

Réponses de l'Autorité Délégente et de LYDEC
au
Projet d'insertion au Rapport annuel de la Cour des comptes au titre de
l'exercice 2009, relatif au contrôle de la gestion déléguée des services de
Distribution d'Eau et d'Electricité et d'Assainissement Liquide
au Grand Casablanca

Le 28 Avril 1997, l'ex Communauté Urbaine de Casablanca (CUC) a délégué à la société LYONNAISE DES EAUX DE CASABLANCA, dénommée «LYDEC», la gestion des services de distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide pour une durée de 30 ans. Le contrat fixant les droits et les obligations des deux parties est composé de la convention, des cahiers de charges et de quatorze annexes. Un avenant au contrat est entré en vigueur en date du 20 mai 2009.

Au moyen d'un apport en capital et d'une assistance technique de la part des actionnaires de la LYDEC, cette dernière s'est engagée à investir et améliorer la gestion dans sa globalité au moindre coût. De son côté, l'Autorité Délégente s'engage à mettre à la disposition du délégataire le patrimoine de l'ex RAD et l'autorise à percevoir directement auprès des usagers le prix des prestations rendues.

Observations et recommandations de la Cour régionale des comptes

Le contrôle de la gestion effectuée par la Cour régionale des comptes de Casablanca à porté sur l'appréciation du respect par le Délégataire de ses engagements financiers en termes d'investissement ainsi que du dispositif de contrôle et de suivi mis en place.

Les aspects relatifs à la tarification des prestations rendues par le Délégataire et la gestion commerciale ne sont pas traités dans rapport.

Préambule commun (Autorité Délégente et LYDEC) :

Le Protocole d'accord signé le 14 mars 2008 a traité la majorité des observations et anomalies constatées par les conseillers de la Cour Régionale des Comptes pendant la période 1997/2006.

Ce protocole a servi de base pour l'élaboration des documents du contrat révisé qui a corrigé une grande partie de ces anomalies. L'avenant du contrat révisé a été signé en mai 2009.

Préambule complémentaire de LYDEC :

Le Délégataire regrette que le projet d'insertion se soit abstenu de relever les importants acquis résultant de la Gestion déléguée au profit des populations concernées et en particulier :

- la progression considérable du nombre d'abonnés aux services (voir conclusion),
- la forte amélioration de la performance et de la qualité des services qui est soulignée par les habitants et qui se traduit par un indice de satisfaction très élevé.

Par ailleurs, le projet d'insertion comporte une omission regrettable dans la mesure où il n'a pas pris en considération les résultats du processus de révision du contrat, en particulier lors du travail d'analyse de 2007 à 2008 de la Commission de Conciliation, qui s'est traduit par la conclusion d'un protocole d'accord le 14 mars 2008 puis d'un avenant au contrat de gestion déléguée en mai 2009.

Enfin, l'avenant apporte des réponses aux principales observations et recommandations de la Cour.

En particulier, il a été acté les principes :

- de régulation des investissements en fonction de l'application des tarifs ;
- de l'analyse et du contrôle de la rémunération du Délégataire.

A. Les investissements

1. Non respect des engagements souscrits

Durant la première décennie du contrat, l'apport du délégataire en matière d'investissements n'est pas conforme aux engagements souscrits. C'est ainsi que l'exploitation du fichier des Immobilisations pour l'échantillon choisi -après défalcation des frais imputés- fait ressortir que le montant net dépensé pour l'infrastructure et le renforcement au titre de l'année 2006 ne dépasse pas 100 millions de dirhams toutes catégories de financement confondues sur une prévision de 350 millions de dirhams. Du point de vue physique, plus d'une trentaine de projets n'ont pas été réalisés dont certains projets d'envergure, à l'image du programme anti-pollution d'un montant de 1010,00 millions de dirhams HT (monnaie 96). En outre, à la date de clôture de la mission, une dizaine de projets entamés accusent des retards d'achèvement. Selon la LYDEC, les principales causes ayant empêché la réalisation dudit programme sont liées à la cadence d'urbanisation de la ville induisant une forte croissance de la demande, à l'ouverture de nouvelles zones d'urbanisation, aux difficultés d'acquisition des terrains requis, à l'imparfaite coordination entre les divers intervenants et aux tarifs prévisionnels non accordés par la commune.

A ce niveau, il y a lieu de préciser que les motifs invoqués ci-dessus ne constituent pas des conditions suspensives des obligations contractuelles. En effet, la seule condition suspensive prévue au contrat est la non obtention, en temps voulu, des servitudes et des autorisations administratives nécessaires ainsi que la mise à disposition gratuite des emprises nécessaires. Aussi, la réadaptation du programme d'investissement opérée par la LYDEC n'est pas conforme à l'art 32bis du contrat qui prévoit qu'en cas de besoin, il y a lieu de recourir à un avenant.

En matière d'amélioration du rendement pour l'eau, il a été constaté que le rendement réalisé en 2007 est de 74% alors que le seuil minimum prévu est de 77%.

En ce qui concerne l'amélioration du service, la CRC a noté l'existence de quartiers desservis par des eaux saturées en rouille, communément appelées les «eaux rouges». Ce phénomène est dû à l'existence de vieilles conduites en fonte grise oxydée qui libèrent la rouille dans l'eau «potable». Des réclamations datant de 2006 sont restées sans suites à la date de clôture de la mission.

Au lieu d'instaurer une politique volontariste et rigoureuse en matière de renouvellement du réseau telle que stipulée au contrat, le délégataire recourt à des actions ponctuelles, notamment l'hydro curage, à côté d'autres initiatives certes nécessaires (changement des compteurs, détection des fuites..) mais sans effets durables sur les problèmes en question.

Au sujet de résorption de la pollution et de traitement des eaux usées, les projets prévus sont en instance de réalisation.

En matière de desserte des foyers du périmètre de la gestion déléguée en eau potable et assainissement, le taux de 100% n'est pas atteint. L'écart est beaucoup plus marqué pour les foyers à faible revenu et au titre des branchements sociaux.

Réponse de LYDEC :

- Ainsi qu'il a été constaté par la Commission de Conciliation lors de la révision du contrat (Cf. Protocole d'accord du 14 mars 2008), le Délégataire n'a pas obtenu l'application des tarifs prévus dans le contrat de gestion déléguée d'où une perte de recettes supérieure à la réduction du programme d'investissements par rapport au « programme prévisionnel d'investissements » du contrat d'origine. Dans le cadre de l'avenant intervenu, il a été adopté un mécanisme de régulation des investissements en fonction de la mise en œuvre des dispositions tarifaires.
- En ce qui concerne le rendement de réseau eau potable :
Au moment de l'élaboration du Contrat de Gestion Déléguée, le taux de rendement initial (de 1996) indiqué par l'ex-RAD était erroné. C'est ainsi que les parties (l'Autorité Délégante et

LYDEC) ont revu en conséquence les objectifs du Contrat liés au rendement de l'eau dans le Contrat révisé de Gestion Déléguée.

- En ce qui concerne « les eaux rouges » :

LYDEC veille à la réduction des eaux rouges en consacrant annuellement un budget spécial à cette opération. A titre indicatif, les réalisations en termes de renouvellements des conduites dans les secteurs où existent des « eaux rouges » se sont élevées à 45 MDH HT pour la période allant de janvier 2006 à septembre 2009. Le budget prévu pour l'année 2010 est de 10 MDH HT.

- En ce qui concerne le renouvellement :

L'observation de la Cour n'est pas fondée. Les dépenses de renouvellement financées par le Déléguataire ont dépassé les prévisions du Contrat de 1997. Le Déléguataire a réalisé 1.235 MDH HT d'investissements de renouvellement alors que les projections financières du Contrat d'origine prévoyaient 1.080 MDH HT sur la période de 1997 à 2006.

- En ce qui concerne les foyers à faibles revenus :

L'observation de la Cour n'est pas fondée. La progression du nombre de foyers desservis est considérable. Par ailleurs, le taux de population desservie ne peut être calculé car il faudrait, pour ce faire, disposer de recensements par secteur (différence des périmètres délégués selon les métiers) et par foyer.

Il est rappelé que le nombre de clients est passé :

- pour l'eau de 440.000 en 1997 à 834.221 en 2008 ;
- pour l'électricité de 510.000 en 1997 à 827.702 en 2008.

En ce qui concerne les branchements sociaux, la Commission Technique de Suivi a décidé d'une procédure de réalisation que LYDEC a respectée. En application de cette décision, LYDEC a traité en totalité les demandes de branchements sociaux exprimées par les Communes et transmise par la CUC.

2. Insuffisance des moyens déployés pour la réalisation des investissements contractuels

Le délégataire n'établissait pas souvent un programme annuel d'investissement et de renouvellement en tenant compte des besoins recensés mais en fonction des contraintes budgétaires, comme il ne procède pas à l'actualisation des études des projets pour mieux approcher le coût correspondant. Par ailleurs et quoique limité, le budget n'était pas affecté en totalité aux investissements comme c'était le cas pour 2005-2006 où il était prévu de dégager un cash flow libre.

En invoquant les raisons liées aux tarifs non accordés et au foncier pour justifier la révision à la baisse des investissements à sa charge. La LYDEC pénalise la collectivité d'un double point de vue :

- Le « coût de renonciation » à un projet peut s'avérer beaucoup plus important surtout en cas de survenance d'événements graves touchant la santé publique (pollution) ou la sécurité des unités de production (inondations)...
- Le retard dans la réalisation des projets engendre des coûts supplémentaires pénalisants eu égard au renchérissement des prix des terrains et des matériaux...

Les écarts en matière de réalisation des investissements ont été aggravés par les faits suivants: la libération tardive du capital, la distribution anticipée des dividendes, le double paiement des actionnaires au titre de l'assistance technique et la mauvaise gestion du foncier.

Concernant la gestion du foncier, les communes concernées par les projets programmés se sont dessaisies d'une partie de la procédure d'acquisition des terrains en faveur de la LYDEC.

Sans les faits et contrairement aux dispositions du contrat, les communes n'interviennent généralement qu'en dernier lieu pour la fixation du prix et l'approbation par le conseil.

Certains modes opératoires relevés aggravent la situation. Il s'agit notamment :

- De la programmation de projets sans que la question du foncier ne soit tranché.

- Du non traitement de certains dossiers, quoique prioritaires, dans des délais de Dar Bouazza gelée entre 2003 et 2007. D'autres procédures entamées en 1999 et 2002 n'ont pas encore abouti à la date de clôtures de la mission.

Réponse de LYDEC :

- En ce qui concerne l'utilisation du cash flow pour financer les investissements :
La Cour ne peut se référer seulement à deux années (2005 et 2006) pour évaluer la capacité d'autofinancement du Délégué. L'analyse des ressources disponibles ne peut se faire qu'en prenant en compte le cumul de la capacité d'autofinancement depuis l'origine du Contrat. Cette analyse a fait l'objet d'un courrier adressé par LYDEC au Ministre de l'Intérieur le 23 novembre 2007, montrant sur la période de 1997 à 2006, une insuffisance de cash-flow libre d'exploitation (avant versement de dividendes) de 1.121 MDH valeur 1996 devant être financé par l'endettement de LYDEC.
- En ce qui concerne la gestion du foncier :
LYDEC saisit l'Autorité Déléguée et les Communes concernées dès le premier stade du projet et sans délai pour qu'elles interviennent selon leurs prérogatives. Les conseils des Communes délibèrent ensuite sur le choix des terrains retenus pour que le Délégué puisse procéder aux démarches d'acquisition des parcelles concernées.

3. Marque de transparence en matière de gestion des investissements

En sus de la dispersion qui caractérise l'information, il y a lieu de noter l'absence de supports attestant de l'existence d'un suivi physique des projets réalisés en partie ou en totalité ainsi que l'inexistence des plans, études de faisabilité et PV de réceptions afférents à certains projets.

Une défaillance en matière de gestion et d'archivage des marchés a été constatée. La base de données y afférente n'inclut pas de référence aux marchés ou aux bons de commandes correspondants, ce qui constitue une entrave supplémentaire pour l'institution d'un système transparent de suivi de l'exécution.

En outre et contrairement aux dispositions de l'article 17 de la convention, les projets de marchés à passer directement ou indirectement avec le groupe Lyonnaise des eaux ou l'une de ses filiales ou participations n'ont pas été soumis à l'examen de la Commission Technique de suivi (CTS).

Réponse de LYDEC :

- La mise en place en 2000 du système « SAP » par LYDEC a permis le suivi de chaque projet d'investissement en assurant le lien entre la demande d'investissement, les marchés concernés et les attachements.
Les quelques cas particuliers soulevés par la Cour ne peuvent pas être généralisés.
- Si les projets de marchés n'ont pas été formellement soumis aux membres de la CTS, ils en étaient informés. A l'occasion de la révision du Contrat de gestion déléguée, ces marchés n'ont pas appelé d'observations de la part des Autorités.

4. Une contribution limitée de la gestion déléguée à rationalisation des coûts de l'infrastructure

La CRC a soulevé des lacunes en matière de fixation et d'actualisation du Bordereau des Prix Unitaires BPU » dont la version disponible n'est pas approuvée et date de 2004. Au coût des immobilisations, sont imputés les frais financiers liés à l'ensemble de l'activité et un forfait de 10% de frais d'administration générale. Or, cette pratique n'est pas conforme au Code Général de la Normalisation Comptable Marocain. En outre, les charges liées à l'acquisition ou production d'immobilisations sont des fois constatées à partir des attachements et non à partir des factures, sans faire de régularisation par la suite.

L'exploitation du fichier des Immobilisations pour l'année 2006, choisi pour son seuil de signification, fait ressortir que 44% des réalisations déclarées par le délégataire sont des frais imputés qui englobent les frais financier, les frais d'administration générale et les frais de main d'oeuvre. En effet, sur un montant de 687 Millions de DH déclaré comme réalisé par la LYDEC, seul 385,5 MDH est considéré comme effectivement réalisés, d'où des réalisations physiques indûment gonflées, estimées à 78 %, selon les calculs de la CRC.

D'un autre côté, le choix de l'investissement n'est pas optimisé au moyen de variantes. Des études de faisabilité auraient pu être présentées avec plusieurs scénarios permettant de contourner des éventuels blocages et, par là, assurer une allocation optimale des ressources disponibles.

Réponse de LYDEC :

- Concernant les charges indirectes imputées aux investissements :
La pratique comptable de LYDEC est conforme aux dispositions du CGNC.
Pour financer son programme d'investissement, LYDEC a recours à l'emprunt bancaire.
L'application d'intérêts intercalaires sur l'encours moyen des investissements en cours de réalisation est justifiée pour deux raisons :
 - des emprunts ont été contractés pour le financement des investissements ;
 - le taux appliqué est celui de l'emprunt bancaire.
- Concernant « le forfait de 10% de frais généraux », il s'agit des frais indirects réels (frais de structure) générés par les entités de LYDEC qui travaillent exclusivement sur les activités d'investissement.
- Concernant la constatation des mouvements des immobilisations à partir des attachements : LYDEC constate les charges liées à l'acquisition ou production d'immobilisations à partir des attachements, c'est-à-dire au fur et à mesure de l'avancement du projet et après réception de la prestation.
- Les dispositions appliquées par LYDEC sont validées par les Commissaires aux Comptes.
- En ce qui concerne la part physique des investissements, les observations de la Cour ne correspondent pas au fait. A titre d'exemple, les investissements « physiques » représentent en 2007, 2008 et 2009 de 86 % à 88 % du montant des investissements.
- En ce qui concerne l'optimisation des investissements :
LYDEC a présenté pour avis (conformément au Contrat d'origine) à l'Autorité Délégante les budgets et les programmes d'investissement après optimisation.

A ce titre, la Cour régionale recommande de :

- a. Respecter les dispositions du contrat et de recourir, en cas de blocages pour des questions de principe ou de besoin de révision ou de réadaptation, au seul procédé autorisé, à savoir l'avenant.
- b. Instaurer une véritable politique d'investissement qui rompt avec les pratiques constatées notamment en matière de renouvellement du réseau.
- c. Rechercher de nouvelles sources de financement.
- d. Introduire les techniques de gestion de projets et de la maîtrise de la programmation. Ces deux techniques, devant se concrétiser par plusieurs variantes par projet et la satisfaction des préalables requis, pourraient aider à anticiper les divers facteurs qui ralentissent les investissements conventionnés en aval, à savoir le foncier et le financement.
- e. Instaurer une plus grande transparence dans la gestion des dépenses, notamment par :
 - La sauvegarde et la centralisation des données relatives aux marchés.
 - L'individualisation des investissements nouveaux et ceux de renouvellement.
 - L'implication de l'autorité délégante dans la procédure des marchés, en l'occurrence ceux à passer avec des filiales.

- L'adoption de techniques comptables conformes au Code Général de Normalisation Comptable.

B. Contribution de la gestion déléguée dans le domaine social

1. Indicateurs de résultats nettement en deçà des prévisions

L'annexe II du contrat de la gestion déléguée fait état d'une prévision de 40 MDH (monnaie 96) consacrée au financement des branchements sociaux pour la première décennie à financer sur le fonds des travaux et éventuellement les prêts accordés par la Banque Mondiale.

Bien que l'accord cadre de 2005 ait clairement défini les objectifs et les foyers cibles, le taux de réalisation de ce volet de l'INDH ne dépasse pas 6% à la date de clôture de la mission en juillet 2009, étant précisé que la première échéance a été fixée au 31/12/ 2009.

Réponse commune (Autorité Délégante et LYDEC) :

LYDEC a lancé en 2005 dans le cadre de l'INDH, le programme de desserte à domicile en eau potable et en assainissement liquide des quartiers défavorisés dont les foyers sont maintenus sur place par décisions des Autorités (85.000 foyers).

LYDEC rend compte semestriellement aux Autorités de l'avancement du projet et indique précisément les facteurs exogènes de ralentissement voire de blocage. 25 % des 85.000 foyers sont raccordés au 31 décembre 2009.

2. Lacunes dues à la multiplicité des intervenants et aux insuffisances du montage financier

La multiplicité des intervenants (AL Omrane, la Commune, l'ONEP, LYDEC...), l'absence de conventions spécifiques fixant les attributions de chaque partie dans l'espace et dans le temps et la coordination non assurée par une maîtrise d'ouvrage globale ne concourent pas à l'aboutissement de certains projets très sensibles à l'image de celui de Lahraouiyine Nord.

Le scénario de financement mis en place pour l'opération n'a pas tenu compte des bénéficiaires non éligibles se trouvant dans le périmètre des branchements sociaux. Il s'agit notamment de personnes qui profitent de l'opération tout en payant le coût réel du branchement, en application des dispositions du contrat de gestion déléguée : propriétaires de commerces, de fermes, de villas fermes... D'un autre côté, la marge prévisionnelle qui sera dégagée suite à l'exploitation du projet n'a pas été intégrée dans le schéma de financement, du fait, entre autres, de la portée limitée du recensement.

Réponse commune (Autorité Délégante et LYDEC) :

Les bénéficiaires du projet INDH non éligibles payent leur branchement en application des dispositions du Contrat de Gestion Déléguée. Lors de ce paiement, ces bénéficiaires règlent également les participations (ressources du fonds de travaux).

Réponse complémentaire de LYDEC :

Quant à la marge à dégager, LYDEC rappelle qu'elle achète l'eau potable à l'ONEP et à la SEOER au prix de 4,34 DH HT/m³ et la revend sur la Wilaya de la Région du Grand Casablanca, dans la tranche de consommation de 0 à 6 m³/mois, à 2,92 DH HT/ m³ et de 6 à 8 m³/mois à 3,10 DH HT/ m³ (valeurs au 1^{er} janvier 2009). Par conséquent, la marge dégagée est largement négative puisque le prix de vente d'eau potable aux foyers défavorisés représente 67 % du prix d'achat et 37 % du prix de revient.

3. Lacunes et blocages spécifiques aux interventions dans les quartiers défavorisés

Les programmes similaires à ceux visés par l'accord cadre butent en plus sur les caractéristiques intrinsèques des sites d'accueil, il s'agit notamment :

- De sites habités, à très haute densité, construits sans respecter les règles de l'art (ruelles trop étroites...).
- De la non adhésion de la population concernée aux objectifs du projet au regard, entre autres, du non accompagnement par des ONG,
- Des actes de colmatage, branchements clandestins et directs sur le réseau, constructions sur les conduites d'assainissement, rejet des déchets solides à l'intérieur des regards...
- Les visites sur place des projets de LAMKANSA et LAHRAOUIINE ont révélé d'autres phénomènes liés à l'environnement direct du projet et qui ne concourent pas à sa réussite, qui peuvent être cités comme suit :
- L'aménagement global du site n'a pas été achevé. Par conséquent, il s'est transformé en une décharge locale.
- Le non achèvement du bassin de rétention des eaux pluviales et de la station de refoulement, accompagné de dégradations et d'affaissements ainsi que l'arrivée et de la stagnation des eaux usées au niveau du bassin de retenue.

Aux problèmes signalés ci-dessus, s'ajoute le risque d'exclusion d'une partie des foyers concernés par le projet si les listes des foyers éligibles au programme INDH seraient closes dès la réception provisoire des derniers travaux.

Réponse de LYDEC :

L'affirmation s'écarte des faits.

Lorsqu'une opération est terminée, tout nouvel usager souhaitant s'installer bénéficie des infrastructures déjà réalisées et financées dans le cadre du projet et est raccordé en application des dispositions du Contrat de Gestion Délégée.

Toutefois, le projet INDH-INMAE a pris en compte, dans des normes spécifiques et dans sa gestion avec les Autorités locales, l'existence de cas particuliers liés aux foyers précaires.

Au vu de ce qui précède, la Cour régionale recommande de :

- a) Accélérer le rythme de réalisation des composantes des projets relatifs aux branchements sociaux afin de concourir positivement aux objectifs globaux de l'INDH.
- b) Mettre en place les bases d'une coordination durable entre les différents intervenants.
- c) Revoir la politique de financement notamment par l'incorporation d'une part, de la contribution des bénéficiaires non éligibles au programme INDH et, d'autre part, de la marge bénéficiaire prévisionnelle.
- d) Appuyer la démarche globale adoptée par un accompagnement par des organisations non gouvernementales en vue d'accélérer l'adhésion des bénéficiaires.

C. Dispositions financières de la gestion déléguée

1. Non libération du capital dans les délais contractuels et distribution de dividendes avant terme

Contrairement aux termes du contrat, la libération du capital à hauteur de 800 millions de dirhams ne s'est pas opérée dans un délai de trois ans allant de 1997 à 1999. Elle n'a été achevée qu'en 2003 selon le processus suivant : 500,1 millions de dirhams entre 1997 et 1999 et 299,9 millions de dirhams entre 2000 et 2003.

Les projections financières du contrat se sont établies sur une durée de trente ans. La distribution des dividendes a été programmée de façon à accorder un taux de rentabilité interne (TRI) des capitaux investis de 15%. Pour la période 1997-2008, les dividendes devaient être distribués selon le schéma suivant : 0 DH entre 1997 et 2005. 28,139 Millions de dirhams en 2006. 277,547 Millions de dirhams en 2007 et 301,048 Millions de dirhams en 2008.

Or, la distribution desdits dividendes a été effectuée desdits dividendes a été effectuée dès 2003 au lieu de 2006 prévue par le contrat et sans respecter les montants convenus. Cette distribution s'est opérée comme suit :

- 100,00 Million de dirhams en 2003.
- 100,00 Million de dirhams en 2004.
- 180,00 Million de dirhams en 2005.
- 180,00 Million de dirhams en 2006.
- 100,00 Million de dirhams en 2007.et
- 100,00 Million de dirhams en 2008.

Réponse de LYDEC :

Contrairement à ce qu'affirme la Cour, aucune disposition du Contrat d'Origine ne fixait un calendrier de libération du capital et de versement des dividendes.

L'annexe 4 présente « l'ensemble des hypothèses ayant servi à l'établissement des projections financières de la gestion déléguée ».

2. Conclusion d'une convention d'assistance technique (AT) hors contrat

L'assistance technique assurée par le délégataire constitue un apport en nature (capital intellectuel) concomitant à l'apport financier et est rémunérée au titre de la gestion déléguée selon les termes et l'esprit du contrat.

Or, le délégataire a eu recours d'une façon unilatérale et en dehors du contrat à une convention d'assistance technique avec ses actionnaires fondateurs, modifiée par trois avenants. En contrepartie, la LYDEC versait :

- Une redevance forfaitaire assise sur la base du chiffre d'affaires HT pour l'assistance continuez
- Le montant des frais et charges facturés au titre de l'assistance ponctuelle et la formation.

Il convient de noter à cet égard que les montants des frais et charges engagés par la LYDEC au titre de l'assistance technique ponctuelle facturée par intervention en plus des charges des expatriés totalisent plus de 50 millions de dirhams par an.

Quant à la redevance forfaitaire de l'assistance technique continue, elle constitue un transfert de bénéfices de la filiale à la maison mère. En effet, selon les documents comptables fournis par la LYDEC, les dépenses relatives à la seule redevance payée aux actionnaires au titre de l'assistance technique forfaitaire entre 1997 et 2008 s'élèvent à 927 Millions de DH. Ces montants n'incluent pas les impôts et taxes, qui sont à la charge de LYDEC. Cette rémunération fixée d'une façon unilatérale a permis aux actionnaires de récupérer l'équivalent du capital apporté en moins de 10 ans.

Les paiements effectués à ce titre peuvent être considérés comme des dépenses sans contrepartie ou injustifiées et enfreignent la réglementation de change et le code général des impôts des infractions.

Réponse de LYDEC :

- La distinction entre l'assistance technique continue (ou durable) et l'assistance technique ponctuelle (ou occasionnelle) découle des dispositions de l'Office de Changes.
- On ne peut assimiler l'assistance technique à une rémunération des actionnaires. Le rôle d'actionnaire opérateur ne peut être limité à celui d'un simple actionnaire « bailleur de

fonds ». L'Opérateur engage son image, sa gouvernance et met son savoir-faire ainsi que des moyens de secours au service de l'entreprise (exemple lors de la crue de l'Oued El Maleh à Mohammedia en novembre 2002). C'est pourquoi, contrairement aux autres actionnaires, l'Opérateur est requis contractuellement de rester actionnaire de LYDEC jusqu'à la fin du Contrat.

- Le Contrat d'origine prévoyait une rémunération au titre de l'assistance technique, définie à l'article 50 de la convention, séparée de la rémunération des actionnaires. Cette rémunération a été prise en compte dans les projections financières de l'annexe 4.

Le montant de l'assistance technique au titre de la période 1997/2006 est inférieur à celui figurant dans les projections financières au titre de la rubrique « quote-part de frais généraux et d'assistance technique ». Il est à souligner que les frais d'assistance technique ont représenté 2,1% du Chiffre d'Affaires de la période. Ils ont été revus à la baisse dans le cadre de l'avenant et validé par l'Office des Changes.

3. Dépassement de la rémunération contractuelle prévue

L'impact de la non application des clauses contractuelles, notamment en matière de distribution anticipée de dividendes, de libération tardive de capital et de signature de convention d'assistance technique a été évalué en se basant sur les pratiques réelles entre 1997 et 2008 et les projections financières du contrat entre 2009 et 2027.

C'est ainsi que la pratique, la rémunération a dépassé les projections financières du contrat : le taux de rentabilité interne (TRI) atteint alors 15.5% sans assistance technique et dépasse 25.6% avec assistance technique. Il est à rappeler que les projections financières ont été établies sur la base d'un TRI de 15% aux risques et périls du délégataire.

Réponse de LYDEC :

L'assistance technique n'est pas un élément de rémunération du capital. Il n'y a donc pas lieu de la prendre en compte dans le calcul du TRI. La Cour ne peut affirmer que « le taux de rentabilité interne (TRI) atteint alors 15.5% sans assistance technique » car le TRI ne se calcule que sur les 30 ans du contrat, et par ailleurs les projections financières du contrat révisé sont fondées sur un TRI projet de 11,7%.

4. Non-conformité des modalités de liquidation et de versement de la redevance

Le contrat autorise le délégataire à recouvrer directement auprès des usagers les redevances au titre des services délégués, les produits de la vente pour la distribution de l'eau potable, l'électricité et l'assainissement ainsi que les coûts des différentes prestations correspondant aux obligations résultants du contrat. Par ailleurs, le délégataire a l'obligation de verser à la CUC une redevance annuelle assise sur le chiffre d'affaires.

La redevance n'a pas été liquidée conformément aux dispositions du contrat. Les principales dérogations identifiées se présentent comme suit :

- Modification du taux de la redevance.
- Modification du chiffre d'affaires en procédant à des retraitements non contractuels.
- Calcul de la redevance en appliquant le taux à des montants avant clôture définitive des comptes sans faire de régularisation comptable l'année n+1.

De leur côté, les modalités de paiement de la redevance ont connu plusieurs écarts

- Le paiement ne s'opérait pas en une seule fois et dans les délais prescrits par le contrat. Ainsi, le délégataire ne s'acquittait pas régulièrement de la redevance et pour certaines années, aucun paiement n'a été enregistré. Ce qui n'est pas sans conséquences sur les montages financiers annuels de la commune en matière d'investissements.

- Au moyens de protocoles d'accord signés mensuellement entre le délégataire, l'autorité délégante et tutelle, la LYDEC a procédé à des paiements en espèce entre les mains de personnes autres que le comptable habilité et qui s'élèvent, à la date de clôture de la mission, à 39 Millions de dirhams environ. Le motif déclaré est le paiement (hors budget) des salaires et charges sociales des personnels et certaines dépenses d'entretien des parcs de jeux.
- Les fonds devant servir au paiement de la redevance ont aussi été retenus par le délégataire dans le cadre d'une opération de compensation avec ce qu'il considère comme des droits tarifaires non accordés par l'autorité délégante, en violation des lois et règlements en vigueur qui interdisent de pareils modes opératoires. Ainsi, un montant total de 16,00 Millions de dirhams a été défalqué entre 2002 et 2005.
- La délégataire a aussi procédé, sans base légale, au paiement de montants déclarés comme primes accordées à des agents opérant dans l'éclairage public. Entre 2003 et 2008, les montants concernés s'élèvent à 13,56 Millions de dhs environ.

Réponse commune (Autorité Délégante et LYDEC) :

Concernant le versement de la redevance, le Délégataire a procédé conformément aux procès verbaux de la CTS, protocoles, conventions et échanges de courriers entre les parties prenantes. Après mars 2008, les dispositions ont été revues ou précisées dans le cadre du protocole puis de l'avenant.

Les Protocoles d'Accord d'apurement des arriérés signés en mai 2009 avec chacune des Communes constituant l'Autorité Délégante ont reconnu la gestion tacite de la redevance de 1997 à 2008, et autorisent contractuellement le paiement différé de la redevance d'un exercice jusqu'au règlement total des arriérés (consommation et travaux) de cet exercice.

Réponse complémentaire de LYDEC :

Concernant la compensation et l'utilisation des fonds de la redevance, LYDEC a procédé en exécution de décisions de CTS ou de protocoles conclus avec la CUC, pour les employés des parcs de jeux et pour les employés de l'éclairage public.

5. La non fiabilité du chiffre d'affaires déclaré

Pour s'assurer de la fiabilité du chiffre d'affaires déclaré par le délégataire, étant la base de calcul de la redevance, la CRC a procédé au diagnostic des systèmes et procédures usités ainsi qu'à l'exploitation des rapports d'audit interne. Ceci a permis de dégager plus de dix failles qui remettent en cause ladite fiabilité. Il s'agit notamment des lacunes suivantes :

- La facturation par « LYDEC SERVICES », filiale de LYDEC, d'une partie des équipements des lotissements ainsi que des peines et soins y afférents. Lesdites facturations échappent à la LYDEC.
- Les lacunes entachant la gestion des autoconsommations. L'audit effectué par le délégataire en 2008 a révélé des faiblesses aussi bien dans la base de données relative aux consommateurs bénéficiant de gratuités que dans la conduite de l'abonnement et la relève y afférentes. Le rapport a aussi soulevé le non enregistrement exhaustif des quantités livrées en autoconsommation.
- Le CA des fraudes n'était comptabilisé avant 2005. les années suivantes, la CRC a relevé des écarts significatifs entre le « CA fraude comptabilisé » et le CA tel qu'il découle des PV des fraudes exploités par la structure d'audit interne. Par ailleurs, le montant déclaré est déterminé parfois suite à des transactions avec les clients concernés. De ce fait, ledit montant ne reflète pas la réalité de la consommation.
- L'Autorité Délégante n'a jamais procédé à une vérification du système de comptage par une entité indépendante. En plus, et en vertu des certificats d'étalonnages fournis par LYDEC, la

périodicité de l'étalonnage du système de surveillance et de mesure est de deux ans. Ceci est jugé insuffisant pour garantir la fiabilité et la précision des mesures effectuées. En cas de contestations émanant des clients au sujet de la fiabilité des compteurs, l'étalonnage est effectué par LYDEC qui devient juge et partie.

- La LYDEC a mis en place un système d'analyse des anomalies de la relève. Toutefois, le critère retenu pour détecter une anomalie est « une variation de plus ou moins 70% de la consommation mensuelle d'un client par rapport au mois précédente ». L'objectif déclaré par LYDEC est d'éviter les aberrations. Or, cette approche laisse une importante marge d'erreur au niveau de la relève.
- La LYDEC ne procède pas au contrôle systématique de la relève par échantillonnage rotatif. Elle ne s'assure pas non plus que l'étalonnage du système de comptage est régulièrement vérifié.
- En 2008, la LYDEC a procédé à un audit du cycle relève, facturation, encaissement et recouvrement des clients grand public. Le rapport d'audit a signalé des lacunes aussi bien la procédure que dans la pratique.
- Les enquêtes de satisfaction trimestrielles diligentées par LYDEC en 2007 et 2008 au sujet des montants facturés, ont révélé que les usagers sont sensibles aux augmentations tarifaires et considèrent que les factures établies par LYDEC ne sont pas fiables. Ainsi la fourchette des usagers qui estiment que les prix pratiqués par LYDEC sont corrects varie entre 18% et 62%. Quant à la fourchette des usagers qui considèrent que la facture LYDEC est fiable, elle varie entre 30% et 65%.

Concernant les tarifs, il a été relevé que dès le démarrage de la gestion déléguée, la LYDEC avait soulevé le problème des écarts constatés entre les prix moyens prévisionnels et ceux réalisés, notamment pour l'eau et l'assainissement.

S'agissant d'un point litigieux pendant toute la période écoulée et au lieu d'une constatation contradictoire et résolution, le cas échéant, dans le cadre d'un avenant, les parties contractantes ont agi autrement.

Ainsi et hors engagements contractuels, l'autorité délégante et le délégataire ont convenu de mesures compensatoires. De même, la révision et l'ajustement des prix moyens n'ont pas été faits en respectant la convention.

Par ailleurs, le calcul des prix moyens (PM) réels pour l'électricité, selon la méthode du contrat et les données du délégataire, a abouti aux résultats suivants : en 2002 le prix moyen pratiqué par LYDEC a été de 0,9290 DH/kWh, alors que celui calculé par la Cour régionale est de 1,01 DH/kWh ; aussi pour l'année 2007, ce prix moyen a été de 0,9783 DH/kWh, tandis qu'il est estimé par la CRC à 1,04 DH/kWh.

Réponse de LYDEC :

- **Concernant les facturations par LYDEC SERVICES :**
Que les travaux soient sous traités à LYDEC SERVICES ou à toute autre entreprise n'a pas d'impact sur le chiffre d'affaires de LYDEC. En tout état de cause, la filiale a cessé ses activités à la fin de 2007.
- **Concernant la gestion des autoconsommations :**
Les recommandations relatives aux anomalies ressortant de l'audit susmentionné ont fait l'objet d'un plan d'action.
- **Concernant la facturation des PV de fraudes :**
L'observation comporte une confusion : le procès verbal de constatation de la fraude n'est pas une facture. La facturation n'intervient qu'après examen de la situation et négociation éventuelle.

- Concernant l'étalonnage des compteurs par une entité indépendante :
Les compteurs sont contrôlés par le laboratoire de LYDEC qui a été accrédité pour l'eau, et en cours d'accréditation pour l'électricité, par le SNIMA (Service de Normalisation Industrielle Marocaine).
- Concernant le contrôle de la relève :
Il est à rappeler que LYDEC ne reçoit que 0,3% de réclamations sur les factures, tous thèmes confondus.
- Concernant le taux de satisfaction des consommateurs :
Le taux de satisfaction de la qualité des services est passé de 50% en 1997 à 96% au 2^e trimestre 2009.
- En ce qui concerne les tarifs :
Le Déléataire a appliqué les tarifs résultant des décisions de la CTS. Les décisions ont été prises avec l'accord de l'Autorité Déléante et de l'Autorité de tutelle.
La différence entre le calcul des prix moyens réels indiqués dans l'observation de la Cour et celui constaté par LYDEC correspond au fait que les premiers n'intègrent pas des éléments aperiodiques (le minimum non atteint, cosinus phi,...).
L'Autorité Déléante, l'Autorité de Tutelle et LYDEC ont toujours pris en compte, depuis 1997, dans le calcul des prix moyens réels, les éléments aperiodiques (le minimum non atteint, cosinus phi, ...).
L'annexe 4 du Contrat révisé confirme l'intégration de ces éléments au niveau du calcul du prix moyen.

D. La gestion du fonds des travaux (FDT)

Le FDT est un fonds appartenant à l'Autorité Déléante, mais tenu et géré par le déléataire. Institué par l'article 24 de la convention, ses modalités de fonctionnement sont décrites dans les cahiers de charges et l'annexe 11-3.

En plus de l'absence d'une structure dédiée au FDT, faisant que l'information y afférente est disparate et morcelée, la CRC estime que la gestion dudit fonds n'a pas reçu toute l'attention requise de la part des parties contractantes, notamment pour les raisons qui suivent : traces d'actions d'audit interne spécifiques au FDT non identifiées et exclusion du fonds du champ de l'assistance technique et de la formation. Ce sujet n'a pas été par ailleurs suffisamment abordé lors de la révision du contrat.

1. Dysfonctionnement dans la gestion des recettes du fonds

Il s'agit principalement des dysfonctionnements suivants :

- La non exhaustivité des recettes affectées au fonds. En effet, des recettes constatées par la CRC n'ont pas été enregistrées sur l'état de suivi des recettes FDT. Il s'agit à titre non limitatif des recettes suivantes :
 - Le produit des installations détruites ou de la vente du matériel réformé ;
 - Les encaissements de la RAD réalisés par la LYDEC pour le compte de la CUC pour un montant de 74,3 MDH qui sont inscrits et virés au FDT. Ledit montant représente les sommes encaissées sur effets de la RAD, sur créances des travaux de la RAD et sur récupération sur avance au personnel de la RAD.
 - Un montant de 172 millions au titre du rachat du stock de l'ex RAD.
- La traçabilité des recettes n'est pas garantie dans la mesure où des factures spécifiques aux recettes FDT ne sont pas établies ;
- Les recettes du fonds ne sont pas recouvrées en intégralité. Tel est le cas des arriérés de certains organismes publics (AL OMRANE, SONADAC...) dont le montant s'élève à 87.492.051,48 DH.

- Le délégataire a enfreint les dispositions de l'article 19 de la loi de finances 1999- 2000 et a passé outre un jugement du tribunal administratif de Casablanca exonérant la société «D » du paiement des participations relatives aux projets sociaux, et ce en répercutant ces participations directement sur les acquéreurs. Ainsi, les montants des factures réglées indûment par les acquéreurs, selon les états fournis par LYDEC s'élèvent au 05 Mai 2008 à 36.541.845 DH et des impayés d'un montant de 1.137.336 DH.

Réponse de LYDEC :

- Concernant le produit des installations détruites ou de la vente du matériel réformé, cette situation a été redressée.
- Concernant les encaissements de la RAD, ces encaissements ont été affectés au financement de l'externalisation de la caisse interne de retraite.
- Concernant le rachat du stock de la RAD, la convention de Gestion Déléguée ne prévoit pas dans l'annexe 11.3 que les recettes du fonds de travaux comportent le rachat du stock par LYDEC. Ainsi, le rachat en question a été effectué sur le compte de liquidation de l'ex- RAD.
- Concernant la traçabilité des recettes Fonds de Travaux (factures spécifiques), la convention de gestion déléguée ne prévoit pas l'obligation d'une facturation séparée des participations Fonds de Travaux. La traçabilité des recettes est assurée grâce à une interface automatique entre le système de facturation et la comptabilité.
- Concernant l'exonération des participations et la répercussion de celles-ci sur les acquéreurs pour leur recouvrement, il convient de préciser que LYDEC n'est pas partie prenante dans le jugement susmentionné. La décision du tribunal concerne l'Autorité Déléguante et la société D. Par ailleurs, il convient de rappeler que LYDEC n'avait aucun intérêt pour elle-même à faire supporter les participations par les acquéreurs si ce n'est la préservation des intérêts du Fonds de Travaux et ce, dans le cadre d'une gestion en « bon père de famille ».du Fonds.
- Concernant les encaissements de la RAD, LYDEC précise que ce montant a été initialement comptabilisé dans un compte puis viré au compte Fonds de Travaux. Une partie des recettes travaux (environ 56 MDH) a été utilisée pour la prise en charge, par le Fonds, de la terminaison des chantiers faisant l'objet de la césure RAD. Par ailleurs, une partie de ces recettes a été utilisée pour financer le ticket d'entrée relatif à l'externalisation de la gestion de la caisse de retraite au RCAR.

2. Défaillances dans l'exécution et le suivi des dépenses du fonds

Le FDT a été institué pour financer les travaux de renforcement et d'extension des réseaux et des ouvrages nécessaires à l'exécution des services délégués. La CRC a constaté que les ressources du fonds ont financé d'autres dépenses non éligibles. Il s'agit notamment, à titre non limitatif :

- Des acquisitions des terrains : le contrat de la gestion déléguée indique que seuls les frais d'acquisition seront supportés par le fonds alors que la LYDEC impute de façon systématique le coût des terrains (le prix d'acquisition plus les frais), même lorsqu'il s'agit de produits à financer par ses sopins. Parmi les exemples de l'imputation des coûts d'acquisition de terrains au FDT, il y a lieu de citer l'acquisition d'une parcelle destinée à la création d'un réservoir à Ben Yakhlef, l'acquisition d'un terrain pour la station de pompage d'Ain Diab et l'extension de la station du réservoir de TIT MELLIL « Côte 140 ». Les relevés de la TGR font ressortir des dépenses globales d'un montant de 6,6MDH.
- Des charges du Service Permanent de Contrôle et des consultants de l'Autorité Déléguante : l'état des dépenses communiqué par LYDEC fait ressortir que le délégataire a imputé au FDT les charges du personnel et de fonctionnement du Service Permanent de Contrôle en l'absence de toute clause contractuelle ou avenant au contrat, ainsi les charges indûment imputées entre 1997 et 2007 s'élèvent à 38.56 MDH.

- Et en outre, les situations tenues par le délégataire ne reflètent pas la réalité des dépenses décaissées sur le fonds. A ce niveau, la CRC a noté que les dépenses figurant sur les listings de la TGR, tels le prix d'acquisition des terrains, ne sont pas enregistrés sur les états détenus par le délégataire.

Réponse commune (Autorité Délégante et LYDEC) :

Concernant l'acquisition des terrains par le Fonds de Travaux, les dispositions du contrat sont appliquées. En effet, il est stipulé dans le Contrat d'origine et dans le Contrat révisé :

- article 6 des cahiers des charges pour chacun des métiers que « les frais afférents à ces acquisitions ou expropriations seront supportés par le fonds de travaux » ;
- annexe 11.3 que « au débit du compte fonds de travaux sont portés...les montants résultantdu coût des servitudes, des frais d'expropriation ou d'acquisition de terrains » ;
- annexe 2 (tableau n° 6) que l'acquisition de terrains n'est prévue que dans le cadre des investissements à financer par le Fonds de Travaux ; de plus, les investissements à la charge du délégataire ne comprennent en aucun cas l'acquisition des terrains.

Réponse complémentaire de LYDEC :

Concernant l'imputation des charges du SPC sur le Fonds de Travaux, dès 1998, des courriers ont été transmis par l'Autorité (Communauté Urbaine de Casablanca) à LYDEC stipulant les modalités de prise en charge par le Fonds de Travaux des dépenses de personnel dédié au contrôle de la Gestion Déléguée (courrier du 28 août 1998 et courrier du 1er octobre 1998).

3. Une détention irrégulière des deniers publics

La comptabilité de caisse du compte FDT n'est pas claire : le délégataire confond les recettes encaissées au titre de son activité propre avec les recettes perçues au titre du fonds. La caisse du compte sus indiqué apparaît au niveau du bilan de la LYDEC qui utilise les fonds précités comme sa propre trésorerie.

Par ailleurs, les montants perçus au titre du fonds ne sont pas immédiatement versés et en intégralité au compte TGR ouvert à cet effet. L'exploitation des relevés TGR révèle que la cadence des versements (pour les montants dont elle s'est acquittée) est quasi- mensuelle et peut atteindre quatre mois. Ceci a des conséquences négatives sur la trésorerie FDT (capital et intérêt). Ainsi, le rapprochement entre les recettes comptabilisées par le délégataire « hors recettes financières », les impayés et les listings cachetés par la TGR a montré que, contrairement aux dispositions contractuelles, le délégataire ne procède pas au versement de la totalité des montants encaissés au compte concerné. Ainsi, en décembre 2008, le montant comptabilisé par la LYDEC a été de 2 1050,55 Millions de dirhams, tandis que le montant versé (figurant sur les listings de la TGR) est seulement de 1 646,7 Millions de dirhams.

Réponse de LYDEC :

Le délai de versement des recettes des participations au compte Fonds de Travaux ne dépasse généralement pas deux mois. L'exemple évoqué de retard de 4 mois est un cas isolé. Par ailleurs, il est à rappeler que LYDEC a opté pour les virements compensatoires en faveur du Fonds de Travaux partant du principe que plusieurs dépenses incombant au Fonds de Travaux sont réglées directement par LYDEC qui verse par la suite au Fonds de Travaux le montant des participations lui revenant, minorée des dépenses prises en charge par celle-ci pour le compte de ce dernier. Ainsi, cette situation n'a pas d'incidence significative sur la trésorerie du Fonds de Travaux.

Eu égard à ce qui précède, la Cour régionale recommande de :

- a) Veiller à ce que le délégataire respecte ses engagements contractuels en matière de :
 - ♦ Distribution des dividendes ;
 - ♦ Fixation des tarifs ;
 - ♦ Apport en assistance technique ;
- b) Respecter les procédures de révision des termes de la convention en cas de caducité es clauses contractuelles ;
- c) Inviter le Délégataire à renforcer le système de surveillance et de mesure, ainsi que du dispositif de contrôle interne.
- d) S'assurer en permanence de la réalité et de l'exactitude des données fournies par la LYDEC ;
- e) Vérifier l'exactitude des prix moyens déclarés par la LYDEC ainsi que leur conformité au contrat ;
- f) S'assurer du respect des engagements financiers qui ne doivent pas faire l'objet de compensation ;
- g) Veiller à l'encaissement et au recouvrement des recettes du FDT ;
- h) Contrôler la matérialité des dépenses imputées au FDT ;
- i) Superviser le FDT de manière à garantir une gestion claire et transparente moyennant une structure dédiée, une comptabilité et une caisse séparées ;
- j) S'assurer du respect par la LYDEC des dispositions fiscales qui s'appliquent au FDT.

Réponse commune (Autorité Délégante et LYDEC) :

La majorité de ces 10 observations ont été notifiés dans le dossier de conciliation et, par la suite, apurées lors de la révision du contrat.

En effet, le contrat révisé prévoit la mise en place des moyens et des mécanismes de contrôle en mesure de rompre avec les pratiques entraînant les anomalies constatées pendant la période contrôlée.

E. Suivi et contrôle de la gestion déléguée

1. En matière de suivi

Dans la pratique, le relation entre les parties contractantes n'était pas formalisée selon les dispositions du contrat.

Le suivi de la gestion déléguée se faisait à travers les réunions de la Commission Technique de Suivi (CTS).

Les membres de ladite commission ne se réunissaient pas régulièrement. Les PV consultés font ressortir que la cadence desdites réunions était de six mois et que, pour les années 2007 et 2008, aucune réunion n'a été tenue.

La CRC a aussi noté que certaines prérogatives de la CTS n'ont pas été exercées notamment en matière d'examen des projets de marchés, de contrats, de conventions à passer directement ou indirectement avec le Groupe LYONNAISE des EAUX ou l'une de ses filiales ou participations ainsi que le suivi de ceux conclu.

La commission a émis des avis contraires d'une part, au contrat à l'image de l'examen et de l'adoption de tarifs et, d'autre part, à certains principes tel celui de la non compensation entre les recettes et les dépenses.

C'est ainsi que par PV du 24/12/2004, la commission a « décidé » du principe de la compensation de l'augmentation tarifaire non accordée au titre de la période du 1er Septembre 2004 au 31 Décembre 2004 par prélèvement sur la redevance à verser à l'autorité délégante.

La commission a aussi émis des avis contraires à la convention dont les exemples les plus significatifs sont le règlement du litige tarifaire et le report de l'entrée en vigueur de l'échéancier de l'investissement à l'année n+1.

Les lacunes en matière de suivi se sont amplifiées à l'occasion de la révision du contrat. En effet, selon l'article 32-Bis, la convention devait être révisée en 2002 et en 2007. Or, l'unique révision a été approuvée et notifiée respectivement les 19 et 20 Mai 2009. Par ailleurs, la gestion déléguée a connu des modifications qui auraient dues être entérinées par des avenants. Il s'agit notamment de celles ayant touché les investissements et les « écarts » sur les tarifs.

Deux grandes étapes ont été observées pour la révision de la convention :

- Etape de la conciliation (Nov. 2007- Mars 2008) qui a débouché sur un protocole d'accord signé le 14 mars 2008 ;
- Etape de l'avenant qui a été finalisé le 19 Mai 2009 et reprenant le protocole d'accord.

Or, il y a lieu de signaler que :

- Le protocole d'accord ne peut se substituer au contrat, malgré le fait que l'Autorité Délégante et le Délégataire l'aient adopté pour la période 2007-2008 ;
- L'avenant au contrat a été appliqué avec effet rétroactif couvrant les années 2007 et 2008.

2. En matière de contrôle

L'Autorité Délégante n'a pas fait usage de ses prérogatives en matière de contrôle telles que stipulées à l'article 16 reprises d'ailleurs par le contrat révisé. Ledit article précise que «L'Autorité Délégante dispose, à l'égard du délégataire, d'un pouvoir de contrôle technique, financier et de gestion inhérent aux engagements respectifs découlant du contrat. Elle peut faire procéder à des audits externes ou se faire assister par des experts ou agents de son choix qu'elle fait connaître au Délégataire».

Or, il a été constaté à ce niveau que l'Autorité Délégante :

- N'a pas effectué des contrôles sur place comme elle n'a pas procédé à l'évaluation de la sincérité et de la fiabilité des données que le délégataire produit ;
- N'a pas mené les contrôles techniques, financiers, et de gestion prescrits par l'article 16 de la convention ;
- N'a jamais procédé, comme il est prévu par l'article 9 de la convention, à la vérification et l'approbation des inventaires des biens de retour.

Sur un autre plan, la Cellule locale de contrôle (CLC) a été confrontée à des difficultés et obstacles pour l'exercice de sa mission de contrôle de données relatives à la gestion déléguée et au dossier tarifaire. La lettre n 4632 du 21/12/2001 envoyée par le président de la Commune Urbaine de Casablanca au Directeur Général de la LYDEC illustre ce constat.

La réticence du délégataire vis-à-vis du contrôle de l'Autorité a été notée à l'occasion de la consultation de la lettre de la LYDEC n AJP/05210/DGA du 16 Mai 2005 où des questions sur l'opportunité de l'information demandée par la Commune sont posées. Enfin, il est à noter qu'aucun audit n'a été diligenté par l'autorité délégante. Il en est de même pour les sanctions des manquements du délégataire contrairement à ses obligations contractuelles.

Dans ce cadre, la Cour régionale recommande de :

a) Faire usage des prérogatives de l'Autorité Délégante en matière de contrôle telles que stipulées par la première convention et reprises par le contrat révisé, notamment en ce qui concerne et à titre non limitatif :

- La bonne exécution du contrat ;
- La bonne marche des services délégués ;
- Le lancement d'audits externes ou le recours à l'assistance d'experts ;

- La réalité et la sincérité des données sensibles fournies par le délégataire, en l'occurrence le chiffre d'affaires, l'autofinancement et le prix moyen.
- b) Veiller à la révision des dispositifs de suivi prévu par le contrat de la gestion déléguée;
- c) Renforcer la fonction « suivi » au moyen de mesures et actions correctives et préventives ;

Réponse commune (Autorité Délégante et LYDEC) :

Le contrat révisé prévoit officiellement la mise en place d'un service permanent de contrôle doté des moyens techniques et financiers lui permettant de jouer pleinement son rôle de contrôleur de la gestion déléguée.

Aussi les prérogatives du comité de suivi ont vu leurs attributions de contrôle élargies dans le contrat révisé.

F. Insuffisances entachant la gestion de la période transitoire

La CRC s'est intéressée à cet aspect, analysé uniquement sur documents, au regard des délais y afférents largement dépassés et des répercussions sociales et financières à venir.

1. La liquidation de la RAD

La liquidation de la RAD suscite les observations suivantes :

- Le dossier de liquidation de la RAD n'est pas clôturé à la date d'achèvement de cette mission en juillet 2009, malgré que la convention ait bien précisé les conditions de liquidations de liquidation et la procédure à suivre pour les deux parties contractantes ;
- La RAD a des dettes envers ses créanciers qui ne sont pas encore apurées à hauteur de 1 417 321 977,11 DH hors dettes sociales. Selon l'état des soldes sur créances établi par la LYDEC au 31/12/2004, la RAD a des créances de 817 289 798,37 DH ;
- Le Délégataire n'a pas ouvert un compte spécial pour les créances recouvrées à ce titre.

Réponse de LYDEC :

Concernant l'ouverture d'un compte spécial pour l'encaissement des créances RAD, LYDEC a régulièrement alerté le Liquidateur de la RAD depuis 1999 de ces problèmes, sollicitations qui sont restées sans réponse.

Au démarrage de la gestion déléguée en 1997, et avant la désignation des premiers Liquidateurs en date du 16 juillet 1998 (décision numéro 250 du Ministre de l'Intérieur et du Ministre des Finances), LYDEC avait déjà encaissé environ 804 millions DH de créances de la RAD. Le compte spécial ne pouvait pas être ouvert car le Trésor Général a demandé des documents officiels qui n'étaient pas encore disponibles. La seule solution possible entre mi-1997 et mi-1998 était de verser les fonds dans le compte Fonds de Travaux.

2. Le dossier de la retraite

Le financement du transfert de la retraite au régime du RCAR n'est pas assuré en totalité à la date de clôture de la mission en juillet 2009. Une première tranche a été assurée en 2004 dont l'annuité est remboursée sur les ressources du FDT à raison de 100 millions de dirhams par an.

Quant à la tranche différée non actualisée, en attente de source de financement, elle se chiffre à 1 387 717 627,47 DH à laquelle s'ajoutent les intérêts de retard cumulés à fin juillet 2007 estimés à 414 293 743,04 de dirhams.

En guise de conclusion, il convient de noter que, durant la période couverte par la mission, à savoir 1997-2008, le délégataire n'a pas honoré la totalité des engagements contractuels souscrits relatifs au programme d'investissement, au rendement du réseau, à l'amélioration du service, à la résorption de la pollution et au traitement des eaux usées.

Cette situation a eu des conséquences négatives sur la contribution attendue du délégataire dans le domaine social et la généralisation de la desserte en eau potable et assainissement à tous les foyers du périmètre de la gestion déléguée.

Quant à la rémunération de la gestion déléguée, la CRC estime que les prévisions du contrat ont été dépassées comme le montrent les chiffres disponibles face d'une part, à la modeste contribution du délégataire à la rationalisation des coûts des services rendus (non optimisation du choix des investissements, retards aggravant les coûts...) et, d'autre part, à la gestion irrégulière des fonds appartenant à l'autorité délégante tenus ou gérés par LYDEC, notamment le fonds des travaux et la redevance.

Le dispositif de suivi et de contrôle n'a pas fonctionné pleinement et les parties au contrat se renvoient la responsabilité quant aux dysfonctionnements relevés.

Réponse commune (Autorité Délégante et LYDEC) :

Le Protocole d'accord signé le 14 mars 2008 a traité la majorité des observations et anomalies constatées par les conseillers de la Cour Régionale des Comptes pendant la période 1997/2006.

Ce protocole a servi de base pour l'élaboration des documents du contrat révisé qui a corrigé une grande partie de ces anomalies. L'avenant du contrat révisé a été signé en mai 2009.

La révision du contrat prévue en 2012 sera la prochaine étape pour l'Autorité Délégante, le Ministère de Tutelle et LYDEC pour améliorer l'exécution du contrat.

Réponse complémentaire de LYDEC :

Tout en prenant acte des recommandations de la Cour, le Délégué attire néanmoins l'attention de celle-ci sur le fait qu'elles ont déjà été anticipées par :

- les modifications contractuelles dans le cadre du contrat révisé conclu en 2009 ;
- et/ou des plans d'action.

Dans ses conclusions, la Cour indique que le Délégué n'a pas honoré la totalité de ses engagements contractuels d'investissements sans évoquer la cause correspondante : les Commissions Techniques de Suivi ne l'ont pas autorisé à appliquer les dispositions tarifaires contractuelles et, de ce fait, ne lui ont pas permis de disposer des ressources nécessaires. De plus, le Délégué a été fortement pénalisé par le volume très important des arriérés récurrents des Communes du périmètre délégué au titre de la consommation des bâtiments municipaux et des travaux. Ce fait a été relevé dans l'avenant au contrat de 2009.

C'est pourquoi l'avenant de 2009 a mis en place un mécanisme de régulation des investissements en fonction de la mise en œuvre des dispositions tarifaires et a défini un échéancier de règlement des arriérés.

Cette situation, si elle a conduit à la réduction des programmes d'investissement, n'a pas eu de conséquences négatives dans le domaine social et le Délégué relève respectueusement que l'affirmation de la Cour s'écartere de faits concrets tels que :

- Le nombre de clients pour l'eau est passé de 440.000 en 1997 à 834.221 en 2008.
- Le nombre de clients pour l'électricité est passé de 510.000 en 1997 à 827.702 en 2008.
- LYDEC a desservi en électricité 30.000 nouveaux foyers des quartiers défavorisés.
- LYDEC a lancé en 2005 dans le cadre de l'INDH, le programme de desserte à domicile en eau potable et en assainissement liquide des quartiers défavorisés dont les foyers sont maintenus sur place par décisions des Autorités (85.000 foyers). LYDEC rend compte semestriellement aux Autorités de l'avancement du projet et indique précisément les facteurs exogènes de ralentissement voire de blocage. 25 % des 85.000 foyers ont été raccordés au 31 décembre 2009.
- LYDEC rappelle qu'elle achète l'eau potable à l'ONEP et à la SEOER au prix de 4,34 DH HT/m³ étant entendu que le tarif de l'ONEP à Casablanca est le plus élevé du Maroc. LYDEC revend

cette eau sur la Wilaya de la Région du Grand Casablanca à 58% des foyers casablancais (consommation inférieure à 8 m³), à 2,92 DH HT/ m³ dans la tranche de consommation de 0 à 6 m³/mois, et à 3,10 DH HT/ m³ de 6 à 8 m³/mois (valeurs au 1er janvier 2009). Par conséquent, la marge dégagée est largement négative puisque le prix de vente d'eau potable aux foyers défavorisés représente 67 % du prix d'achat et 37 % du prix de revient.

- LYDEC a mis à disposition du programme INDH 70 personnes à temps plein et a mené auprès des organismes internationaux des actions avec des résultats (GPOBA avec la Banque Mondiale...).

Quant à la rémunération de la gestion déléguée, elle a déjà fait l'objet d'un réexamen dans le cadre de l'avenant qui a mis en place un processus de régulation et de contrôle qui a conduit à une révision à la baisse de celle-ci.

S'agissant de la rationalisation du service, le Délégué souligne :

- qu'il a procédé à la réduction des charges d'exploitation à hauteur de 12,5% sur la période de 1997 à 2006 ;
- que le taux de satisfaction des clients par rapport à la qualité des services est passé de 50% en 1997 à 96% au 2ème trimestre 2009.

Enfin pour la gestion du Fonds de Travaux et de la redevance, le Délégué a fourni, dans le cadre de ses observations point par point, les justifications nécessaires.