtes peuvent être une voie intéressante pour permettre l'émergence d'opérateurs privés nationaux en leur transférant des savoir-faire.

Des acteurs du type association, communautés ou ONG peuvent aussi être chargés de gérer le service, notamment dans des zones rurales ou dans des quartiers urbains périphériques.

Parmi ces multiples solutions les autorités doivent choisir en pesant les avantages et les inconvénients. Ce libre choix doit pouvoir être remis en cause sans difficulté excessive, notamment à l'échéance d'un contrat. Des solutions progressives peuvent être retenues, les responsabilités confiées aux opérateurs privés s'accroissant au fur et à mesure que la confiance se construit et que les apports respectifs se précisent.

Une nouvelle politique de l'eau et de l'assainissement pour les grandes villes algériennes

► Après des allers et retours périodiques entre des solutions centralisées publiques (ADE et Ona) et des solutions plus décentralisées, l'Algérie s'est engagée, dans le cadre de son nouveau Code de l'eau, dans une politique associant des opérateurs internationaux à l'exploitation des services des grandes villes (Alger puis Constantine, Oran et Annaba) à travers des contrats impliquant le partenaire privé dans la gestion (contrat d'Alger), avec une perspective de gestion déléguée (affermage).

Il faut mener différentes analyses préalables en toute objectivité et sans a priori idéologique. Cela suppose de disposer de données chiffrées ou d'enquêtes de terrain pour procéder à des diagnostics.

Si les organisations internationales (bailleurs de fond, agences de l'Onu, dispensateurs d'aide publique au développement) ne sont pas elles-mêmes porteuses de solutions, elles peuvent jouer un rôle dans ces diagnostics préalables. La doctrine des bailleurs de fonds a beaucoup évolué et n'est pas encore stabilisée, même si le paysage s'éclaircit.

Le contrat, conclu après mise en compétition et négociation, est un moyen privilégié pour expliciter les objectifs, mettre au point un cahier des charges, des outils de suivi, de contrôle et d'évaluation. C'est la voie habituelle entre pouvoirs publics et opérateurs privés. Pour les opérateurs publics, il est vivement souhaitable d'élaborer des mécanismes similaires, même s'il n'y a pas de mise en compétition. C'est le moyen de dissocier clairement les responsabilités entre l'opérateur et l'autorité publique. La seule menace d'une ouverture à la concurrence peut d'ailleurs stimuler la performance d'un opérateur public.

Les échecs des contrats privés résultent souvent des défaillances des autorités publiques qui répugnent à assumer leur rôle (politique tarifaire et définition des grandes finalités en particulier) ou ne respectent pas leurs engagements contractuels. Il en va d'ailleurs de même en cas de gestion publique par confusion des rôles et par manque de courage politique fréquent vis-à-vis des salariés et des usagers. Dans tous les cas, la corruption, qu'elle soit diffuse (clientélisme, népotisme) ou qu'elle soit une condition ou une incitation à l'attribution du contrat, a des effets très négatifs sur la clarté des rôles de chacun et sur la bonne gestion du service.

Il y a des régies efficaces et des partenariats public-privé qui marchent; les fiches de cas (Annexe 2, page 32) en témoignent:

- la concurrence entre opérateurs privés ne joue que si le cadre réglementaire et le contexte y sont favorables. Sinon, les candidats sérieux ne se déplacent pas (ou plus);
- il faut donc choisir en toute connaissance de cause et en s'efforçant de réunir au préalable toutes les conditions de réussite;
- il est généralement plus facile d'engager une démarche contractuelle avec des opérateurs privés car chacun apportera sa contribution à la réussite, que de faire évoluer simultanément le management d'un opérateur public et la prise de responsabilité par l'autorité organisatrice. La solution privée suppose que l'autorité publique s'est mise au préalable en situation d'assumer son rôle, de contrôler l'opérateur et de garder le cap, en général avec une assistance extérieure;
- il y a d'autres solutions éventuelles ou complémentaires: opérateurs privés locaux ou nationaux, ONG, associations, communautés.

CONCLUSION

COMMENT METTRE EN MOUVEMENT les acteurs publics, faire en sorte qu'ils s'approprient les objectifs, qu'ils prennent les dispositions pour s'engager dans des actions de progrès et des processus pluriannuels de résolution des problèmes ? Tout d'abord, les calendriers doivent être réalistes et susceptibles d'être respectés grâce à des efforts conséquents et continus : il faut fixer les objectifs proportionnellement aux moyens et définir des étapes de progrès en fonction des niveaux de service à atteindre. Mieux vaut des premières réponses limitées mais pour tous plutôt que des solutions trop ambitieuses, dans des calendriers trop longs, et forcément inégalitaires. Les solutions techniques doivent être soigneusement adaptées au contexte et aux ressources financières et humaines mobilisables.

Si les trois questions clés déjà identifiées et celle de la politique tarifaire sont résolues, des résultats seront plus facile à obtenir. Il faut donc un déclic initial qui amène les pouvoirs publics à s'attaquer au problème, en faisant de l'Agenda politique une priorité.

Un forum s'appuyant sur des dispositifs de la Convention de Barcelone devrait être en mesure d'assurer le suivi des résultats et les comparaisons, d'organiser des échanges d'expérience, des rendez-vous périodiques pour faire connaître et diffuser les bonnes pratiques et les cas de réussite probante. Une unité légère, commune au Programme d'action pour la Méditerranée, à l'Institut méditerranéen de l'eau et à la Banque mondiale (Réseau urbain Mena de l'Institut de la banque localisé à Marseille), mérite d'être étudiée. C'est un moyen indispensable pour maintenir la pression et susciter l'émulation entre les acteurs qui peuvent ainsi s'épauler et se conforter.

Des procédures d'auto-évaluation (diagnostic des problèmes) ou d'évaluation mutuelle ou par tierce partie seraient préconisées pour convaincre les autorités publiques de s'engager dans le changement (à cette fin, un guide d'auto-évaluation est proposé en annexe). Sur la base d'une doctrine et de recommandations claires, il paraît possible de progresser. Des avancées récentes en Algérie ou au Maroc montrent qu'il est temps de se saisir des problèmes et de commencer, enfin, à atteindre les objectifs.



ANNEXES

ANNEXE 1

HISTORIQUE DES PROGRAMMES DE RÉDUCTION DE LA POLLUTION DE LA MÉDITERRANÉE

Le Plan d'action pour la Méditerranée

EN 1975 SOUS L'ÉGIDE du Programme des Nations unies pour l'environnement (Pnue), les pays riverains de la Méditerranée et la Commission européenne réunis à Barcelone signèrent une Convention pour la protection de cette mer commune (la Convention de Barcelone, adoptée en 1976 et entrée en vigueur en 1978) et décidèrent dans le même temps de lancer et de financer un plan d'action destiné à renforcer la mise en œuvre de cette convention : le Plan d'action pour la Méditerranée (Pam). Dès l'origine, certains estimèrent que, puisque 80 % de la pollution marine était d'origine terrestre, c'était sur terre qu'il fallait lutter contre les sources de pollution. Le Plan d'action pour la Méditerranée a donc été assorti d'un volet socio-économique, destiné à préparer «*des planifications intégrées du développement et une gestion plus attentive des ressources du bassin*».

La Convention a été amendée en 1995 et dénommée *Convention pour la protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée*. La Convention et ses six protocoles constituent le dispositif de Barcelone, cadre juridique du Pam.

Le Plan d'action pour la Méditerranée comporte trois volets. Le premier, institutionnel et juridique, relève de la mise en œuvre de la Convention de Barcelone sur la protection de la mer Méditerranée et de ses six protocoles. Le second, scientifique, est caractérisé par le Programme de surveillance continue et de recherche en matière de pollution de la mer (Med Pol). Le troisième, socio-économique, s'oriente, grâce à une approche systémique, vers la prospective et les priorités environnementales de l'ensemble des pays riverains avec la mise en place en 1977 des Centres d'activités régionales (Car), du Plan Bleu et du Programme d'actions prioritaires :

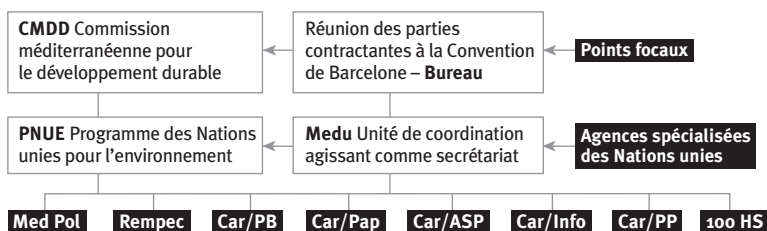
- le Car/PB (Plan Bleu), installé à Sophia Antipolis, a pour mission d'observer, d'évaluer et d'explorer les évolutions possibles des relations entre environnement et développement dans le Bassin méditerranéen ;

- le Car/Pap (Programme d'actions prioritaires), situé à Split (Croatie), œuvre pour l'aménagement et la gestion intégrée du littoral.

Dans les années 1980 d'autres centres d'activités régionales spécifiques et programmes ont été créés :

- le Programme Med Pol, situé à Athènes, chargé de l'étude scientifique et de la surveillance continue de la pollution marine ;
- le Rempec, établi à Malte pour la prévention et l'intervention d'urgence contre la pollution marine accidentelle ;
- le Car/ASP pour les aires spécialement protégées, établi à Tunis, qui contribue à la protection des milieux côtiers et des espèces marines menacées ;
- le réseau des cent sites historiques méditerranéens animé par l'Atelier du patrimoine de la ville de Marseille ;
- le Car/Info (ex-Car/TDE) mis en place à Palerme en 1993. En 2005, le Car/Info a redéfini son mandat et ses activités vers un renforcement des capacités du Pam en matière d'information et de communication ;
- le Car/PP pour les productions propres dont l'implantation à Barcelone a été approuvée en juin 1995.

Structure institutionnelle du Pam



En 1992 à Rio, la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement a conforté le concept de développement durable et a adopté notamment l'Agenda 21. Cette dynamique internationale et le résultat des précédents travaux méditerranéens ont conduit à l'élaboration d'un Agenda Med 21, dès 1994 à Tunis, à la révision du Pam à Barcelone en 1995 (Pam II) et à la décision de créer, à Montpellier, en 1996, une Commission méditerranéenne du développement durable (CMDD). Cette Commission est une instance de dialogue et de propositions à l'intention des parties contractantes, mise en place pour définir une stratégie méditerranéenne de développement durable. On y trouve à la fois des représentants des parties contractantes et de la société civile :

- vingt-deux experts nommés par les États riverains (Albanie, Algérie, Bosnie-Herzégovine, Chypre, Croatie, Égypte, Espagne, France, Grèce, Israël, Italie, Liban, Libye, Malte, Maroc, Monaco, Serbie-Monténégro, Slovénie, Syrie, Tunisie, Turquie) et la Communauté européenne;
- quinze représentants de la société civile (cinq ONG, cinq représentants des milieux socio-économiques et cinq autorités locales).

Depuis sa création, la Commission méditerranéenne du développement durable a articulé ses travaux autour de huit thèmes prioritaires dont cinq ont déjà abouti à l'adoption de recommandations : la gestion durable des régions côtières et celle de la demande en eau, le tourisme, les indicateurs pour le développement durable et la sensibilisation. Conformément à sa mission, cette instance a également élaboré la stratégie méditerranéenne de développement durable, adoptée lors de la quatorzième réunion des parties contractantes en novembre 2005 en Slovénie.

Le Programme méditerranéen d'assistance technique environnementale

LE METAP (Mediterranean Environmental Technical Assistance Program), créé en 1990, est un partenariat entre des pays du pourtour méditerranéen et des donateurs multilatéraux. En quinze ans, il a attiré des investissements d'un montant d'un milliard de dollars couvrant trente-cinq projets pour un coût de fonctionnement inférieur à 65 millions de dollars. Sa mission consiste à accroître la capacité des pays à développer et à adopter des politiques environnementales, en mettant notamment l'accent sur les domaines suivants : les instruments politiques et législatifs, la qualité de l'eau, la gestion des eaux usées et des zones côtières, celle des déchets municipaux et des déchets dangereux.

Les actions de l'Union européenne

LE PROGRAMME LIFE. En 1992, un instrument financier de soutien au développement et à la mise en œuvre de la politique européenne de l'environnement et du développement durable a été mis en place : l'Instrument financier pour l'environnement (Life). Cet instrument comporte trois volets : Life nature, Life environnement et Life pays tiers. C'est ce troisième volet qui, plus précisément, finance la mise en œuvre des politiques et programmes d'actions en matière d'environnement dans certains pays riverains de la mer Méditerranée et de la mer Baltique.

LE PROGRAMME D' ACTIONS À COURT ET MOYEN TERME: SMAP. En novembre 1995 à Barcelone, les parties contractantes ont adopté une déclaration instituant un partenariat entre l'Union européenne et douze partenaires du Sud et de l'Est de la Méditerranée combinant des objectifs de paix, de stabilité et de prospérité. L'environnement a été reconnu comme un des domaines nécessitant une coopération accrue et essentielle pour le développement durable. La Commission européenne a été chargée par les parties contractantes de coordonner la préparation d'un Programme d'actions prioritaires à court et moyen terme pour l'environnement: le Smap.

Le Smap a été adopté lors de la Conférence ministérielle euro-méditerranéenne d'Helsinki en novembre 1997, après de nombreuses consultations (l'Unité de coordination du Plan d'action pour la Méditerranée, le Metap, les principales organisations non gouvernementales opérant dans la région et d'autres organisations représentatives de la société civile travaillant dans le domaine concerné ont notamment été consultées). Il se fonde sur les travaux antérieurs du Plan d'action pour la Méditerranée et de la Commission méditerranéenne du développement durable et travaille en partenariat avec les différents organismes existants.

HORIZON 2020. En 2005, la Commission européenne a lancé une initiative pour s'attaquer aux principales sources de pollution de la Méditerranée d'ici 2020. La communication de la Commission pour «*établir une stratégie de l'environnement pour la Méditerranée*» ébauche les détails d'Horizon 2020, en regroupant les activités planifiées sous quatre rubriques-objectifs :

- soutenir les projets qui ont pour but de réduire les sources de pollution. La Commission européenne et la Banque mondiale ont décidé de regrouper ceux qui concernent la pollution en Méditerranée sous l'ombrelle d'Horizon 2020 et de regrouper les fonds pour soutenir les projets prioritaires et financièrement viables. L'accent est mis sur les émissions industrielles, les déchets municipaux et les eaux usées urbaines, responsables à 80 % de la pollution de la Méditerranée. Une attention particulière sera accordée aux propositions du Programme d'actions prioritaires ;
- des mesures de renforcement des capacités seront mises en place pour aider les pays riverains à créer des administrations environnementales nationales capables de développer et de veiller à l'application de la législation environnementale ;

- le budget recherche de la Commission sera utilisé afin que les problèmes environnementaux qui touchent la Méditerranée soient mieux connus et pour en assurer la diffusion. L'expérience acquise dans le cadre du programme Life et du Programme d'action à court et moyen termes Smap sera diffusée à tous les partenaires ;
- des indicateurs visant à mesurer le taux de réussite d'Horizon 2020 seront développés.

Le réseau urbain Europe-Mena

EN MARS 2004, LA VILLE DE MARSEILLE et la Banque mondiale ont créé le réseau urbain Europe-Mena. Ce réseau propose une démarche collective de réflexion et d'action, d'échanges, de confrontation des politiques et de transfert de savoir-faire sur des questions concrètes touchant la gestion urbaine. Le partenariat s'articule autour des points suivants :

- promouvoir des échanges de connaissances, d'expériences et de pratiques réussies ;
- renforcer les institutions de formation pour élus et cadres territoriaux ;
- mettre à disposition des moyens pour aider les villes partenaires à identifier, évaluer ou mettre en œuvre des projets de développement urbain ;
- faciliter les contacts pouvant déboucher sur le portage conjoint de projets de développement, en particulier sous forme de coopération décentralisée.



ANNEXE 2

FICHES DE CAS

Maroc

Tanger-Tétouan ~ AMENDIS

VEOLIA ENVIRONNEMENT MAROC (filiale de Veolia Water Ami – Afrique, Moyen Orient, Inde – qui gère le plus gros investissement de Veolia en assainissement) opère depuis 2002 au Maroc avec notamment deux sociétés délégataires de services publics d'eau, d'assainissement et d'électricité : Amendis (Tanger et Tétouan), Redal (Rabat-Salé) ; elle comprend 5 000 collaborateurs.

La région nord du Maroc, Tanger et Tétouan (1,4 million d'habitants) est en plein bouleversement économique, social et urbanistique. Cette zone, qui était il y a encore six ans hors du plan de développement du pays, est devenue prioritaire pour le Royaume avec l'avènement de Mohamed VI. Des infrastructures (routes, autoroutes, chemins de fer...) ont été construites. Le nouveau port Tanger-Med change la donne en termes d'aménagement du territoire et d'emplois ; les villes et leurs populations attendent beaucoup de ces changements.

Dans ce contexte, la délégation à la société Amendis des services publics gérés auparavant par les régies de Tanger et de Tétouan, est un acte politique dont l'objectif principal est de mettre à niveau, techniquement et économiquement, les services et de créer de nouveaux systèmes d'assainissement adaptés à ces deux villes, en phase avec les ambitions touristiques. Par ailleurs, depuis 2002, trois changements institutionnels sont apparus : la décentralisation en cours, de nouvelles lois sur la protection de l'environnement et le lancement de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) qui a donné pour les plus pauvres la priorité au développement de l'accès aux services essentiels.

CONTRAT. En 1999, un appel d'offre a été lancé pour la délégation des services gérés par les régies publiques de Tanger et de Tétouan. En février 2001, le contrat a été attribué à Amendis. En janvier 2002, la société a donc pris les manettes. Elle a plusieurs actionnaires : Veolia Eau (majo-

ritaire), l'Ona (premier groupe privé marocain), Somed (groupe maroco-émirati), et Hydro Québec International. Le montant total des investissements prévus dans les contrats de Tanger et de Tétouan s'élève à 700 millions d'euros sur vingt-cinq ans, dont la moitié en fonds propres du délégataire.

La relation public-privé est clairement organisée par les contrats de délégation qui sont très complets (plus de mille pages). Un comité de suivi, au sein duquel siègent des représentants des pouvoirs publics locaux et centraux et d'Amendis, décide des grandes orientations (programmes d'investissements, définition des budgets, évolution des tarifs...). C'est ainsi que l'on a pu convaincre les élus locaux de mettre en avant les opérations de branchements sociaux, dans le cadre de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) et de rechercher des modes de financement nouveaux pour subventionner ces opérations. De plus, l'Autorité délégante est secondée par un service permanent de contrôle de la délégation constitué de cadres des anciennes régies. Ce service travaille en permanence avec le délégataire et a pour principale mission de vérifier le respect des engagements contractuels. Le contrôle et le suivi de la délégation ainsi que l'obligation de *reporting* sont au Maroc encore plus forts qu'en France. En cas de non respect des délais une sanction graduelle est appliquée – mais il n'y a pas d'incitations positives de type *bonus*. Le contrat est actualisé tous les cinq ans.

LE PROJET ASSAINISSEMENT EST PRIORITAIRE. Veolia réalise de nouveaux systèmes d'assainissement comprenant, outre des centaines de kilomètres de réseaux, une demi-douzaine de stations de dépollution, suivies dans la plupart des cas d'émissaires en mer pour évacuer les eaux traitées. La station de dépollution de Tanger est en construction sur une plateforme créée en mer sous la vieille ville, après en avoir étudié les impacts et présenté le projet au public. Les types de traitement employés doivent, dans certains cas, évoluer pour être en phase avec les nouvelles exigences des autorités et des habitants, en matière de qualité de vie, notamment en zone touristique où le lagunage doit être mis en concurrence avec d'autres technologies.

La réglementation interdit désormais de donner l'accès à l'eau sans l'assainissement. Les enjeux sont sanitaires, économiques (tourisme), environnementaux (protection de la Méditerranée), ce qui est cohérent avec les objectifs d'assainissement de ces villes.

AU DÉMARRAGE DES CONTRATS, l'accès aux services pour les populations défavorisées, même s'il était inscrit dans le contrat, n'était pas perçu comme prioritaire par les élus. Lancée le 18 mai 2005, l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) a permis d'en faire une priorité nationale. Les opérations de branchements sociaux qui visent à faciliter, surtout du point de vue financier, le raccordement des populations à faible revenu dans les quartiers non desservis, sont devenues prioritaires.

Amendis comme Redal sur Rabat ont mis en place des procédures pour mener ces opérations. Des services ont été créés avec du personnel formé pour discuter avec les habitants, les associations de quartier et les autres services publics engagés dans la restructuration des quartiers autrefois dits *clandestins*. Il s'agit d'ingénierie sociale. Des outils ont été créés, dont des agences mobiles qui se rendent à l'intérieur du quartier, durant chaque opération, avec du personnel du service clientèle. Plus de 75 000 ménages sont concernés sur le périmètre de Tanger et de Tétouan, et près de 40 000 sur Rabat-Salé.

Du point de vue financier, des montages ont été créés pour subventionner la part des investissements à la charge des ménages bénéficiaires mais qui dépassent le seuil d'acceptabilité sociale évalué à 100 dirhams (Dhs) par mois sur Tanger.

Ainsi, l'Autorité déléguante et Amendis ont décidé :

- la mise en place d'un système de crédit pour aider les ménages à financer leur branchement au réseau d'eau potable (100 Dhs par mois sans intérêt sur dix ans) ;
- de créer un fonds local de solidarité. Il est alimenté par les communes qui rétrocèdent intégralement pendant dix ans à la ville la redevance provenant du chiffre d'affaires d'Amendis ;
- d'exonérer, pour leur première installation, les demandeurs de branchements sociaux (raccordement des populations à faible revenu) du paiement de leur participation alors que le montant de celles-ci sur les branchements classiques a augmenté de 10% ;
- la fermeture des bornes fontaines, sur décision des villes, devrait permettre de limiter les gaspillages et les impayés.

Par ailleurs, des dossiers ont été adressés par Amendis et Redal à différents bailleurs de fonds et acteurs de la coopération, nationaux et internationaux, pour finaliser le montage financier et subventionner l'accélération du programme de branchements sociaux. Des projets ont été mis en place avec l'ADS (Agence de développement social marocaine), l'APDN (Agence de promotion et de développement des provinces du Nord), l'AFD,

la Banque mondiale et le GPOBA (partenariat mondial pour l'aide basée sur les résultats) avec lesquels un pilote d'output based aid (aide basée sur les résultats) est en cours de définition sur Tanger.

Toutes ces aides issues d'une nouvelle ingénierie financière permettent aux ménages défavorisés d'avoir accès aux services publics, donc de vivre dans des conditions de salubrité plus satisfaisantes et d'avoir plus de temps à consacrer à l'éducation et à la recherche d'emploi. Une démarche qui s'inscrit dans l'Initiative nationale pour le développement humain.

BILAN. Le bilan est positif à divers titres. Sur le plan technique, un nouveau réseau d'assainissement se substituant aux oueds a été installé (il rejoint les anciens réseaux d'égouts installés par les Portugais et la station d'épuration sous la vieille ville qui fait du traitement secondaire avant le rejet en mer). Les rendements ont été améliorés : de 63 à 77% à Tanger, et de 53 à 67% à Tétouan.

Sur le plan social, plus de 21 000 ménages ont été raccordés à l'eau en trois ans par Amendis et Redal, plus de 5 000 à l'assainissement et plus de 26 000 à l'électricité grâce aux opérations de branchements sociaux.

Sur le plan commercial, le taux de recouvrement est de 92%. Une démarche a été engagée auprès des administrations pour les aider à maîtriser leur consommation et réduire les impayés ; les enquêtes auprès de l'ensemble des clients se sont multipliées.

Sur le plan éthique, Amendis a mis en place une politique d'achat éthique : elle réalise des audits chez ses fournisseurs pour vérifier qu'ils respectent le code de travail et les règles du groupe concernant notamment la sécurité et la qualité.

Le bilan est positif également du point de vue de la durabilité économique. Il y a une péréquation tarifaire entre électricité et eau, l'électricité ayant un meilleur retour sur investissement ce qui permet d'investir dans l'assainissement.

Pour le transfert de savoir-faire, un campus Veolia Maroc a été créé près de Rabat pour former le personnel aux techniques d'assainissement ; on y propose une formation continue et un co-encadrement en vue d'une licence professionnelle avec trois universités. La valorisation des métiers de l'assainissement commence à porter ses fruits et on y trouve désormais des candidats de valeur.

Quant à la concertation locale, les parties prenantes (État, collectivités territoriales, société civile, Amendis) ont été réunies pour discuter de la nécessité d'augmenter les tarifs. La décision a été prise immédiate-

ment (multiplication par deux à Tétouan, pour l'aligner sur le tarif de Tanger). Plusieurs réunions, organisées par le délégataire et l'Autorité délégante, ont permis de désamorcer les problèmes et de recueillir l'accord de la population. En six mois, le problème a été réglé. Aujourd'hui le taux de recouvrement est bon.

Des difficultés persistent :

- les contraintes foncières. Il faut tracer des voiries pour accéder aux quartiers faisant partie de l'Initiative nationale pour le développement humain, souvent situés en périphérie voire en milieu rural alors que l'accès possible se trouve la plupart du temps sur des terrains privés qui valent de plus en plus cher. De nombreuses opérations de branchements sociaux sont souvent bloquées. La coordination avec les communes et les autres services publics est donc fondamentale ;
- un gros déficit de communication des opérateurs privés lorsqu'ils délivrent un service au public ;
- les rejets industriels sont encore peu traités (les textes législatifs sont en retard) ;
- en ce qui concerne le financement, le ménage doit tout payer ; ce qui représente un coût élevé malgré les aides existantes (crédit, fonds de solidarité). Une solution pour résoudre ce problème serait de trouver de nouveaux fonds pour subventionner les branchements (aide publique au développement, fondation Bill Gates...).

Casablanca - LYDEC

L'AUTORITÉ DÉLÉGANTE EST COMPOSÉE de la commune urbaine de Casablanca, de la commune urbaine de Mohammedia, de la commune urbaine de Aïn Harrouda et de certaines communes rurales. La population desservie est estimée à environ 4 millions d'habitants. La demande en eau et en électricité est en forte croissance ; l'évolution des consommations révèle une hausse annuelle de 4 % des besoins.

CONTRAT. Il a été signé le 1^{er} août 1997 pour une durée de trente ans. Il comporte trois volets : l'eau, l'assainissement, et l'électricité. Par ailleurs, Lydec⁽¹⁾ gère l'éclairage public de la commune urbaine de Casablanca depuis janvier 2004 et depuis juin 2005 celui de Mohammedia. Dans ce contrat de concession, l'Autorité délégante reste propriétaire des infra-

(1) L'actionnariat de Lydec est mixte. Suez possède 51 % des parts, les actionnaires marocains 49 %, dont RMA Watanya 15% et la Caisse de Dépôt et de Gestion 20%.

structures, celles financées par le délégataire sont également propriété de l'Autorité délégante; le délégataire gère les services à ses risques et périls. Lydec est juste distributeur; la société achète donc l'eau et l'électricité; le montant des achats représente 70 % du chiffre d'affaires.

Les prix moyens annuels sont fixés par le contrat. Ils sont automatiquement ajustés en cas de modification des prix d'achat de l'eau potable ou de l'électricité et en fonction de l'évolution de paramètres économiques.

Suite aux inondations de 1997 nombre d'investissements ont été réalisés en prévention de telles catastrophes: création du délestage du collecteur ouest, du canal de délestage de l'Oued El Maleh Mohammedia, création d'un bureau central de contrôle des trois compétences (eau, électricité et assainissement). Le niveau contrôlé est supérieur au niveau exigé par les autorités.

BILAN. En huit ans, le nombre de coupures électriques a été divisé par quatre et le délai de rétablissement par trois. Les délais de réponse et d'intervention ont été réduits et un centre de relation clientèle a été créé avec un accueil de meilleure qualité, des agences plus conviviales et accessibles. Les temps d'attente ont été réduits grâce à la mise en place d'un système de tickets et au réaménagement des horaires d'ouverture. Lydec a développé une information de proximité avec un magazine trimestriel, *Lydec & Vous*, et de la communication institutionnelle (télévision, radio, presse). Ces améliorations ont été bien accueillies par les usagers: selon une enquête réalisée en mars 2006, 93 % des usagers sont satisfaits, contre 50 % en 1997. Lydec s'implique aussi dans la vie citoyenne: éducation, actions sociales, économie des ressources d'eau, électrification des bidonvilles, lutte contre l'analphabétisme...

Casablanca - INITIATIVE NATIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN

LE MINISTÈRE DE L'HABITAT estime que 180 000 foyers vivent dans des habitats insalubres, dont 20 000 dans des habitats légaux type médina ou quartiers populaires, et 160 000 dans des habitat informels. Les sites à la charge de l'Initiative nationale pour le développement humain abritent les 160 000 foyers en habitat informel. Parmi eux, 10 000 foyers sont déjà raccordés; 13 000 seront pris en charge par le ministère de l'Habitat dans des programmes de relogement (appartements déjà construits) et de reclassement (lots viabilisés attribués aux foyers et logements en auto-construction); et 137 000 doivent bénéficier

de l'accès aux services, électricité, eau et assainissement, grâce au programme de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) *Inmae* de Lydec dans les quatre prochaines années.

Le nombre de membres par foyer est de 5,5 personnes, conformément au recensement de 2005 ; le programme INDH-*Inmae* de Lydec prend donc en charge environ 800 000 personnes à Casablanca. Son objectif est de donner accès aux services de base (eau, assainissement, hygiène), favoriser le maintien des populations sur place, intégrer ces quartiers dans un plan d'aménagement global de Casablanca et régulariser progressivement le foncier pour généraliser un régime moderne.

Depuis des années, Lydec s'est investi dans le branchement de l'habitat insalubre, en eau et assainissement. Le fait que la société n'opère contractuellement que dans le formel était un problème, l'essentiel des besoins se situant dans l'informel. Le programme INDH lui a permis de travailler sur ces nouveaux terrains.

LA CONVENTION INDH. Une convention a été établie sous le patronage du roi. Le budget est de 2,4 milliards Dhs (environ 240 millions d'euros). Le microcrédit n'est pas utilisé parce les banques locales proposent des taux faibles (4 %) alors que les taux d'intérêts habituels sont élevés (18 %) ; en revanche, dans la phase de soutien au développement local, on peut recourir au microcrédit. Dans la convention INDH signée en septembre 2005, le nombre de foyers à raccorder était estimé à 125 000 alors que le recensement actuel comptabilise 160 000 foyers. Il y a donc un important déficit d'information et de chiffrage.

Lydec recherche 700 millions Dhs (environ 70 millions d'euros) de dons et prospecte auprès de divers organismes pour obtenir des fonds : l'UE, la Banque mondiale, la Fondation Bill Gates, la coopération décentralisée⁽¹⁾. La société a un projet avec Western Union pour mobiliser les fonds des expatriés (parrainage par zones géographiques), un projet avec les mosquées et un programme d'entreprises citoyennes parrainé par les Douars. Elle a obtenu 3,5 millions de dollars de la Banque mondiale.

BILAN. En 2006, 16 000 foyers ont été pris en charge (47 000 personnes sur trente-sept opérations). Cet exemple montre que le privé peut jouer un rôle qui est généralement dévolu au public. L'INDH suit une approche allant de la base au sommet, dans un pays très habitué à l'inverse. Les

(1) Un colloque sur la question a eu lieu en France en 2007.

débats se font au niveau des comités locaux, les propositions remontent ensuite jusqu'au gouverneur qui fait le lien entre le *wali* (préfet) et le local et qui donne les directives à suivre. La mobilisation de tous les acteurs est un facteur de réussite. Toutefois, la standardisation et l'industrialisation des travaux et des études, pour pouvoir répliquer le travail réalisé à plus grande échelle, se révèlent difficiles.

Chez Lydec la maîtrise d'ouvrage comporte un volet nouveau qui prend en compte les besoins exacts et les capacités de paiement des populations, les informe sur les bonnes pratiques d'utilisation des services et, au-delà, sur le développement local. Son importance (50 des 150 personnes mobilisées par le projet) est déterminante pour le succès de l'opération.

FÈS ~ RADEFF

LA VILLE DE FÈS (un million d'habitants, Patrimoine universel de l'Unesco) rejette 100 000 m³ par jour d'eaux usées non traitées générant 40 % de la pollution de l'Oued Sébou. Le bassin du Sébou (6 millions d'habitants) est le plus important du pays (30 % des ressources en eau de surface, 20 % des ressources d'eau souterraine), mais c'est aussi le plus pollué. Les répercussions sont catastrophiques pour l'irrigation, l'élevage, la santé et les conditions socio-économiques. Les pertes directes et indirectes sont estimées à 200 millions Dhs par an. La gestion de l'assainissement a été confiée à la Radeff (Régie autonome de distribution d'eau et d'électricité de Fès), un établissement public à caractère social et commercial.

SERVICE. Le lagunage est inadapté, la solution est l'utilisation de *boues activées*⁽¹⁾. Le bio gaz produit est récupéré pour faire de l'électricité. Cette méthode a permis de classer le projet comme mécanisme de développement propre (MDP) et d'améliorer la visibilité. L'assainissement de Fès a coûté 70 millions d'euros : prêts bonifiés de l'AFD et de la BEI, subvention de l'État, et autofinancement de la Radeff. Les préalables sont la restructuration du réseau et l'élimination des rejets à ciel ouvert dus à la vétusté des collecteurs, et la dépollution industrielle (traitement des margines). En 1996, un prêt de la Bird (Banque internationale de reconstruction et de développement) et de l'AFD avait permis la rénovation de 70 kilomètres de réseau, des ouvrages annexes et de la station de prétraitement.

(1) Les boues activées sont utilisées comme épuration biologique dans le traitement des eaux usées. La boue activée, composée essentiellement de micro-organismes floculants, est mélangée avec de l'oxygène dissous et de l'eau usée.

BILAN. Fès a souffert de pénurie d'eau. Après 1991 le plan directeur d'eau potable a fixé à la régie l'objectif de résoudre ce problème. Depuis 1995, toute la ville est branchée et desservie en continu. Si le taux de rendement reste insuffisant (57 %), le taux de recouvrement des factures est élevé (plus de 90 %), ce qui montre la satisfaction des usagers. Le fonds de dépollution industrielle (Fodep) et l'agence de l'eau du Sébou subventionnent 60 % des investissements de dépollution industrielle. Sur le plan technique tout est prêt, il reste l'aspect social à traiter.

Les études de faisabilité du projet d'épuration sont terminées, le montage financier est bouclé, un appel d'offre est en préparation. L'étude de faisabilité du projet de dépollution industrielle a été approuvée par le comité de suivi, l'ensemble des industriels ont signé un contrat dans lequel ils s'engageaient à réaliser les prétraitements nécessaires d'ici 2007-2008.

Tunisie

L'eau potable ~ SONEDE

AVEC 484 m³ PAR PERSONNE ET PAR AN de ressource en eau renouvelable, la Tunisie devrait être en situation chronique de pénurie d'eau. Or il n'y a ni pénurie conjoncturelle ni structurelle forte, ce qui serait du reste inacceptable pour la population. Cela s'explique par la part modique de l'eau potable dans la demande totale d'eau (13 %) et par les lourds investissements effectués pour mobiliser la ressource (barrages et réservoirs). Pourtant des problèmes persistent :

- 600 000 personnes sur un total de 10 millions n'ont toujours pas accès à l'eau. Pour satisfaire ces 6 % de la population nationale, les investissements sont considérables au regard des Objectifs du millénaire ;
- les besoins augmentent. L'urbanisation rapide à partir des années 1950 (de 25 % en 1946, le taux d'urbanisation a atteint 70 % en 2006) a généré une demande accélérée d'approvisionnement en eau potable, et cette progression continue ;
- la salinité limite l'offre (et la désalinisation est de toute façon une solution limitée) ;
- surtout, l'efficacité de l'utilisation laisse à désirer car on constate de nombreuses non facturations.

SERVICE. La Société nationale d'exploitation et de distribution des eaux (Sonede), créée en 1968, est un établissement public à caractère industriel et commercial, chargé de la production et la distribution de l'eau sur tout le territoire tunisien. Elle gère, sous tutelle du ministère de l'Agriculture et des Ressources hydrauliques, onze stations de traitement, sur trente-sept districts.

Le système tarifaire distingue cinq tranches de consommation en m³ par trimestre : 0-20, 21-40, 41-70, 71-150, 151 et plus. À chaque tranche correspond un tarif identique, la solidarité nationale étant indispensable à cause des inégalités de richesse en eau entre le Nord et le Sud. Ceux qui consomment moins de 20 m³ par trimestre paient le *tarif social*; s'ils consomment davantage, ils basculent entièrement dans la tranche supérieure. Ce système de tarification répond d'abord au souci de limitation de la consommation, ensuite à un souci de justice sociale; il subventionne les petits consommateurs mais ne dépend pas des revenus; par conséquent les familles nombreuses, à faibles revenus, peuvent se retrouver exclues du tarif social. Une légère surfacturation du secteur industriel et touristique permet de compenser la moindre facturation des usagers de la tranche sociale.

La délégation des services au secteur privé commence progressivement dans certaines zones. L'Autorité nationale conserve la maîtrise mais peut déléguer la gestion d'une station à une entreprise privée.

BILAN. La production d'eau est passée de 90 millions de m³ en 1968, à 400 aujourd'hui et le nombre des localités desservies de 204 à 2 600. Les capacités de stockage sont importantes, le réseau de distribution compte 29 000 km. La Sonede dessert 100 % de la population en milieu urbain et 40 % en milieu rural où un autre opérateur intervient en complément (la direction générale du Génie rural, dont la Sonede prend progressivement le relais); après avoir commencé par les grandes villes, l'opérateur équipe l'ensemble du territoire, en finissant par le rural. Le rendement global est passé de 67 % en 1968 à 78 % aujourd'hui. En ce qui concerne la qualité de l'eau, 50 000 analyses par an permettent de suivre la qualité bactériologique de l'eau qui s'est avérée conforme dans 98 % des cas (selon les normes tunisiennes et de l'OMS)⁽¹⁾.

Le succès de la gestion publique pratiquée par la Sonede résulte d'une forte volonté politique. Depuis l'Indépendance, la Tunisie a mis en place

(1) La Sonede travaille à l'accréditation ISO 17025 de son laboratoire central.

un projet de société qui vise l'émergence d'une classe moyenne cultivée et ouverte sur l'extérieur, l'équilibre interrégional, l'équité sociale et la solidarité nationale. Ce succès est aussi le fait de l'incapacité des communes à gérer les services après l'Indépendance. Dès 1968, le gouvernement a confié ces services à un opérateur public dans le cadre d'une politique de l'eau. Un secrétariat d'État aux Ressources hydrauliques centralise et coordonne les activités liées à l'eau. Cela a permis à la Sonede de se doter de capacités humaines suffisantes (7 000 personnes), pluridisciplinaires et de qualité. Cette recentralisation des compétences après l'Indépendance (la majorité des experts ayant quitté le pays, il fallait regrouper ceux qui restaient) a constitué une solution adaptée à la taille et aux besoins du pays. La recentralisation a permis une concentration des compétences, une péréquation nationale et une continuité dans la gestion de l'eau du national jusqu'au local. Le passage à la gestion déléguée peut introduire un complément positif.

Dans ce contexte, la *gestion intégrée de l'eau* implique :

- une politique nationale de l'eau : une législation et des stratégies, des scénarios d'allocation des ressources, des plans d'actions à l'échelle nationale et à celle du bassin versant, la coordination des actions ;
- des mécanismes de financement et de suivi assurant la transparence ;
- des mécanismes de gouvernance et de contrôle pour demander des comptes aux gestionnaires de la ressource.

En ce sens, la Tunisie a réussi à mettre en œuvre une gestion intégrée de l'eau.

L'assainissement ~ ONAS

L'ONAS EST L'OPÉRATEUR PUBLIC en charge de la gestion de l'assainissement en Tunisie. Avant sa création en 1974, plusieurs agglomérations étaient dépourvues de réseaux et de rares localités étaient équipées de stations d'épuration en fonctionnement. Le pays souffrait de sérieux problèmes sanitaires. Le gouvernement a donc décidé de créer un organisme public chargé uniquement de l'assainissement avec une personnalité morale et une autonomie financière. Les missions de l'Onas sont la lutte contre les pollutions hydriques ; la construction, la gestion, l'exploitation du service d'assainissement et la vente des sous-produits. L'opérateur intervient pour l'exploitation dans les villes prise en charge par décret.

SERVICE. La redevance d'assainissement couvre 60 % des coûts d'exploitation, le reste étant couvert grâce au fonds des collectivités locales (10 %), et aux subventions de l'État (30 %). L'État a financé 35 % des investissements, le reste a été financé par les emprunts, dons ou autres. La tarification obéit à deux principes, celui de pollueur-payeur, et celui de solidarité sociale. Le tarif des usagers domestiques distingue cinq tranches, celui des usagers industriels dépend du seuil de pollution. Une péréquation est établie en surfacturant les hôtels touristiques et l'industrie, au bénéfice des ménages. Mais le ciblage des plus bas revenus est peu précis car 70 % de la population se situe dans la tranche 0-40 m³. Les recettes de la redevance perçues pour cette tranche ne représentent que 5 % de la recette totale alors qu'elle représente 30 % de l'eau consommée. L'Onas met en place une grille tarifaire plus sécurisante avec un ciblage social plus discriminant pour assurer la pérennité financière du service.

BILAN. 12 000 kilomètres de canalisations ont été réalisés. Entre 1974 et 2006, un milliard de dollars a été investi, dont la moitié entre 2002 et 2006. Aujourd'hui, 5,3 millions de Tunisiens sont raccordés sur les 6,5 millions d'urbains. Le taux de raccordement de la population nationale est de 55 % (rural compris). 3 millions de ruraux ne sont pas encore raccordés, mais il ne faut pas exclure des solutions individuelles (par exemple les fosses septiques), dont l'Onas n'a pas la charge.

Il reste des défis techniques, financiers et réglementaires à relever :

- l'Onas recherche de nouvelles technologies moins chères, moins consommatrices d'énergie (il faut internaliser tous les coûts et sur le long terme, d'où le rôle de l'État) et des solutions adaptées aux agglomérations de petite taille ainsi qu'aux zones rurales. Cela suppose aussi l'élaboration de schémas directeurs pour chaque gouvernorat (division territoriale) et, à une échelle supérieure, pour chaque bassin versant afin de prendre en compte le rural et l'urbain.
- face à la montée des besoins, les infrastructures actuelles sont sous-dimensionnées et l'équilibre financier reste fragile, en raison du système tarifaire actuel.
- dans les nouveaux appels d'offres de participation du secteur privé, l'accent est mis sur les moyens, et non sur les résultats. Cependant il faut inciter le privé à participer davantage. Aujourd'hui, 1 500 kilomètres et huit stations sont délégués mais la durée maximale d'une délégation au privé est de cinq ans, ce qui n'est pas une incitation suffisante pour les opérateurs privés ; il faudrait au minimum des contrats de sept ans.

Algérie

DE 1962 À 1970, LA GESTION DES SERVICES D'EAU et d'assainissement était assurée en majorité par les régies communales, par des opérateurs intercommunaux et par quelques sociétés privées (Alger, Oran, villes du Sud, etc.). En 1970, pour faire face à l'insuffisance des capacités au niveau des communes et à la dégradation de la qualité des services, l'État a créé la Sonade, société nationale de distribution de l'eau potable et industrielle chargée du monopole de la production et de la distribution de l'eau sur l'ensemble du territoire. L'assainissement est resté à la charge des communes. La mise en place de cette société s'est vite avérée difficile. D'abord parce que le délai de prise en charge des installations et des services communaux fixé par l'État était trop court et ne tenait pas compte des phases de transition définies lors du lancement de la réforme. Par ailleurs, la création de cette société se heurtait à l'opposition des communes elles-mêmes. Trois ans après sa mise en place, la responsabilité de la distribution lui a été formellement retirée et a été redonnée aux communes. Seule la gestion des installations de production faisait encore partie de ses attributions. Les problèmes du secteur n'ont pas été résolus pour autant. Bien au contraire, avec la pression démographique, ils se sont aggravés.

En 1983, la Sonade a été dissoute et remplacée par treize entreprises régionales de distribution et de production, sous tutelle du ministère chargé de l'Hydraulique qui couvrait tout le territoire.

En 1987, une nouvelle réorganisation du secteur a réduit le nombre d'entreprises régionales à neuf, placées sous tutelle du ministère de l'Hydraulique et vingt-six entreprises de *wilayas* (départements) sous tutelle du ministère de l'Intérieur ont été créées. Les neuf entreprises régionales étaient en charge des grandes agglomérations et les vingt-six entreprises locales étaient responsables des villes petites et moyennes au niveau des *wilayas*. En revanche le service d'assainissement restait à la charge des neuf cent cinquante régies communales d'assainissement. La responsabilité de la gestion des services de l'eau et de l'assainissement était restée, malgré plusieurs tentatives de centralisation, au niveau local et régional. Ce qui permettait, en principe, une meilleure appréhension des problèmes et une participation plus sûre et active des acteurs locaux. Toutefois la multiplicité des organismes de gestion, la diversité de leurs statuts et tutelles et surtout leurs grandes différences de moyens et de capacités rendaient très difficile le contrôle et la régulation du secteur.

Entre 1962 et 2001, l'évolution du service public de l'eau a été marquée par une série de restructurations qui n'a pas permis de stabiliser une organisation en mesure de développer une politique financière, technique et de gestion efficace ; des responsabilités parfois contradictoires ; une préoccupation centrée sur l'investissement au détriment de la gestion ; un affaiblissement quant à la maîtrise et à la qualité de la gestion des services de l'eau et de l'assainissement.

EN 2001, LES POUVOIRS PUBLICS ont décidé de réorganiser le secteur en regroupant et en intégrant l'ensemble des entreprises publiques, régionales, des *wilayas* et des régies communales dans deux sociétés nationales : Ade (Algérienne des Eaux) pour l'eau potable et Ona pour l'assainissement. Cette réforme s'appuyait sur les objectifs suivants :

- mettre fin à une situation de désordre dans l'organisation du secteur ;
- adopter une stratégie de redressement et de planification permettant de garantir un développement durable du service public de l'eau ;
- engager une action de remise à niveau de tous les opérateurs ;
- favoriser le développement de partenariats avec des opérateurs nationaux ou étrangers. Le Code de l'eau autorise en effet «*le secteur privé à participer en tant qu'opérateur d'une concession au développement du secteur*» depuis 1996 (cf. la loi de 1996 modifiant la loi de 1983, améliorée en 2005).

L'intervention de l'Ade, sans être déterminante, a apporté quelques améliorations dans la gestion du secteur. La prise en charge de la responsabilité des services de l'eau et de l'assainissement sur l'ensemble du territoire, même si elle n'a pas encore été entièrement assumée, a incontestablement mis de l'ordre dans un secteur hétérogène et partagé entre différentes institutions (ministères, *wilayas*, communes). Cependant, malgré des améliorations notables dans certaines villes et régions, les performances de l'Ade et de l'Ona sont loin d'atteindre les objectifs assignés à ces entreprises. La qualité du service de l'eau est encore insuffisante dans de nombreuses villes où la distribution est intermittente. Les résultats techniques et financiers de la gestion s'améliorent lentement.

Les pouvoirs publics, désireux de changer rapidement et radicalement le niveau de qualité et d'efficacité de la gestion de ces services, ont alors jugé utile de faire appel à des entreprises internationales dans le cadre de partenariat public-privé pour la gestion des services publics d'eau.

En 2006, première opération de partenariat public-privé : la distribution d'eau et l'assainissement de l'agglomération d'Alger a été confiée

à une société publique filiale de Ade et Ona (SEAAAL) gérée par Suez Environnement dans le cadre d'un contrat de gestion. Le contrat prévoit, pour une période de cinq ans, la mise à disposition de cadres et personnels techniques, leur formation et le transfert de connaissances.

Le ministère des Ressources en eau développe actuellement cette formule de partenariat en lançant des appels d'offres internationaux aux entreprises spécialisées pour la gestion des services de l'eau des agglomérations d'Oran, Constantine et Annaba. Le partenariat prévu pour ces villes est sensiblement le même que pour Alger. La société privée s'engagerait dans le cadre d'un contrat de cinq ans conclu avec une société (SPA) filiale de Ade et Ona à gérer l'eau potable et l'assainissement dans des périmètres urbains autour des grandes villes citées.

Pour les prochaines années, il est prévu d'étendre cette solution à une dizaine d'autres villes moyennes. Cette stratégie conduira vraisemblablement, à terme, à une nouvelle décentralisation de la gestion du secteur de l'eau potable et de l'assainissement urbain.

BILAN. Pour la gestion de l'eau potable, à ce jour, l'Ade n'a repris que les anciennes entreprises régionales ayant compétence sur vingt-deux *wilayas* mais ne gère que 350 des 810 communes de ces *wilayas*. Les Epedemia (entreprises publiques de distribution d'eau potable) sont toujours présentes dans les vingt-six *wilayas* restantes mais ne prennent en charge elles aussi que 258 des 831 communes de ces *wilayas*. En fait, trois cinquième des communes gèrent directement l'eau potable. Il s'agit de petites communes ne disposant souvent pas de moyens de gestion suffisants.

Pour la gestion de l'assainissement, l'Ona, qui doit prendre en charge la gestion de la totalité des réseaux d'assainissement et des installations d'épuration, n'est présent qu'au niveau de peu d'agglomérations et gère quelques stations d'épuration dont la capacité est de 4,1 millions équivalents habitants ou 423 000 m³ par jour, mais 183 000 m³ par jour (67 millions de m³) seulement sont aujourd'hui épurés, soit environ 10 % du volume global d'eaux usées.

Malgré les problèmes institutionnels, le taux de raccordement a progressé comme on peut le voir sur le tableau suivant. Le fléchissement observé en 1998 semble être dû essentiellement à la baisse du taux d'accroissement démographique. La population totale desservie par l'ensemble Ade, Epedemia et régies communales serait actuellement de l'ordre de 28 millions d'habitants pour une production totale d'eau de 1,600 milliard de mètres cubes par an.

| | 1966 | 1977 | 1987 | 1998 | 2005 |
|---------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Population (1000 hab.) | 12 012 | 16 948 | 22 714 | 29 272 | 33 000 |
| Raccordement à un réseau d'AEP* | 37,1 % | 45,8 % | 57,8 % | 70,8 % | 79 % |
| Population raccordée (1000 hab.) | 4 458 | 7 762 | 13 129 | 20 725 | 26 070 |
| Raccordement réseau d'assainissement | 23,1 % | 39,9 % | 51,7 % | 66,3 % | 75 % |
| Population raccordée (1000 hab.) | 2 775 | 6 643 | 11 743 | 19 407 | 24 750 |

(*) AEP : alimentation en eau potable.

Les pertes globales représenteraient 45 % du volume produit réparties comme suit : 31,5 % de pertes physiques et 13,5 % de pertes commerciales. Ces chiffres donnent une idée des efforts à entreprendre aussi bien dans le domaine technique (rénovation et réparation des réseaux et installations) que dans la gestion financière et commerciale.

Une enquête réalisée par la direction de l'alimentation en eau potable du ministère des Ressources en eau au cours du quatrième trimestre 2002, montre que moins de 10 % des Algériens disposent d'un approvisionnement en eau continu, 50 % d'un service quotidien avec des coupures, le reste de la population ayant un approvisionnement tous les deux à sept jours. Cette situation s'est notablement améliorée par rapport à 2002, fin d'une période de grande sécheresse. La proportion des agglomérations où le service de l'eau n'est assuré qu'au moins tous les deux ou trois jours a nettement diminué. Cependant, la distribution 24 heures sur 24 est encore limitée à 9 % des grandes agglomérations.

Alger, l'eau et l'assainissement

EN DÉBUT DE CONTRAT, les installations de production d'eau et les réseaux étaient dans un état de dégradation avancée : moteurs à l'arrêt, très nombreuses fuites. 30 % des habitants recevaient l'eau tous les deux jours ou moins. Dans le centre-ville l'eau était distribuée quotidiennement sur une plage horaire de 6 heures à environ 20 heures. En assainissement, le taux d'épuration était de 5 %, les réseaux non curés, les postes de relevage ensablés. Le bas de la ville était inondé à chaque pluie. Les salariés avaient peu d'outils, peu de moyens de locomotion, des accès réseaux très anciens et peu adaptés.

Sur le plan de la clientèle, il manquait environ 200 000 abonnés dans la base, un tiers des compteurs était bloqués, 25 % d'habitants réglait les consommations au forfait. Il y avait de très nombreux branchements illicites et un an de chiffre d'affaires en retard de règlement.

LA SÉCHERESSE DE 2003, où l'eau a été drastiquement rationnée, puis la dramatique coulée de boue de Bab-el-Oued ont contribué à convaincre le gouvernement de prendre des mesures. L'administration algérienne s'est souvent inspirée des modèles français. Ainsi, elle a choisi le mode de gestion déléguée à une société privée pour améliorer le service public. Plusieurs éléments ont contrecarré cette volonté : l'absence de cartographie et de comptages, l'ampleur des investissements à réaliser, les effectifs pléthoriques affectés à l'eau et à l'assainissement, le prix politique du service de l'eau, les interrogations sur l'évolution du pays ne permettant pas à un opérateur privé de s'engager sans risque. Ainsi, Suez Environnement et l'État algérien (le ministère des Ressources en eau, principal porteur du projet) ont conçu un *business model*.

La société SEAAAL (100% algérienne, de droit algérien, de financement algérien, filiale à parité de l'Ade et de l'Ona) a été créée, chargée de la délégation du service public de l'eau et de l'assainissement de la *wilaya* d'Alger (52 communes, 3,5 millions d'habitants).

Suite à un appel d'offre en gré à gré de prestations de services avec l'Ade et l'Ona, Suez Environnement s'est engagé à mettre à disposition de SEAAAL une trentaine de managers (dont le directeur général) et d'experts, des outils modernes, et à transférer son savoir-faire ainsi qu'à établir une politique suivie de formation pour les 3 800 salariés. Ce marché a été traité pour une durée de cinq ans, pendant laquelle l'État algérien s'est engagé à investir 200 millions par an dont 60 millions pour la SEAAAL (hors marché Suez Environnement) et 140 millions pour assurer les équipements structurants majeurs comme les usines d'eau (dessalement), les transferts, les usines d'épuration et autres adductrices ou collecteurs essentiels. Pour assurer l'équilibre du marché, Suez Environnement s'est engagé à assurer une distribution 24 heures sur 24 de l'eau dans tout l'Algérois au bout de trois années et demi. À l'issue de ce contrat, une délégation de service public sera envisagée.

Les attentes de la population sont énormes. Difficile encore aujourd'hui de faire comprendre qu'il faut un temps minimum pour obtenir du résultat.

Les actions réalisées depuis le début du contrat sont les suivantes :

- organisation de l'infrastructure (bâtiments, informatisation, câblage...), création des services transversaux liés à la création de l'entreprise (ressources humaines, communication, patrimoine, direction technique...), mise en place des procédures, etc. ;

- amélioration des technologies. Les choix sont de la responsabilité de SEAAL. Compte tenu de la proximité de la France, il est largement fait appel aux marchés français et européens. Par ailleurs, Suez Environnement s'est également engagé à autoriser l'accès de son réseau d'achat à SEAAL;
- côté terrain, mise en place des directions d'exploitation eau et assainissement et de la direction clientèle.

Le projet a été lancé dans tous les domaines, après les premiers équipements en matériel. Trois types de formations ont été mis en place :

- les formations pour cadres dirigeants ou supérieurs dues au titre du contrat (100 jours de formation en France);
- les formations techniques pour tout le personnel. Trois formations généralistes existent, bien d'autres sont en préparation;
- les formations comportementales sur le changement. Au terme de la première année, l'ensemble des cadres aura participé à une première phase.

Il n'y a pas de formation particulière pour les autorités locales qui suivent cependant le travail de la nouvelle équipe à l'aide des plans d'action et des rapports d'experts qui leur sont régulièrement transmis. Les principales difficultés rencontrées sont les suivantes : remettre en mouvement l'ensemble des salariés (motivation, changement, valorisation...) et convaincre les opposants au projet, internes et externes, qui croient volontiers qu'« avec l'argent alloué à SEAAL ils y seraient arrivés », qu'il s'agit bien d'un processus, d'une méthodologie, d'un mode de management pour une réussite durable de l'opération.

Des dispositions ont été prises pour anticiper d'éventuels manques d'eau. Il s'agit notamment de l'exécution d'un programme à marche forcée de réhabilitation des forages de la Mitidja (grande plaine au sud d'Alger) en vue d'économiser l'eau des barrages de l'Atlas. Dans deux ans, après réception des ouvrages, il faudra inverser le dispositif pour que la nappe de la Mitidja puisse se reconstituer car elle est aujourd'hui très sollicitée (eau potable et surtout irrigation). Il n'y a pas d'autres possibilités dans l'intervalle.

Différentes instances assurent la circulation de l'information (ministère des Ressources en eau, Ade, Ona, *wilaya* et sa direction de l'Hydraulique, Agence nationale des barrages et transferts, Office national de l'irrigation...). Il n'y a à Alger ni association représentative ni ONG pouvant être considérées comme interlocuteur valable.

Compte tenu des ressources générées par le prix des hydrocarbures, l'Algérie n'a pas cherché de financements à associer à cette opération.

Une tarification nationale fixée par le ministère des Ressources en eau est appliquée. Les prix sont volontairement bas, la société SEAAAL est subventionnée annuellement. Le prix de l'eau, assainissement compris, est de 28 dinars algériens (DA) toute taxe comprise par m³ pour 80 m³ par an, sachant que la part eau est de 6 DA hors taxe par m³ et la partie fixe annuelle de 15 DA hors taxe par m³. Les usagers reçoivent quatre factures par an. Celles-ci sont accompagnées d'un petit encart visant à diffuser une information simple comme la qualité de l'eau, les gaspillages, etc.

BILAN. Au bout de neuf mois de vie du contrat, les premiers résultats voient le jour. 300 000 habitants nouveaux bénéficient d'une distribution 24 heures sur 24; démarrage des grands curages (moins d'inondations); recherche systématique de fuites (50 000 m³ par jour déjà trouvés); début de l'opération de recensement; lancement des opérations à moyen/long terme (schémas directeurs), etc.

Il est difficile d'estimer le niveau de satisfaction de la population, cependant il y a moins d'articles de presse sur les manques d'eau et les coupures intempestives. Compte tenu du niveau de prix, les services semblent relativement accessibles. Il est encore trop tôt pour apprécier la montée en compétence des agents. Toutefois cette forme de *business model* ne présente un intérêt pour les sociétés privées que si elle est limitée dans le temps et débouche sur un contrat de délégation de service public inscrit dans la durée et gagnant-gagnant pour les deux contractants.

Moyen-Orient

Tripoli ~ LIBAN

EN 1993, LE LIBAN SORT DE LA GUERRE CIVILE et demande une aide à la France. Un audit réalisé par Suez fait état d'une situation catastrophique au sein des offices de l'eau: méconnaissance économique, faiblesse des compétences, dette énorme, problèmes techniques, de gestion, personnel démotivé, etc. En 1999, l'AFD accepte d'octroyer un prêt⁽¹⁾ bonifié de 20 millions d'euros à l'État libanais pour améliorer la gestion des services et le réseau. 11 millions d'euros sont dédiés aux infrastructures et 9 millions à l'opérateur.

(1) Le prêt est remboursé par les contribuables et non par les factures d'eau payées par les ménages.

Le cadre réglementaire libanais ne permettant pas l'intervention du privé dans l'eau, l'État a dû créer une loi (L401) autorisant le gouvernement à associer le privé à la gestion des services dans le cadre d'un contrat de *gestion associée*. Ce nouveau concept traduit mieux la réalité que les autres appellations existantes (*gestion déléguée*, ou encore *contrat de gérance* en Algérie). Il a permis d'obtenir l'accord du gouvernement qui était auparavant hostile au partenariat avec le privé.

CONTRAT. Son élaboration a été extrêmement longue, pas moins de quatre ans. L'appel d'offre a été lancé en 2002, le démarrage a eu lieu en 2003. Il s'agit d'un contrat de gestion associée signé pour quatre ans avec la communauté urbaine de Tripoli (400 000 habitants) ; *associée*, car les personnels conservent le statut public, et les règles de gestion restent publiques. Le contrat couvre trois activités, dans le domaine de l'eau potable uniquement : exploitation et production de l'eau, gestion du service, et maîtrise d'œuvre.

BILAN. Il est positif sur le plan technique. Des installations de traitement ont été financées par la BEI (comme la chloration pour désinfecter l'eau). La réparation des fuites a permis de lever le rationnement instauré durant la guerre civile. Des compteurs ont été installés. Une étude des consommations individuelles a été menée pour évaluer les besoins de la population. Un logiciel de comptabilité analytique a été instauré. La cartographie du réseau a permis d'inventorier les biens, de faire le bilan des investissements nécessaires (réparation des fuites...) et d'engager les travaux de maîtrise d'œuvre (extension et réhabilitation du réseau, informatisation des services).

Le bilan est également positif :

- sur le plan de la gestion clientèle. Suez a créé un service d'accueil et de suivi du client (facturation) ainsi qu'un service d'informations (brochures pour expliquer la facture, règles d'abonnement, numéro d'urgence). Les consommateurs ont été recensés. Au départ, les demandes des abonnés étaient nombreuses, puis elle se sont stabilisées ;
- sur le plan financier. Le taux de collecte des factures a été multiplié par deux (de moins de 30 % à plus de 60 %), preuve de la satisfaction des usagers. Le règlement de la dette antérieure (notamment les factures d'électricité) a débuté. Actuellement le tarif payé rémunère l'exploitation (en dehors des charges de personnel) et les petites réparations. Il s'agit encore d'un équilibre fragile qui subsiste grâce au prêt de l'AFD. Néan-

moins, actuellement, une partie du tarif sert aussi à payer la dette antérieure; son paiement libèrera des financements pour renforcer l'équilibre du service;

- sur le plan humain. Un important effort de formation des personnels a accompagné l'informatisation de l'Office (qui comptait quatre ordinateurs en 2003).

Les difficultés sont liées :

- aux lourdeurs administratives car l'administration libanaise n'était pas convaincue de la pertinence d'un tel contrat;
- aux problèmes politiques, le comité de supervision étant composé des anciens personnels de l'Office;
- à des problèmes de gestion, Ondéo étant obligé d'utiliser les règles du public;
- à l'ampleur de la dette (l'Office ne payait pas sa facture d'électricité).

Amman ~ JORDANIE

LA SITUATION ÉTAIT ASSEZ SIMILAIRE à celle de Tripoli. Amman souffrait d'un rationnement sévère, les fuites de réseau expliquaient un très faible taux de rendement, le taux de recouvrement des factures était faible, il n'y avait pas de maintenance des réseaux, le personnel était démotivé... Point commun à tout le Moyen-Orient: la culture client n'existait pas, l'administration était censée tout prodiguer.

CONTRAT. La réhabilitation des réseaux et l'amélioration du service ont été financées par la Banque mondiale. Un contrat de gestion des services d'eau et d'assainissement a été signé en 1999 et prolongé deux fois. L'opérateur Lema est issu d'un partenariat entre Suez Environnement et un opérateur local: MWAHAJ.

BILAN. La motivation des salariés (prime), l'informatisation et le développement de la culture client ont été les principaux enjeux. Beaucoup de temps a été consacré à la formation du personnel (130 000 heures). Comme au Liban, une comptabilité analytique, qui n'existait pas dans le secteur public, a été mise en place. Résultat: les délais de réparation se sont considérablement raccourcis et parallèlement les relations avec la clientèle se sont développées. Les clients sont tenus informés par sms

(moyen rapide et peu coûteux). Le parc des compteurs a été remplacé à 50 % et la qualité de l'eau a été améliorée.

Il subsiste néanmoins des difficultés. Contrairement au cas de Tripoli, le rationnement n'a pas été levé, ce qui génère des problèmes techniques : au redémarrage, les compteurs comptent également l'air chassé des tuyaux par l'arrivée d'eau. Malgré les nombreuses réparations, le rendement de réseau plafonne à 72 % ; or le contrat demande 80 %. Il est possible que le réseau soit vétuste ou que les compteurs soient de mauvaise qualité ou mal étalonnés. L'eau non facturée peut aussi s'expliquer par des branchements illégaux. D'où l'impression d'un plafond difficilement dépassable.

Il est nécessaire de faire une évaluation totale du patrimoine. Pour cela le contrat doit être plus long, comme à Casablanca où il existe un schéma directeur sur vingt ans, ce qui permet d'optimiser le renouvellement des réseaux. Le long terme permet d'être plus économique. La durabilité du service est un point sensible : le contrat s'est terminé en décembre 2006, après deux prolongations.

Alexandrie - ÉGYPTE

LE NIL EST LA PRINCIPALE SOURCE d'eau potable de l'Égypte. Les accords égypto-soudanais de 1959 ont évalué le quota disponible pour le pays à 55 milliards de m³ par an, ce qui en fait le plus gros consommateur des eaux du Nil. Toutefois ce volume abondant reste constant alors que la population égyptienne s'accroît d'environ un million d'individus par an. Pour éviter une pénurie d'eau, le défi du pays est donc la réduction de sa dépendance au fleuve, en modifiant les modes de consommation ou en développant les ressources. D'autant plus que les accords de partage ont laissé de côté l'Éthiopie, dont les besoins s'accroissent, et qui pourrait remettre en cause les accords.

Alors que la majorité du territoire égyptien a un climat désertique, Alexandrie bénéficie d'une pluviométrie plus abondante (près de 200 millimètres par an). Cette pluie était utilisée pour remplir les fameuses citernes de la ville. Les précipitations interviennent le plus souvent sous forme d'orages. Elles sont mal canalisées et il n'y a pas de système d'assainissement généralisé à l'ensemble de la ville et suffisamment performant. Au lieu de contribuer à la production d'eau potable, ces pluies provoquent la diffusion de la pollution liée aux activités humaines et industrielles dans une région à forte densité (5 millions d'habitants).

Les eaux usées parviennent à s'infiltrer dans le réseau d'eau potable, devenu vétuste dans une grande partie de la ville. Depuis longtemps, l'eau du robinet n'est plus considérée comme potable.

À la fin des années 70, les autorités ont pris la mesure du problème, à la fois en termes de santé publique et de pollution côtière. Les eaux usées de toutes origines étaient déversées sans traitement dans la Méditerranée. Des efforts ont été déployés sur le plan institutionnel et en direction des bailleurs de fonds pour mobiliser les financements nécessaires.

Avant 1860, il n'existait pas de service public d'eau potable à Alexandrie. En 1860 deux compagnies se sont vues confier la production et la distribution d'eau potable, l'une française et l'autre égyptienne (une multinationale). Le gouvernement égyptien a racheté la Compagnie française en 1867, puis la Compagnie égyptienne en 1879. Il a ensuite revendu les deux compagnies à une société anglaise à responsabilité limitée, avant de nationaliser la Société d'eau d'Alexandrie en 1968.

En 1971, le gouvernement a décentralisé la gestion des services d'eau et d'assainissement. La production et la distribution d'eau potable, la collecte ont été confiées à l'Alexandria Water General Authority (AWGA) tandis que l'Alexandria General Organization for Sanitary Drainage (AGOSD) héritait de la mise en œuvre de la politique d'assainissement. Ces deux entités étaient sous la responsabilité du gouvernement d'Alexandrie et non plus du ministère du Logement et des Services publics. Mais elles disposaient de peu d'autonomie de décision et financière. Les recettes en provenance des usagers ne couvraient que 25 % des coûts, les subventions d'État assurant l'équilibre.

Dans le prolongement de la guerre du Kippour d'octobre 1973, l'Égypte a bénéficié d'une attention favorable de la part des bailleurs de fonds pour son rôle joué en faveur de la paix. C'est ainsi que, à partir de 1978, des dons de l'USAID⁽¹⁾ ont permis de rénover une partie des infrastructures (200 kilomètres d'égouts) et de construire des unités de traitement des eaux usées, principalement à l'est de la ville. Depuis 2000, treize des quinze collecteurs qui rejetaient directement les eaux usées de la ville dans la mer ont été fermés.

La France, l'Allemagne et la BEI se sont engagées dans la création d'un système d'assainissement de la région ouest de la ville (Mex et Agami). Ces projets, lancés à la fin des années 1980 ont fait l'objet d'études approfondies et d'une collaboration étroite avec les autorités égyptiennes mais

(1) Agence des États-Unis pour le développement international – United States Agency for International Development.

ont rencontré de nombreuses difficultés. L'instabilité institutionnelle, la multiplication des acteurs et l'absence de coordination entre eux ont été des handicaps. Après la décentralisation de 1971, le gouvernement égyptien a replacé l'assainissement d'Alexandrie sous l'autorité du ministère de l'Habitat et des Services urbains (NOPWASD). Puis, sous la pression des bailleurs de fonds et afin de moderniser la gestion des services, une réorganisation des services d'eau potable et d'assainissement est intervenue en 2004. Les entités administratives de gestion de l'eau et de l'assainissement ont été transformées en sociétés d'économies mixtes, placées sous l'autorité d'une *Holding company* nationale.

L'AWGA est ainsi devenue l'Alexandria Water Company (AWCO). Son nouveau statut lui donne un peu plus d'autonomie ; elle peut par exemple contracter des prêts et investir. Ses objectifs consistent à amplifier son efficacité et sa productivité en réduisant les pertes, en améliorant les technologies et en faisant évoluer la gestion du personnel vers celle du secteur privé. L'AWCO fait ainsi suivre des formations à ses employés pour qu'ils maîtrisent mieux les nouvelles technologies de production et gestion de l'eau. Un nombre important de ses salariés a suivi des formations aux États-Unis, en Grèce, en Hollande, en Allemagne et en Italie.

Une nouvelle tarification a été mise en place :

| Catégorie d'usager | Tarif |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ménages | 23 piastres, pour des consommations inférieures à 20 m ³ 25 piastres, pour des consommations de 20 à 60 m ³ 35 piastres, pour des consommations supérieures à 60 m ³ |
| Entreprises de travaux et construction | 80 piastres |
| Centres de jeunes, clubs sportifs, syndicats (75 % de réduction) | 60 piastres |
| Mosquées et associations autorisées (50%) | 42 piastres |
| Associations non autorisées | 48 piastres |
| Clubs sociaux les plus importants | 100 piastres |
| Entreprises, écoles privées, stations d'essence, industries, moulins | 80 piastres |
| Hôpitaux privés, hôtels de première classe, sociétés d'investissement | 115 piastres |
| Commerces | 70 piastres |

Cette tarification permet une péréquation entre les différentes catégories d'usagers. Les activités touristiques (hôtels de première classe), les hôpitaux privés, les commerces, les industries et les sociétés d'investissement sont soumis à des montants plus élevés que ceux des ménages. Un tarif préférentiel (plus élevé que celui des ménages) est proposé aux mosquées et aux associations (autres que les syndicats et les associations sportives). Une péréquation est également établie entre ménages : les plus gros consommateurs (plus de 60 m³) subventionnent les plus petits (moins de 20 m³). Une entité de régulation a été créée : la Central Authority for the Drinking Water and Sanitation Sector, and Protection of the Consumer, est chargée sous la tutelle du ministre du Logement, des Services et des Agglomérations, d'établir et de faire respecter les normes de qualité et de contrôler le prix de l'eau.

BILAN. Il reste mitigé. Les projets dans la zone centrale et orientale d'Alexandrie ont été menés à bien. La pollution côtière a pu être réduite grâce à la fermeture des collecteurs mais reste encore un problème important. Des rejets toxiques continuent de filtrer à travers des canaux bouchés (c'est le cas du canal de Mahmoudeya), certaines industries continuent de rejeter leurs eaux usées sans les traiter, notamment dans la rade d'Aboukir qui est biologiquement morte.

En revanche, dans la partie occidentale de la ville, les projets se sont heurtés à quelques difficultés. Par choix politique, la tarification ne permet pas le recouvrement des charges d'exploitation et cela décourage les investisseurs et les bailleurs de fonds. Certains (BEI et KfW) ont ainsi posé comme condition à l'octroi d'un financement, qu'une réforme tarifaire soit mise en place pour que le coût de l'assainissement soit répercuté sur le prix de l'eau et les charges d'exploitation recouvrées par le tarif.

Le gouvernement égyptien a alors préféré rejeter toutes les offres de financement. Il a opéré, à l'occasion d'un remaniement ministériel, un nouveau réaménagement institutionnel en créant un nouvel organisme, le Cairo Alexandria Public Water Organization (CAPWO) dans le but de diminuer le coût de ces projets sans changer la grille tarifaire.



ANNEXE 3

GUIDE D'ÉVALUATION

Indicateurs de mesure de performance à l'attention des opérateurs

| Service | Domaine | Indicateur |
|----------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eau | Continuité (quantité, qualité) | Nombre d'heures de distribution d'eau par jour par quartier (formel et informel) (h/jour) Taux de conformité des analyses bactériologiques (%) |
| | État du patrimoine | Taux de pertes (fuites) dans le réseau et eau non comptée (%) |
| Assainissement | Niveau de la collecte | Taux de raccordements au réseau de collecte des eaux usées (habitat formel et informel) Volume des rejets directs en mer (m ³) |
| | Dépollution et traitement | Taux de traitement des eaux usées (%) |
| Commun* | Satisfaction des usagers | Taux de réclamations (%) |
| | Prix | Prix en fonction du niveau de vie des ménages (par revenu, par quantité consommée ou par quartier) |
| | Recouvrement des factures | Taux d'impayés sur les factures d'eau (n-1) au 31 décembre de l'année n |
| | Recouvrement des coûts | Part des recettes issues du tarif dans le recouvrement des coûts d'entretien et d'exploitation |

* Avec valeur distincte pour chaque service.

Description des indicateurs

INDICATEUR Nombre d'heures de distribution d'eau par jour par quartier (formel et informel)

DÉFINITION Nombre moyen d'heures de distribution/jour par quartier

PÉRIODE DE MESURE Annuelle **UNITÉ** Heures/jour

Cet indicateur donne une idée de la continuité du service par quartier y compris dans l'informel.

SOURCE : SERVICE TECHNIQUE

INDICATEUR Taux de conformité des analyses bactériologiques

DÉFINITION Nombre d'analyses bactériologiques conformes/ Nombre total annuel d'analyses bactériologiques réalisées par l'autorité sanitaire en charge de la surveillance

PÉRIODE DE MESURE Annuelle **UNITÉ** %

Cet indicateur permet d'évaluer la conformité de l'eau distribuée aux critères de potabilité (définis par le ministère de la Santé ou l'OMS).

SOURCE : SERVICE TECHNIQUE

INDICATEUR Taux de pertes (fuites) dans le réseau et eau non comptée

DÉFINITION [Volume comptabilisé au niveau des habitations – (Volume d'air contenu dans les canalisations avant que celles-ci se remplissent quand la distribution n'est pas assurée 24h/24h * Nombre moyen de coupures ou de rétablissements)] / Volume mis en distribution comptabilisé au départ des châteaux d'eau

PÉRIODE DE MESURE Annuelle **UNITÉ** Le taux de pertes est en %, les volumes moyens sont en m³/jour, le nombre de coupures est une moyenne journalière

Dans les cas où l'eau n'est pas distribuée continuellement il arrive que les compteurs mesurent aussi à l'arrivée l'air chassée des canalisations.

Cela pouvant représenter des quantités non négligeables à long terme, il est important d'intégrer une estimation de ce volume dans le calcul.

SOURCE : SERVICE TECHNIQUE

INDICATEUR Taux de raccordements au réseau de collecte des eaux usées (habitat formel et informel)

DÉFINITION Nombre d'habitations raccordées/ Nombre d'habitations recensées

PÉRIODE DE MESURE Annuelle **UNITÉ** %

SOURCE : SERVICE TECHNIQUE

INDICATEUR Volume des rejets directs en mer (m³)

DÉFINITION Volume moyen des eaux usées rejetées en mer sans traitement

PÉRIODE DE MESURE Annuelle **UNITÉ** m³/jour SOURCE : SERVICE TECHNIQUE

INDICATEUR Taux de traitement des eaux usées (%)

DÉFINITION Volume des eaux usées collectées et traitées avant d'être rejetées/ Volume total rejetées (avec et sans traitement)

PÉRIODE DE MESURE Annuelle **UNITÉ** %

SOURCE : SERVICE TECHNIQUE

INDICATEUR Prix au m³ en fonction du niveau de vie des ménages (par revenu, par quantité consommée ou par quartier)

DÉFINITION Prix au m³/tranche de revenu ou Prix au m³/tranche de consommation ou Prix au m³ /quartier

PÉRIODE DE MESURE Annuelle **UNITÉ** Unité monétaire du pays/m³

Il s'agit de donner les prix et modulations tarifaires mis en place.

SOURCE : SERVICE FINANCIER

INDICATEUR Taux d'impayés sur les factures d'eau (%)

DÉFINITION Stock des impayés relatifs à l'année n-1/montant des factures émises relatives à l'année n-1

PÉRIODE DE MESURE Annuelle **UNITÉ** %

Les autres factures (travaux, etc.) sont exclues.

SOURCE : SERVICE FINANCIER

INDICATEUR Part des recettes issues du tarif dans le recouvrement des coûts d'entretien et d'exploitation

DÉFINITION Montant des recettes issues du tarif/montant des coûts d'entretien et d'exploitation

PÉRIODE DE MESURE Annuelle **UNITÉ** %

SOURCE : SERVICE FINANCIER

Test d'auto-évaluation et d'évaluation partagée à l'attention des autorités publiques

LE TABLEAU DE NOTATION QUI SUIT peut être rempli pour un service public déterminé ou pour un ensemble de services (eau et assainissement). Chacun y répond avec une appréciation circonstanciée du degré de complétude de la gouvernance effectivement mise en œuvre au moment du test.

| | Oui | Intermédiaire | Non |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------|-----|
| Objectifs du gouvernement et cadre réglementaire | | | |
| L'amélioration du service et son extension font-ils partie des priorités du gouvernement? | 2 | 1 | 0 |
| La politique de desserte en eau et en assainissement est-elle totalement intégrée dans une politique globale d'aménagement du territoire? | 2 | 1 | 0 |
| La contractualisation avec un opérateur public ou privé est-elle autorisée ou encouragée? | 2 | 1 | 0 |
| Au niveau national, existe-t-il un cadre réglementaire fixant les objectifs du service public, les normes à respecter, les contrôles à effectuer? | 2 | 1 | 0 |
| Maîtrise publique | | | |
| Lorsque la gestion est publique, y a-t-il une séparation fonctionnelle entre les autorités chargées de gérer ou organiser le service et celles chargées de l'évaluation et du contrôle? | 2 | 1 | 0 |
| Le niveau de service et les objectifs à atteindre par l'opérateur public ou privé sont-ils clairement fixés par l'autorité publique responsable? | 2 | 1 | 0 |
| L'opérateur rend-t-il des comptes selon un cadre discuté et formalisé? | 2 | 1 | 0 |
| Un contrôle effectif des résultats est-il organisé? | 2 | 1 | 0 |
| Implication de tous les acteurs/ patrimoine démocratique | | | |
| Les autorités locales sont-elles impliquées? | 2 | 1 | 0 |
| Les salariés sont-ils consultés? intéressés aux résultats? | 2 | 1 | 0 |
| Les usagers sont-ils associés, consultés ou impliqués lors des choix importants? | 2 | 1 | 0 |
| Capacité à réaliser et à gérer | | | |
| Y a-t-il des formations spécifiques organisées pour les autorités publiques (élaboration de politiques, diagnostic, définition de programme, négociation contractuelle, etc.)? | 1 | 0,5 | 0 |
| Y a-t-il des formations au management pour les cadres du service? | 1 | 0,5 | 0 |
| Y a-t-il des formations pour les techniciens? | 1 | 0,5 | 0 |

Qualité et efficacité

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|---|
| Existe-t-il des indicateurs de mesure des performances couvrant l'activité dans son ensemble ? | 2 | 1 | 0 |
| Ces indicateurs ont-ils été élaborés en concertation avec les différentes parties prenantes ? | 2 | 1 | 0 |
| Les résultats de mesure de ces indicateurs sont-ils publiés ? | 1 | 0,5 | 0 |
| Est-il procédé à des enquêtes périodiques auprès des salariés et des utilisateurs ? | 2 | 1 | 0 |
| Existe-t-il un dispositif de recueil/suivi/réponse aux réclamations des utilisateurs et du public ? | 2 | 1 | 0 |

Tarification

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|---|
| Les recettes du tarif couvrent-elles au moins les coûts d'entretien et d'exploitation ? | 2 | 1 | 0 |
| Existe-il des modulations tarifaires ? | 1 | 0,5 | 0 |
| Si oui, les modulations tiennent-elles compte : | | | |
| - des quantités consommées par individu/ ménage ? | 1 | 0,5 | 0 |
| - du revenu ? | 1 | 0,5 | 0 |
| Existe-t-il des aides ciblées ? | 1 | 0,5 | 0 |
| Si oui, le ciblage des bénéficiaires tient-il compte du revenu ? | 1 | 0,5 | 0 |
| Existe-t-il d'autres formes d'aides en faveur des plus démunis ? | 1 | 0,5 | 0 |

Choix du mode de gestion et de l'opérateur

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|---|
| Le choix du mode de gestion est-il fondé sur des diagnostics préalables ou des comparaisons et des évaluations reposant sur des indicateurs représentatifs des différents problèmes à résoudre ? | 3 | 1 à 2 | 0 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|---|

Articulation objectifs, moyens, calendrier

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|---|
| Les objectifs à atteindre ont-ils été fixés selon un calendrier défini et réaliste et en tenant compte des moyens disponibles ? | 3 | 1 à 2 | 0 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|---|

Score final (le score se situe entre 0 et 48)

| | |
|------------------|-----------------|
| De 0 à 16 | Profil trop bas |
| De 17 à 32 | Profil moyen |
| De 33 à 48 | Bon profil |



ANNEXE 4

PERSONNALITÉS AUDITIONNÉES

- NADIA ABDOU ~ Chair person, Alexandria Water Compagny
- NÉJIB ABID ~ Chef du département de la planification, Office national de l'assainissement de Tunisie
- MOHAMED ALI KHOUAJA ~ Président directeur général, Société nationale d'exploitation et de distribution des eaux, Tunisie
- CHRISTIAN DESPRÈS ~ Direction générale du personnel et de l'administration, ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer
- NICOLAS FORNAGE ~ Chef de projet, Agence AFD de Rabat
- OLIVIER GILBERT ~ Directeur développement durable, Veolia Water Ami (Afrique Moyen-Orient Inde)
- ABDELKADER HAMDANE ~ Directeur général, direction du Génie rural, ministère de l'Agriculture, Tunisie
- CLAUDE JAMATI ~ Expert institutionnel eau et assainissement, World Bank Institute
- JAN JANSSEN ~ Program manager, World Bank Institute
- ATTIA KHELIL ~ Président directeur général, Office national de l'assainissement de Tunisie
- MOHAMMED MEZIANI ~ Chef du département assainissement, Radeef (Fès)
- PHILIPPE ODIÈVRE ~ Directeur exécutif, Lema
- GILLES PIPIEN ~ Conseiller pour le développement urbain durable, Banque mondiale à Marseille
- JEAN-CLAUDE TOURRET ~ Délégué général, Institut de la Méditerranée
- MARTINE VILLARS ~ Directeur adjoint projet INDH/INMAE, planification et gestion des projets, Lydec



IPEMED ~ Institut de prospective économique du monde méditerranéen
Association reconnue d'intérêt général, dont la mission est de rapprocher, par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée, IPEMED œuvre à la prise de conscience d'un avenir commun et d'une convergence d'intérêts entre les pays du Nord et du Sud de la Méditerranée. Essentiellement financé par des fonds privés, il a pour règles l'indépendance politique, la parité Nord-Sud dans sa gouvernance comme dans l'organisation de ses travaux. Il donne la priorité à l'économie, privilégie une approche opérationnelle des projets et travaille dans la durée. IPEMED est dirigé par Jean-Louis Guigou et Radhi Meddeb.



Construire la Méditerranée

La collection *Construire la Méditerranée* a été créée en 2009 par IPEMED. Les experts d'IPEMED, originaires des deux rives de la Méditerranée, y croisent leurs réflexions pour contribuer au débat sur les grandes problématiques méditerranéennes, féconder une nouvelle approche des relations Nord-Sud et formuler des propositions utiles aux populations des pays du Bassin méditerranéen. Les ouvrages sont disponibles sur le site Internet d'IPEMED.

→ www.ipemed.coop

DÉJÀ PARUS

Région méditerranéenne et changement climatique,
Stéphane Hallegatte, Samuel Somot et Hypahie Nassopoulos, 2009
Eau et assainissement des villes et pays riverains de la Méditerranée,
sous la direction de Claude Martinand, 2009

À PARAÎTRE EN 2010

Méditerranée 2030. Pour une vision prospective de la Méditerranée,
Guillaume Alméras et Cécile Jolly

En Méditerranée, la pollution d'origine terrestre est prépondérante, ce qui implique la mise en place de stratégies hydrauliques ambitieuses. Ce livre est le fruit de la réflexion menée par un groupe de travail multidisciplinaire mis en place par Ipemed afin d'identifier les actions les plus efficaces en matière d'assainissement de l'eau dans les pays du pourtour méditerranéen. Il s'agit, entre autre, de mettre en place des politiques intégrées qui concernent tous les acteurs et exigent une coordination rigoureuse. Exemples à l'appui, ce document analyse aussi les facteurs de réussite en matière de gestion globale des services d'eau et d'assainissement tout en proposant des axes de travail pour que la mise en œuvre des politiques de l'eau et de l'assainissement des villes méditerranéennes conduise à des résultats tangibles.



CLAUDE MARTINAND Vice-président du conseil général de l'Environnement et du Développement durable, il est également président de l'Institut de la gestion déléguée depuis 2001. Président de Réseau ferré de France de 1997 à 2002, il a été directeur des Affaires économiques et internationales (DAEI) au ministère de l'Équipement du Logement des Transports et du Tourisme (1989-1997), directeur de l'Institut géographique national (1985-1989), directeur adjoint puis directeur du cabinet du ministre des Transports (1981-1984). Il a siégé au Conseil économique et social de 1999 à 2004. Parmi ses publications, *Environnement et développement durable. L'indispensable mobilisation des acteurs économiques et sociaux*, avis présenté au CES, éditions des Journaux officiels, 2003.