

Gestion de l'eau au Maroc : trajectoires historiques et nouveaux enjeux de la régionalisation

Water management in Morocco : Historical trends and new challenges of regionalization

Oumayma NIZAR

Laboratoire PRISME, Université Hassan II de Casablanca, Casablanca, Maroc.

Abdessamad DIBI

Laboratoire PRISME, Université Hassan II de Casablanca, Casablanca, Maroc.

Résumé. Historiquement marqué par une fragmentation institutionnelle entre régies autonomes, gestion déléguée privée et intervention étatique via l'ONEE, le secteur de l'eau fait aujourd'hui l'objet d'une refonte radicale portée par la loi n° 83.21, relative aux Sociétés Régionales Multiservices (SRM). Ce nouveau modèle vise à substituer à la fragmentation actuelle une gestion unifiée et régionalisée, capable de mutualiser les ressources et d'harmoniser les prestations à l'échelle de chaque région. La présente recherche s'articule autour de la problématique suivante : comment le passage d'un modèle de gestion fragmenté à une régionalisation intégrée permet-il de répondre aux défis historiques d'équité territoriale et d'efficacité opérationnelle du service public de l'eau au Maroc ? L'étude examine comment ce nouveau modèle de régionalisation intégrée tente de pallier les limites des schémas précédents, notamment en matière d'équité tarifaire et de capacité d'investissement face au stress hydrique. En croisant analyse juridique et approche historique, l'article démontre que la création des SRM ne constitue pas une simple réorganisation technique, mais une rupture paradigmatique visant à concilier efficacité opérationnelle et souveraineté territoriale dans la gestion des services publics marchands.

Mots-clés : *Gestion de l'eau, Service public, Régionalisation avancée, Sociétés Régionales Multiservices (SRM), Gestion déléguée.*

Summary. Historically marked by institutional fragmentation among autonomous utilities, private management contracts and government intervention through the ONEE, the water sector is now undergoing a radical overhaul driven by law No.83.21, on Regional Multi-Service Companies (SRM). This new model aims to replace the current fragmentation with a unified, regionalized management system, capable of pooling resources and harmonizing services across each region. This research addresses the following question: how the transition from a fragmented management model to integrated regionalization address the long-standing challenges of territorial equity and operational efficiency in Morocco's public water service? The study examines how this new model of integrated regionalization seeks to overcome the limitations of previous frameworks, particularly regarding tariff equity and investment capacity in the face of water stress. By combining legal analysis with a historical approach, the article demonstrates that the creation of the SRMs is not merely a technical reorganization, but a paradigm shift aimed at reconciling operational efficiency and territorial sovereignty in the management of market-based public services.

Keywords: *Water management, Public service, Advanced regionalization, Regional Multi-service Companies, Delegated management*

1. Introduction

Selon le Haut-Commissariat au Plan, en 2024, 82,9% des ménages au Maroc dispose de l'eau potable du réseau. En effet, le secteur de la distribution d'eau est confronté à des contraintes, liées principalement à l'aggravation du stress hydrique, à la forte croissance démographique, à l'augmentation des coûts d'approvisionnement et d'exploitation des réseaux, ainsi qu'à une

clientèle de plus en plus exigeante en termes de qualité de l'eau distribuée et de qualité de service rendu (Benseddik et al., 2025). La gestion intégrée des ressources en eau et les réformes législatives sont des éléments importants qui permettront de réguler la distribution de l'eau de manière durable et équitable au Maroc (Bkhaita & Faraj, 2025).

Le secteur de l'eau au Maroc traverse aujourd'hui une phase de mutation structurelle sans précédent, dictée à la fois par une urgence climatique chronique et une volonté de refonte de la gouvernance territoriale. Historiquement, la gestion des services publics de distribution d'eau s'est construite sur un modèle hybride, superposant des régies autonomes communales, l'intervention centralisée de l'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable (ONEE) et, dès la fin des années 1990, le recours à la gestion déléguée au profit de grands groupes privés.

Si ce pluralisme institutionnel a permis d'accompagner l'urbanisation galopante du pays et d'améliorer les taux de desserte, il a également engendré une fragmentation du service public. Cette dispersion des acteurs a révélé des limites majeures : disparités tarifaires entre zones urbaines et rurales, difficultés de financement des infrastructures hydrauliques lourdes et complexité de coordination face au stress hydrique sévère que connaît le Royaume.

Les années 2024 et 2025 ont été marquées par un tournant institutionnel dans ce secteur. Il s'agit de la création d'une société régionale multiservices (SRM) dans les douze régions du pays. S'intégrant dans une perspective de gouvernance publique, cette réorganisation vise à améliorer la gestion de l'eau grâce à une gouvernance localisée et participative intégrant les spécificités régionales (Kaiss et al., 2025). Ce nouveau modèle vise à substituer à la fragmentation actuelle une gestion unifiée et régionalisée, capable de mutualiser les ressources et d'harmoniser les prestations à l'échelle de chaque région.

Si les SRM constituent une alternative moderne aux modes de gouvernance traditionnels dans le secteur de l'eau potable, elles restent peu étudiées dans la littérature scientifique marocaine. En effet, les recherches existantes se concentrent sur les autres modes de gestion tels que l'ONEE, les régies autonomes (Othman et al., 2022) ou les délégataires privées (Mbarki et al., 2024). De ce fait, la régionalisation intégrée qui a donné lieu à la création des SRM reste insuffisamment documentée.

Ce travail de recherche apporte deux contributions majeures. Sur le plan théorique, il contribue à l'enrichissement de la littérature existante sur le nouveau management public et sur le service public de l'eau. Sur le plan managérial, il propose aux acteurs publics une lecture critique de l'évolution des différents modes de gestion du service public de l'eau ainsi qu'une démonstration de la raison d'être des Sociétés Régionales Multiservices (SRM) en termes d'équité territoriale et d'efficacité opérationnelle de ce service névralgique.

Notre objectif est d'analyser les mutations historiques et structurelles de la gestion de la distribution d'eau potable au Maroc, de l'ère du Protectorat à la réforme récente des Sociétés Régionales Multiservices (SRM). Nous visons à comprendre la manière dont ce nouveau modèle de régionalisation intégrée tente de pallier les défaillances des schémas précédents, notamment en matière d'équité tarifaire et de capacité d'investissement face au stress hydrique.

Dès lors, une question centrale se pose : comment le passage d'un modèle de gestion fragmenté à une régionalisation intégrée permet-il de répondre aux défis historiques d'équité territoriale et d'efficacité opérationnelle du service public de l'eau au Maroc ?

Cette étude mobilise une méthodologie qualitative de type institutionnaliste. Elle s'appuie sur une revue de littérature narrative et une analyse documentaire approfondie des textes législatifs régissant les services publics au Maroc depuis l'année 1912. L'analyse croise les rapports d'audit de la Cour des Comptes et les bulletins officiels. Ainsi que les données officielles fournies par le HCP et la Trésorerie Générale du Royaume. En effet, cette méthodologie permet d'explorer en

profondeur le phénomène observé, de mieux comprendre sa structure et le contexte de son fonctionnement.

La théorie du Nouveau Management public (NMP) et la gouvernance publique constituent des cadres de référence pour la modernisation des administrations publiques (Dibi et Benlakouiri, 2019). En effet, le NMP est issu de la volonté de rapprocher la gestion publique aux mécanismes managériaux du secteur privé. Alors que la gouvernance publique fait référence à des systèmes qui sont principalement décentralisés et basés sur la coopération, où le rôle de l'État est passé d'une approche « interventionniste » à une approche « non interventionniste ». La gouvernance publique repose sur plusieurs principes fondamentaux, notamment l'équité et l'inclusion dans le traitement des citoyens.

Compte tenu des principes de ces deux théories et la réforme récente du secteur de distribution de l'eau potable qui se matérialise par la création des Sociétés Régionales Multiservices (SRM), deux propositions exploratoires peuvent être formulées. La première, c'est que la création d'un nouveau mode de gouvernance fondé sur la régionalisation intégrée permet de corriger les fractures territoriales et d'améliorer le rendement opérationnel dans le secteur de distribution de l'eau potable marocain. La deuxième, c'est que cette évolution s'est opérée sous l'influence des principes du NMP ainsi que des enseignements de la gouvernance publique.

Notre article est structuré comme suit : la première partie présente les fondements conceptuels et théoriques de notre recherche. La deuxième partie expose la méthodologie déployée et le design de la recherche. Les résultats sont étayés dans une troisième partie et la quatrième partie présente la discussion de ces résultats.

2. Fondements conceptuels et théoriques

a. Définition des concepts

i. Gestion de l'eau

La gestion de l'eau s'applique à différents contextes, tels que l'eau potable, les eaux usées, les eaux pluviales et les eaux de crue. Aucun consensus n'a été atteint quant à la définition précise du concept de gestion de l'eau (Grigg, 2019). L'une des meilleures approches pour gérer le risque d'épuisement des ressources en eau consiste à « bien connaître son système », de la source d'approvisionnement jusqu'au consommateur. Comprendre le système nécessite une adoption d'une stratégie durable pour une gestion efficace de l'eau, en relevant les problèmes du réseau de distribution et en gérant les risques avant qu'ils ne causent des difficultés (Asif et al., 2023).

Une gestion durable de l'eau doit accorder la priorité à la fois à la durabilité sociale et environnementale. Il est fondamental, pour assurer la gestion durable des petits réservoirs, de préserver l'équilibre des écosystèmes au sein de ces derniers et de collaborer avec les parties prenantes, notamment les institutions publiques et la société civile. L'intégration des avantages environnementaux dans la chaîne de la prise de décision et la protection des actifs écologiques peuvent améliorer le bien-être social et permettre d'atteindre un équilibre entre les avantages économiques et environnementaux. Une bonne gestion des ressources en eau, l'accès à l'eau potable et l'assainissement liquide sont essentiels à la croissance et à la productivité. Par conséquent, le développement de systèmes de gestion de l'eau doit prendre en considération les intérêts de tous les usagers et garantir la sécurité environnementale. L'évaluation de la durabilité des ressources en eau peut éclairer la planification et le développement durables des projets relatifs à l'eau (Onyena & Sam, 2025)

ii. La gestion déléguée

Dans son article "The Nature of the Firm", Coase (1937) considère qu'il est possible d'obtenir une récompense grâce à une meilleure connaissance ou à un meilleur jugement, en concluant des contrats avec les producteurs. Selon lui, le contractant ou l'exécutant n'est pas tenu de soumettre

ses méthodes de travail au contrôle du l'employeur (donneur d'ordre), mais il est tenu d'organiser et gérer son travail de manière à satisfaire ses engagements contractuels.

La délégation des activités à des acteurs externes peut rendre l'action publique plus efficace, plus responsable, à condition que les contrats soient clairement rédigés et appliqués (Donahue, 1989). De ce fait, un contrôle de la qualité de l'information est requis, c'est-à-dire une information émanant du délégué doit être complète et précise (Eggrickx et al., 2022). Les données disponibles indiquent que la gestion déléguée a permis de mobiliser d'importants volumes d'investissement, d'introduire des pratiques modernes de gestion des actifs et de service à la clientèle, et de développer le benchmarking. Néanmoins, des inquiétudes concernant l'évolution des tarifs, l'équité et la dynamique de renégociation des contrats ont persisté, en particulier là où les capacités municipales et réglementaires étaient limitées (Elouafai & Azegagh, 2026). À l'ère de la gestion déléguée, la tâche principale des unités centrales est passée de la prestation effective des services à la gestion du processus de prestation des services (Leixnering et al., 2025).

Certes, le recours à la gestion déléguée présente des avantages pour les collectivités territoriales. C'est un mode de gestion qui répond à un contexte marqué par l'autonomie de décision donnée aux collectivités territoriales depuis la réforme de la décentralisation de 1976, ce qui leur a permis une pleine liberté de contracter avec des tiers, pour l'organisation et l'exécution des services publics locaux. Ajoutant également le facteur de l'innovation qui s'inscrit dans la logique à considérer que toutes les activités des collectivités territoriales étaient susceptibles d'être déléguées (Mbarki et al., 2024).

iii. Sociétés Régionales Multiservices (SRM)

La société régionale multiservices est une société anonyme qui a pour objet principal de gérer les services publics de distribution d'eau potable, d'électricité, de l'assainissement liquide et le cas échéant, de l'éclairage public, dans la limite de son terrain d'intervention (la région). Cette société opère sur la base d'un contrat de gestion conclu de gré à gré avec le propriétaire du service à savoir l'Etat (Zouggari & El Araf, 2025).

Etant donné que les SRM sont des sociétés anonymes, elles sont donc soumises systématiquement aux dispositions de la loi 17-95 qui encadre ce type de sociétés. Conformément à l'article 159 de ladite loi, il doit être désigné, un ou plusieurs commissaires aux comptes chargés d'une mission de contrôle et de suivi des comptes sociaux dans les conditions et pour les buts déterminés par ladite loi. De plus, le contrôle de la gestion de la SRM est assuré par une entité indépendante dénommée « Service Permanent de Contrôle » et ce, conformément à l'article 45 du Contrat de Gestion, l'objectif est de veiller au respect par la Société de ses engagements contractuels. On peut conclure que la SRM est tenue de satisfaire les attentes de plusieurs acteurs dans l'exercice de ses missions, puisqu'ils exercent une influence directe ou indirecte sur sa chaîne de prise de décision stratégique. Dans le but d'assurer la continuité et la pérennité de ce mode de gestion, la SRM est tenue d'établir une communication efficace avec ses parties prenantes pour démontrer sa capacité à remplir ses fonctions sa raison d'être.

b. Cadre théorique

i. Le Nouveau Management Public

« Historiquement, le Nouveau management public (NMP) est apparu comme un mouvement empirique au Royaume-Uni, avant de se répandre dans tous les pays de l'OCDE ainsi que dans plusieurs pays en développement » (Dibi & Benlakouiri, 2019). Cette doctrine a trouvé son origine dans le courant de pensée néolibérale qui trouve que l'administration publique est inefficace, inefficente et trop bureaucratique (Bouferas & Chakir, 2023). En effet, le nouveau management public constitue le résultat de deux courants d'idées différents, le premier est la « nouvelle économie institutionnelle », qui a contribué à générer des réformes administratives,

basées sur les idées de contestabilité, de choix des usagers, de concentration étroite sur les structures incitatives. Le deuxième courant est le « managérialisme » de type business dans le secteur public, ce concept a permis d'introduire une série de réformes administratives, basées sur la transférabilité de l'expertise du « management professionnel », pour une meilleure performance organisationnelle, et ce à travers le développement des cultures appropriées, la mesure active et l'ajustement des output organisationnels (Hood, 1991).

Dans la littérature francophone. Le nouveau management public met l'accent sur la programmation, la coordination, la contractualisation, l'évaluation des décisions. Plus concrètement, il se caractérise par la mise en œuvre d'indicateurs d'activité, d'outils de gestion budgétaire et comptable, d'outils de mesure des coûts dans la perspective de répondre à trois logiques d'action : l'efficacité socio-économique, la qualité de service et l'efficacité de gestion ou d'efficience (Pesqueux, 2006). Le NMP est issu de la volonté de rapprocher la gestion publique aux fonctionnements managériaux du secteur privé, pour redéfinir l'intervention publique en tant qu'action mesurable, efficace, responsable et orientée vers la satisfaction des usagers (Elamraoui & Idrissi, 2025). Les principes du NMP comprennent notamment : des normes et des mesures explicites de la performance, des contrôles des résultats et des styles de pratiques de gestion issues du secteur privé (Clerc & Cimier, 2024).

Dans le secteur de l'eau potable, le Nouveau Management Public a introduit un changement radical au niveau de l'organisation et la gestion des services d'eau. Le NMP implique une programmation stratégique, une coordination interinstitutionnelle, ainsi que l'utilisation d'indicateurs d'activité et d'outils de gestion budgétaire et comptable. Ces réformes visent à mettre en place une gestion plus rigoureuse et plus efficace, fondée sur l'efficacité, l'efficience et l'évaluation des résultats (Benseddik et al., 2025).

A titre récapitulatif, il n'existe pas de définition claire du NMP. Toutefois, on peut le caractériser comme « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation » (Bartoli, 2005, p 98).

ii. La gouvernance publique

Dans son article intitulé "The New Governance : Governing without Government", Rhodes (1996) précise qu'il existe au moins six utilisations différentes de la gouvernance : en tant qu'Etat minimal, en tant que gouvernance des entreprises, en tant que nouveau management public, en tant que bonne gouvernance, en tant que système socio-cybernétique et en tant que réseaux auto-organisés. Aujourd'hui, on parle également du terme Bonne Gouvernance, qui fait référence à des systèmes, principalement décentralisés et basés sur la coopération, où le service public et l'entreprise privée, ainsi que la société civile, partagent le pouvoir (Nokhaili & Ait Lemqeddem, 2024).

Dans son article récemment publié, Rhodes (2026) a évoqué le concept de "la nouvelle gouvernance publique", qui constitue l'une des réponses à la complexité alarmante des problèmes du secteur public, complexité exacerbée par la fragmentation de l'État, elle-même alimentée par la marchandisation. L'accent a alors été mis sur la gestion des réseaux d'organisations publiques, privées et associatives, qui devaient collaborer pour fournir des services. Le rôle de l'État est passé alors d'une approche « interventionniste » à une approche « non interventionniste » et les réformes ont mis l'accent sur un gouvernement intégré ou une coordination horizontale et des partenariats.

La gouvernance publique repose sur plusieurs principes fondamentaux, notamment la transparence, qui garantit l'accès à l'information et la traçabilité des décisions ; la responsabilité, qui implique une obligation de rendre compte de la gestion des ressources et la participation, qui suppose une implication active des citoyens et des parties prenantes. À cela s'ajoutent l'État de

droit, l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources, l'équité et l'inclusion dans le traitement des citoyens, ainsi que la durabilité, qui intègre les impacts à long terme sur les plans social, économique et environnemental (Hamliiri et al., 2025). La neutralité administrative, la qualité des services offerts, la proximité avec les usagers, l'intégrité, la sincérité, ainsi que le respect des principes d'éthiques, sont autant d'indicateurs de performance et de signes d'une gouvernance efficace qui peuvent prévaloir à juger un pays et sa conformité aux principes universels de droit (Mouhacine & Sabri, 2025).

iii. La valeur publique

La première apparition de la théorie de la valeur publique était dans l'ouvrage « Creating Public Value : Strategic Management in Government » par Mark Harrison Moore en 1995. Ce dernier estime que les managers publics doivent prouver que les résultats obtenus méritent le coût de la consommation privée. Ce n'est qu'alors qu'on peut dire qu'une certaine valeur publique a été créée. Les aspirations collectives définies par les mandats législatifs, établissent la présomption de la valeur publique (Moore, 1995).

La valeur publique est une représentation anglosaxonne revisitée de la notion d'impact. Selon Spano (2009), une organisation publique crée de la valeur lorsqu'elle répond aux exigences des citoyens. La valeur publique nécessite un équilibre entre les bénéfices et les sacrifices de l'action publique, les deux évalués en termes monétaires. Selon Kelly et al. (2002), la valeur publique est créée non seulement à travers la fourniture de services mais également par les mesures législatives et réglementaires. En résumé, la notion de la valeur publique a trait à la satisfaction des citoyens et l'amélioration de leur qualité de vie. Ainsi, la valeur publique est un concept qui puise ses fondements dans différentes disciplines telles que les sciences politiques, le management, l'économie, la gouvernance ou encore le droit (Arbaoui & Oubouali, 2023).

Selon Moore (1995), la valeur publique est un concept complexe dont la création doit rendre compte de trois exigences pour les gestionnaires publics. Premièrement, elle doit refléter la capacité du service public à satisfaire les besoins des usagers. Deuxièmement, la valeur publique fait l'objet d'une évaluation externe par les citoyens qui légitiment ce qui doit être fait par l'organisation publique. Troisièmement, la valeur publique s'exprime en termes de performance interne, c'est-à-dire la capacité de l'administration publique à produire des services publics à moindre coût (Sadik et al., 2024). Dans ce sillage, la valeur publique cherche à évaluer l'administration publique en fonction de la manière dont leurs missions contribuent à la réalisation des résultats évalués par les citoyens. En d'autres termes, la valeur publique met l'attention plutôt sur les usagers des services publics que sur leurs producteurs, il s'agit d'un passage de « comment fournir les services dans les meilleures conditions ? » vers « comment satisfaire les citoyens en fournissant des services efficaces et efficientes ? » (MacLean & Titah, 2022).

3. Méthodologie et design de la recherche

a. Justification des choix méthodologiques

Cette étude vise à analyser les mutations historiques et structurelles de la gestion de la distribution d'eau potable au Maroc, de l'ère du Protectorat à la réforme récente des Sociétés Régionales Multiservices (SRM). Une telle démarche suppose de comprendre la manière dont ce nouveau modèle de régionalisation intégrée tente de pallier les défaillances des modes précédents. Dans ce cadre, cette étude a été réalisée en utilisant une méthodologie qualitative située dans le paradigme interprétativiste de la recherche en sciences sociales (Creswell & Miller, 2000). Et ce, afin de constituer une compréhension plus approfondie des diverses perspectives des acteurs faisant partie de notre étude (Dibi et al., 2024). D'un point de vue interprétativiste, les chercheurs parviennent à une compréhension plus approfondie de la complexité d'un phénomène

dans un contexte spécifique, plutôt que de viser des généralisations à l'échelle de populations entières (Mustofa, 2023).

b. Design de la recherche

Notre recherche repose donc sur une méthodologie qualitative documentaire mobilisant une panoplie des sources secondaires. Il s'agit principalement des données institutionnelles issues du Bulletin officiel (B.O), d'un Mémoire d'entente relatif à la création de la SRM, de la Cour des comptes, des rapports de gestion d'une sélection d'opérateurs de distribution de l'eau et du Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2026. Le design de notre recherche est synthétisé dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Design de la recherche

Elément du design	Illustration
Problématique	Comment le passage d'un modèle de gestion fragmenté à une régionalisation intégrée permet-il de répondre aux défis historiques d'équité territoriale et d'efficacité opérationnelle du service public de l'eau au Maroc ?
Posture épistémologique	Interprétativiste
Approche de la recherche	Qualitative
Démarche	Analyse des concepts clés que les acteurs dans le service public de distribution d'eau potable, faisant partie de l'administration publique doivent s'acquitter ainsi que l'analyse de l'évolution des modes de gouvernance de la distribution de l'eau potable au Maroc en présentant ses facteurs clés de succès et ses échecs. Ces deux éléments seront analysés à partir d'une revue de littérature académique, revue des rapports et documents Etatiques et observation des réalités des organes chargés de la distribution de l'eau potable.
Sources de données	Données secondaires issues de sources institutionnelles, notamment du Bulletin officiel, d'un Mémoire d'entente, de la Cour des comptes, des rapports de gestion d'une sélection des opérateurs de distribution de l'eau au titre de l'année 2022 et du Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2026
Propositions exploratoires de la recherche	P1. La création d'un nouveau mode de gouvernance fondé sur la régionalisation intégrée permet de corriger les fractures territoriales et d'améliorer le rendement opérationnel dans le secteur de distribution de l'eau potable marocain. P2. Cette évolution s'est opérée sous l'influence des principes du NMP ainsi que des enseignements de la gouvernance publique.

Source : réalisé par nos soins

Notre recherche s'appuie sur une revue de littérature narrative et une analyse documentaire approfondie mobilisant une panoplie des sources secondaires, combinant les rapports d'audit de la Cour des Comptes servant à évaluer l'efficacité des transitions de modèles et les bulletins officiels. Ainsi que les données officielles fournies par le HCP et la Trésorerie Générale du Royaume. Ces documents ont été sélectionnés selon les critères suivants :

- Pertinence thématique : nous avons sélectionné les documents traitant les opérateurs de distribution de l'eau potable (régies, ONEE, délégataires privés, SRM...) afin de collecter les informations relatives à leur création, leur champ d'intervention, leurs modes opératoires, leurs réalisations (en termes d'indicateurs d'activité) ainsi que leurs défaillances.

- Pertinence institutionnelle : dans le but de garantir une fiabilité de l'information, nous avons retenu uniquement les textes et les sites officiels, ainsi que les documents provenant des sources institutionnelles.
- Accessibilité et traçabilité : les documents objet de cette étude sont publiquement accessibles pour que les lecteurs puissent vérifier les informations mobilisées.

Les documents retenus ont fait l'objet d'une lecture intégrale et approfondie afin de relever les informations jugées pertinentes au regard de la problématique de recherche.

Tableau 2 : Structure de la recherche documentaire

Intitulé du document	Date de consultation	Lien de consultation	Principaux enseignements
Statistiques du HCP	Lien consulté le 18/03/2026	https://www.hcp.ma/Proportion-des-menages-disposant-de-l-eau-potable-du-reseau-en_a3471.html	82.9% des ménages disposant de l'eau potable du réseau (en %) en 2024
La loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics.	Lien consulté le 14/01/2026	https://collectivites-territoriales.gov.ma/fr/publications/la-gestion-deleguee-des-services-publics	La gestion déléguée est un contrat par lequel une personne morale de droit public, "délégant" délègue, la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public ou privé, dénommée "délégataire", pour une durée limitée.
Décret n°02-64-394 relatif aux régies communales	Lien consulté le 14/01/2026	https://www.sgg.gov.ma/BO/bo_fr/1964/bo_2709_fr.pdf	Les régies Autonomes communales ou Intercommunales sont des établissements publics à caractère industriel et commercial, dotés de la personnalité civile et de l'autonomie financière.
Cour des comptes, La Gestion Déléguée des Services Publics Locaux	Lien consulté le 18/02/2026	https://www.courdescomptes.ma/publication/rapport-sur-la-gestion-deleguee-des-services-publics-locaux/	Défaillances de la gestion déléguée et des régies autonomes (situation financière dégradée, aggravation des arriérés qui constituent un handicap supplémentaire à la réalisation des investissements, non-respect des engagements contractuels de la part des délégataires privés) et chevauchement des périmètres d'intervention des différents intervenants (y compris l'ONEE)
Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2026, rapport sur les établissements et entreprises publics, Ministère de l'Economie et des Finances	Lien consulté le 03/03/2026	https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2026/Rapport-etablissements-entreprises-publics_Fr.pdf	La création de la SRM vise à dépasser un modèle fragmenté marqué par la multiplicité des intervenants et contribue à un recentrage de l'ONEE sur ses activités stratégiques (production de l'électricité et de l'eau potable), tout en améliorant l'efficacité régionale et l'équité territoriale de

			la distribution des services
Cour des comptes, Axes principaux_Rapport annuel de la Cour des comptes au titre de 2024-2025	Lien consulté le 04/03/2026	https://www.courdescomptes.ma/publication/rapport-annuel-de-la-cour-des-comptes-au-titre-de-2024-2025/	Ce rapport a signalé que le rendement des réseaux de distribution de l'eau potable a atteint au niveau national 78% en 2024. Et ce, malgré l'augmentation du budget alloué à l'amélioration des réseaux de distribution de l'eau potable au niveau national. De ce fait, la Cour a recommandé de renforcer les efforts visant à améliorer le rendement des réseaux de distribution d'eau potable.
Cour des comptes, Rapport annuel de la Cour des comptes au titre de 2024-2025 (version arabe)	Lien consulté le 04/03/2026	https://www.courdescomptes.ma/publication/rapport-annuel-de-la-cour-des-comptes-au-titre-de-2024-2025/	Ce rapport a présenté les objectifs du projet du plan national de l'eau 2020-2050, qui vise à atteindre un rendement national des réseaux de distribution d'eau potable de 80 % en 2030 et de 85 % en 2040, ce dernier taux devrait être maintenu jusqu'en 2050
Cour des comptes, Rapport annuel de la Cour des comptes au titre de 2023-2024 (version arabe)	Lien consulté le 30/03/2026	https://www.courdescomptes.ma/publication/rapport-annuel-de-la-cour-des-comptes-au-titre-de-2023-2024/	Ce rapport a indiqué que les indicateurs relatifs à l'autonomie de stockage et le rendement des réseaux de distribution de l'eau potable présente de fortes disparités entre les différents systèmes de distribution. Ce rapport précise également que les communes ne procèdent pas à la mesure et au suivi des flux d'eau distribués qui servent à calculer le taux de rendement.
Rapport du conseil de la concurrence au titre de 2024	Lien consulté le 30/03/2026	https://conseil-concurrence.ma/wp-content/uploads/2025/08/Rapport-annuel-FR-2024.pdf	Ce rapport a signalé que l'ONEE souffre d'une dette colossale du fait de la multitude de ses activités (production, transport et distribution de l'électricité et de l'eau potable). Dans ce cadre, le rapport a considéré la création de la SRM comme une solution pour la restructuration de la dette en transférant la dette relative à l'activité de distribution aux différentes SRM créées
Loi N° 17-95 relative aux Sociétés Anonymes	Lien consulté le 24/03/2026	https://www.ammc.ma/sites/default/files/Loi%20n%C2%B0%2017-95.pdf	Etant donné que les SRM sont des sociétés anonymes, elles sont donc soumises systématiquement aux dispositions de la loi 17-95 qui encadre ce type de sociétés. Conformément à l'article 159 de

			ladite loi, il doit être désigné, un ou plusieurs commissaires aux comptes chargés d'une mission de contrôle et de suivi des comptes sociaux dans les conditions et pour les buts déterminés par ladite loi
Arrêté du ministre de l'intérieur n° 990-24, portant le modèle du contrat de gestion liant le délégant et la société régionales multi-service	Lien consulté le 24/03/2026	https://www.collectivites-territoriales.gov.ma/sites/default/files/inline-files/%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%20%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%87%D9%88%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D8%AA%D8%B9%D8%AF%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA_0.pdf	L'Arrêté énumère les différentes obligations que la SRM doit respecter notamment les modalités de renouvellement du contrat avec le propriétaire du service, les modalités de révision des prix appliqués au consommateur, le champ d'intervention, les conditions de recours à la sous-traitance...
Portail des marchés publics	Lien consulté le 13/01/2026	https://www.marchespublics.gov.ma/index.php?page=entreprise.EntrepriseAdvancedSearch&searchAnnCons	Ce portail a permis de consulter les prestations que les différentes SRM ont confiées aux opérateurs privés dans le cadre des appels d'offres ouverts

Source : réalisé par nos soins

4. Aperçu historique de l'évolution du secteur de distribution de l'eau potable au Maroc

a. L'héritage d'un modèle hybride et fragmenté (1912-2023)

i. La genèse coloniale et la nationalisation post-indépendance

La société marocaine de distribution d'eau, de gaz et d'électricité (SMD), filiale de la Lyonnaise des eaux, avait obtenu le monopole de la gestion de ce service local au Maroc pendant la période du protectorat français. Juste après l'indépendance du Royaume, les concessions portant sur les infrastructures essentielles et stratégiques du pays ont été massivement rachetées par le gouvernement marocain pour être transformées en monopoles publics. L'objectif a été certes d'étatiser et de marocaniser les institutions. Mais sur le terrain, il s'est traduit par le passage d'une gestion privée à une gestion publique. Et ce, en optant pour un autre mode de gestion en Régie Autonome Intercommunale de Distribution, créé par les conseils communaux et les comités des syndicats de communes en vertu du Décret n°02-64-394 du 22 Joumada I 1384 (29 septembre 1964), qui définit les régies Autonomes communales ou Intercommunales en tant qu'établissements publics à caractère industriel et commercial, dotés de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Chaque régie est chargée d'assurer la distribution de l'eau à l'intérieur du périmètre des communes concernées.

Par ailleurs, ces régies sont placées sous la tutelle de deux ministères : Le Ministère de l'Intérieur qui exerce, en raison du caractère communal de cet établissement public, toute opération de contrôle, en vue de s'assurer que les prescriptions imposées tant par le Décret n° 2-64-394 ci-haut évoqué, que par le règlement intérieur de la régie sont respectées. Le Ministère des Finances qui exerce le contrôle financier en vertu de la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. Ce contrôle a pour objet, notamment : d'assurer le suivi régulier de la gestion et sa conformité aux missions et aux objectifs assignés et de veiller à la régularité des opérations économiques et financières au regard des dispositions légales, réglementaires et statutaires.

Un deuxième opérateur national qui assure les mêmes missions que celles des Régies Autonomes Intercommunales en matière de distribution de l'eau (en particulier dans les petites villes et les zones rurales). Il s'agit de l'office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE), un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, né d'un regroupement en 2012, de l'Office National de l'Électricité (ONE) créé en 1963 et l'Office National de l'Eau Potable (ONEP) créé en 1972, l'objectif est d'harmoniser les stratégies de l'eau et de l'électricité pour créer un effet de synergie entre les deux secteurs, afin d'assurer la continuité du service public de ces deux matières vitales.

ii. La dualité Public-Privé des années 90

Suite aux insuffisances du modèle des régies autonomes, notamment en termes de retard des investissements et afin de répondre aux défis d'une urbanisation rapide. L'année 1997 a été marquée par l'introduction de la gestion déléguée, qui se traduit par une politique de passage du relais au secteur privé pour la gestion de la distribution de l'eau potable. Il s'agit de la conclusion du premier contrat de la gestion déléguée avec LYDEC (SUEZ) de Casablanca sur une période de 30 ans, puis en 1999 avec REDAL (VEOLIA) de Rabat sur une période de 30 ans également et enfin en 2002 avec AMENDIS (VEOLIA) Tanger et AMENDIS Tétouan sur une période de 24 ans. En l'absence d'un cadre juridique relatif à la gestion déléguée et pour des raisons d'urgence, ces conventions de concession ont été passées par voie de négociation directe. La loi qui encadre ce régime n'a été introduite que jusqu'à l'année 2006 via la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics. En effet, L'article 2 de ladite loi définit la gestion déléguée en tant qu'un « contrat par lequel une personne morale de droit public, dénommée "délégant" délègue, pour une durée limitée, la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public ou privé, dénommée "délégataire" en lui reconnaissant le droit de percevoir une rémunération sur les usagers et/ou de réaliser des bénéfices sur ladite gestion. La gestion déléguée peut également porter sur la réalisation et/ou la gestion d'un ouvrage public concourant à l'exercice du service public délégué » (Bulletin officiel, 2006, p. 506).

iii. Un bilan contrasté

En raison de la variété des modes de gouvernance dans le secteur de l'eau potable au Maroc. Il sera opportun de mettre en exergue les facteurs de réussite et les insuffisances de chaque intervenant qui a opéré dans ce secteur (régie autonome, ONEE et gestion déléguée), avant l'introduction de la nouvelle réforme institutionnelle, à savoir la création des Société Régionales Multiservices.

La mise en œuvre des régies autonomes sous la tutelle du ministère de l'Intérieur et de sa direction des Régies et services concédés, a permis d'encadrer les tarifs de vente appliqués pour les maintenir à un niveau socialement acceptable. Cependant, ce modèle de gouvernance a enregistré des insuffisances, notamment en termes de retard des investissements pour manque de financement des grands projets d'infrastructure. Ainsi, l'accès à l'eau n'était pas généralisé, vu que certaines zones (généralement rurales) sont servies par l'ONEE, d'autres sont dépourvues de cette prestation. Cette situation a créé une disparité des intervenants et un chevauchement de

certaines périmètres appartenant au même ressort territorial de la commune. L'insuffisance alarmante de ce modèle était la situation financière dégradée du fait des problèmes de recouvrement auprès des usagers (Cour des comptes, 2014).

La création de l'office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE) a permis de réaliser une synergie entre la production, le transport et la distribution de l'électricité et de l'eau potable, ce qui a conduit à une harmonisation dans la conception et l'application des stratégies, ainsi qu'une optimisation de certains coûts. Toutefois, les investissements de cet établissement ont connu des retards, en raison d'une dette colossale générée par la multitude des activités de l'office. A l'instar des régions autonomes, l'ONEE a également été confrontée à des problèmes de généralisation de la distribution de l'eau potable. Puisque la majorité des zones desservies étaient dans le milieu rural (Cour des comptes, 2014).

Concernant la gestion déléguée, elle constitue une réponse aux défis d'une urbanisation rapide, compte tenu de la flexibilité et de la puissance commerciale, technique et financière de ce mode. En effet, l'obligation contractuelle envers le délégant (les pouvoirs publics), a permis de respecter les principes d'égalité des usagers, de continuité du service et de son adaptation aux évolutions technologiques, économiques et sociales, du fait de l'expérience accumulée des délégataires privés (SUEZ et VEOLIA) dans les marchés internationaux. Ensuite, ces délégataires ont réussi à distribuer l'eau potable au moindre coût et dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité, de tarif et de protection de l'environnement. Etant précisé que la maximisation du profit du délégataire ne pourra pas venir de l'augmentation des prix (fermement encadrés par l'Etat). L'opérateur a donc cherché à réduire les pertes sur réseau (renouvellement de compteurs, investigation des consommations nulles, organisation des campagnes de recherche des fuites...), ce qui a entraîné une amélioration de rendements des réseaux d'eau.

Bien que la gestion déléguée ait connu des avancées, des dysfonctionnements sont apparus. En effet, le rapport de la Cour des comptes portant sur la Gestion Déléguée des Services Publics Locaux, publié en 2014, a constaté des irrégularités, notamment :

- Les délégataires ne reversent pas, dans les fonds de travaux, certaines recettes collectées revenant à l'autorité délégante, en l'occurrence les frais de participation, la redevance INDH, la provision de retraite et les montants recouverts au titre des créances des ex-régies. Ces fonds sont utilisés indûment pour payer certaines dépenses, au lieu d'être affectés exclusivement au financement des investissements du délégataire ;
- Engagement des dépenses et des prélèvements sans avoir l'approbation préalable de l'autorité délégante contrairement aux dispositions contractuelles ;
- Incomplétude ou imprécision des dispositions contractuelles, rendant difficile un suivi pertinent du contrat par l'autorité délégante et la protection de ses intérêts ;
- Manquements et insuffisances au niveau de la réalisation des objectifs contractuels, notamment au niveau des engagements relatifs aux investissements.

b. La réforme des Sociétés Régionales Multiservices (SRM) : Rupture ou Continuité ?

i. Le cadre juridique de la réforme

Le dernier changement institutionnel en date est la création des sociétés régionales multiservices (SRM), en vertu de la loi 83-21 publiée en 2023. Chaque SRM est désormais chargée de gérer la distribution de l'eau potable et l'électricité, ainsi que la gestion de l'assainissement liquide, dans le ressort territorial de la région. Ce qui donnera lieu à la création de 12 SRM répartis entre les 12 régions du Maroc. Cette réorganisation institutionnelle s'inscrit dans le cadre de la régionalisation avancée, un concept institué par la constitution de 2011. Les objectifs escomptés de la création des SRM, visent principalement à :

- S'inscrire dans la réforme profonde du secteur des établissements et entreprises publics (EEP), permettant de généraliser la distribution de l'eau potable sur l'ensemble du territoire de chaque Région et d'assurer sa continuité ;
- Mobiliser les ressources additionnelles nécessaires pour financer les investissements d'infrastructures en particulier, pour l'assainissement liquide et les eaux pluviales ;
- Garantir l'équité de traitement et la qualité des services rendus aux citoyens, aux promoteurs, et aux industriels à l'échelle du territoire de chaque Région ;
- Rationnaliser les investissements, optimiser l'utilisation des infrastructures et mettre fin aux chevauchements des périmètres entre les différents distributeurs ;
- Faire face aux défis et enjeux des changements climatiques et du développement durable (Mémorandum d'entente relatif à la création des SRM, 2021).

ii. Le modèle économique

Le Décret 2.23.1034 du 19 Février 2024 autorisant la création des 12 sociétés régionales multiservices indique que le capital de chaque SRM est détenu par l'Etat (25%), les collectivités territoriales (50%) et l'ONEE (25%). Ce qui constitue un retour à l'actionnariat public dans ce domaine névralgique. L'article 3 de la loi 83-21 relative à la création des Sociétés Régionales Multiservices indique que les établissements et entreprises publiques, les collectivités territoriales, ainsi que leurs groupements et les institutions de coopération intercommunales, relevant du périmètre territorial de la SRM, peuvent souscrire au capital de celle-ci et sous l'approbation de l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur. Ledit article prévoit également la souscription du secteur privé au capital de la SRM, à condition que la participation de l'Etat ne soit pas inférieure à 10%.

Afin de remédier aux dysfonctionnements relatifs à l'incomplétude et à l'imprécision des dispositions contractuelles des contrats de gestion déléguée, toutes les SRM fonctionneront dans le cadre d'un contrat de gestion bien détaillé, appuyé par des documents types fixant les modalités de gestion du Service Public et de son contrôle, établis par l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur. Le contrat de gestion conclu avec la SRM est d'une durée déterminée et renouvelable, cette durée est fixée en tenant compte de la nature des missions confiées et de la valeur des investissements prévus. Il convient également de noter que le contrat fera l'objet d'une révision périodique au moins une fois tous les 5 ans.

iii. L'intégration des principes de la gouvernance publique et du NMP dans la création des SRM

L'intégration des principes de la gouvernance publique au sein de la SRM s'est traduite par la mise en place d'un modèle généralisé sur l'ensemble de la région, tout en améliorant l'inclusion et l'équité territoriale de la distribution du service de l'eau potable, à travers la réduction des inégalités territoriales dans le traitement des citoyens. (Hamliri et al., 2025). L'objectif est de généraliser l'accès à l'eau potable pour servir à la fois les zones urbaines et les zones rurales appartenant à la même région. Ce nouveau modèle de gouvernance constitue donc une réponse à la fragmentation des zones d'intervention, engendrée par la multiplicité des opérateurs (régies autonomes, opérateurs privés délégataires et ONEE), puisque la SRM opère dans chaque région en fonction des modalités de gestion qui prennent en considération les spécificités de la région concernée.

Les indicateurs servant à évaluer la performance des opérateurs précédents, varient pour chaque opérateur, qui fait ses propres choix d'indicateurs en fonction de ses particularités de gestion. Ce qui crée des disparités au niveau du choix et de la méthode de calcul desdits indicateurs. Dans ce cadre, le rapport de la cour des comptes au titre de l'année 2023-2024, a souligné que l'indicateur relatif à l'autonomie de stockage présente de fortes disparités entre les différents systèmes de distribution, oscillant entre 2 et 61 heures dans la région de l'Oriental, entre 4 et 24

heures dans la région de Casablanca-Settat, entre 3 et 53 heures dans la région Drâa-Tafilalet et entre 4 et 36 heures dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima. A noter que l'indicateur relatif au rendement des réseaux de distribution de l'eau potable varie également en fonction des opérateurs en 2021. En effet, il est de 80% pour l'ONEE de la région Drâa-Tafilalet, 71% pour le même opérateur dans la région Dakhla-Oued Ed-Dahab. Concernant les régions autonomes, le rendement des réseaux de distribution de l'eau potable a oscillé entre 65% pour la région autonome de Tadla et 87% pour la région autonome de Kénitra. En ce qui concerne la gestion déléguée, le rendement est de 77% pour Lydec et 83% pour Redal. Quant aux communes, cet indicateur n'est pas déterminé vu qu'elles ne procèdent pas à la mesure et au suivi des flux d'eau distribués, et ne disposent pas de compteurs dans les points de distribution et les réservoirs. Cette situation entrave la réalisation des objectifs mis en place par le projet du plan national de l'eau 2020-2050, qui vise à atteindre un rendement national des réseaux de distribution d'eau potable de 80 % en 2030 et de 85 % en 2040, tout en maintenant ce niveau jusqu'en 2050. Dans ce sillage, la création des Sociétés Régionales Multiservices (SRM) permet de relever ce défi, à travers l'harmonisation du choix et des méthodes de calcul des indicateurs de performance, mais également leur généralisation à l'échelle régionale. Étant donné que cette structure constitue désormais le seul opérateur dans la distribution de l'eau potable à intervenir à l'échelle de la région.

Quant au Nouveau Management Public, plusieurs manifestations des aspects de cette doctrine ont été constatés lors de la création des Sociétés Régionales Multiservices (SRM). Il s'agit notamment de la contractualisation en concluant un contrat de gestion bien détaillé, entre le propriétaire du service (l'Etat) et la SRM. Ce contrat est appuyé par des documents types fixant les modalités de gestion du Service Public et de son contrôle, dont un document intitulé "annexe 6" qui prévoit des modèles de suivi et de contrôle (Bulletin officiel, p. 2774). Ce qui montre qu'il y a une mise en place des indicateurs d'activité permettant l'évaluation de la performance de la SRM.

Dans un souci de recherche de maîtrise des coûts, considéré comme l'un des piliers du NMP, l'organigramme type de la SRM mis en place par la Direction Générale des Collectivités Territoriales en Mai 2024, montre que la structure organisationnelle de chaque SRM doit disposer d'un service dédié à la comptabilité analytique, afin de calculer les coûts des prestations fournies et rechercher les moyens nécessaires pour leur rationalisation. De plus, le portail marocain des marchés publics a démontré que certaines prestations essentielles relatives à l'eau potable (branchement, recherche de fuites, extension des réseaux de distribution...) sont déléguées aux prestataires privés dans le cadre des marchés publics, reflétant l'implication des SRM aux prescriptions de cette doctrine.

Dans le but d'accélérer la mise en application des principes du nouveau management public via l'introduction des technologies de l'information et de la communication. La société régionale multiservices Casablanca-Settat a mis en place certains aspects de "l'administration en ligne", notamment à travers la création d'une plateforme offrant aux citoyens la possibilité de consulter et payer leurs factures en ligne, soumettre leurs demandes de raccordement aux réseaux, ainsi que leurs demandes d'abonnement/résiliation. Ainsi, dans le but de rapprocher les services publics des citoyens situant dans les zones rurales, la SRM a mis à leur disposition des agences mobiles entièrement équipées pour assurer l'accessibilité aux prestations de services essentiels. De plus, ladite SRM dispose d'un centre de relation clientèle où les usagers peuvent s'informer sur une procédure ou déposer leurs réclamations.

c. Les enjeux de la régionalisation face aux défis du 21^e siècle

i. L'efficacité opérationnelle et résilience

Les Sociétés Régionales Multiservice font face à plusieurs enjeux environnementaux qui sont cruciaux pour leur fonctionnement et leur impact sur le développement durable du pays. Ces

enjeux concernent notamment la gestion durable de l'eau, la transition écologique, la lutte contre le stress hydrique, la réduction des pertes en eau potable et l'optimisation des infrastructures hydrauliques pour préserver les ressources. En effet, les SRM doivent anticiper en renforçant les systèmes existants et en intégrant des mesures d'adaptation dans leurs projets.

De plus, la sensibilisation des citoyens est essentielle aussi pour relever ces défis. Les SRM doivent jouer un rôle actif dans l'éducation environnementale, en informant les citoyens sur les enjeux et en les incitant à adopter des comportements écoresponsables. Ainsi, les SRM ont un rôle clé à jouer dans la transition écologique du Maroc en intégrant ces enjeux environnementaux dans leurs stratégies et modes de gestion pour maintenir la durabilité de leurs services (Zougari & El Arafî, 2025).

Pour que les SRM soient dotées des moyens nécessaires à l'exercice de leurs activités dans un contexte marqué par des contraintes, liées principalement à l'aggravation du stress hydrique et du changement climatique, l'article 11 de la loi 83-21 autorise la mise à la disposition de la SRM, et à titre gratuit, les biens mobiliers et immobiliers notamment les infrastructures et les installations techniques, nécessaires à la gestion du service. De ce fait, le patrimoine humain (personnel), matériel (ouvrages et installations techniques) ainsi que le patrimoine financier (droits de créances et dettes) relevant autrefois de la propriété des opérateurs précédents seront mis à la disposition de la SRM.

ii. Les défis de la transition

Afin de mener à bien la réforme des SRM, une attention particulière devra être accordée aux modalités de transfert du personnel des régies, de l'ONEE et des délégataires privés intervenant précédemment dans la gestion des services publics de distribution. Puisque ces employés bénéficient de statuts particuliers. L'enjeu sera d'organiser un transfert de ce personnel vers les SRM sans remettre en cause leurs droits acquis conformément aux principes régissant la réforme des Etablissements et Entreprises Publics prévus par la loi-cadre 50-21 (Ali Dilaoui, 2025).

Bien que les SRM aient été déjà lancé, les systèmes d'informations liés au métier n'ont pas encore tous été harmonisés à l'intérieur d'une même SRM, le personnel continue d'utiliser ses applicatifs du temps des régies, de l'ONEE et des délégataires privés tel est l'exemple de la SRM Sous Massa. Un autre enjeu particulièrement important concerne la cybersécurité et la protection des données. Les ressources en eau et en électricité jouent un rôle crucial au niveau stratégique, Il devient donc impératif de renforcer les protocoles de sécurité et de sensibiliser les équipes aux pratiques recommandées (Zougari & El Arafî, 2025).

Quant à la préservation des ressources en eau, le rapport de la Cour des comptes a recommandé de renforcer les efforts visant à améliorer le rendement des réseaux de distribution d'eau potable (Cour des comptes, 2025). Ce qui impose à la SRM de se doter des moyens nécessaires pour mettre en place des mesures en matière de la préservation et de la gestion rationnelle de l'eau, notamment la mobilisation dans la recherche des fuites, la campagne de changement des compteurs bloqués et la montée en puissance des opérations de lutte contre la fraude. Les SRM sont appelées également à engager des investissements massifs dans les projets d'extension des réseaux de distribution et des projets des branchements sociaux, afin de réduire les inégalités spatiales entre les zones urbaines et les zones rurales appartenant à la même région.

Pour instaurer une politique de démocratie participative inspirée du NMP, les SRM doivent s'efforcer d'engager les membres de la société civile et les usagers dans la chaîne de la prise de décision stratégique (Zougari & Arafî, 2025).

5. Résultats et discussions

a. La régionalisation comme moteur de l'équité territoriale

Le paysage hydrologique du Maroc se caractérise par une forte variabilité régionale tant en ce qui concerne la disponibilité de l'eau que les infrastructures hydrauliques, ces déséquilibres contribuent à creuser l'écart de développement entre les régions, ce qui accroît les inégalités territoriales. Dans ce sillage, la régionalisation avancée offre un cadre précieux pour adapter la gouvernance de l'eau aux conditions locales, promouvoir l'innovation et renforcer l'équité territoriale (Kaiss et al., 2025). En d'autres termes, la régionalisation des services publics est cruciale pour remédier aux disparités et aux inégalités sociales.

Cette régionalisation se manifeste dans la création des SRM qui vise à répondre à l'enchevêtrement des champs d'intervention des opérateurs précédents. Le modèle novateur de la SRM est conçu comme un levier potentiel pour une gestion plus efficiente et intégrée des services publics à l'échelle territoriale, répondant ainsi à la nécessité d'harmoniser les services face aux disparités significatives observées entre les différentes régions et à l'intérieur de la même région, en se focalisant sur des secteurs vitaux pour la population (Ali Dilaoui, 2025).

Narzetti et al. (2023) ont mené une analyse qui a permis d'évaluer si la régionalisation pouvait constituer une solution viable pour parvenir à l'accès universel à l'eau potable. Les résultats de cette étude ont indiqué que chaque société régionale peut réaliser un accès universel à l'eau potable à travers l'ajustement des structures tarifaires. Dans ce cadre, la création des Sociétés régionales multiservices intègre des instruments axés sur l'équité, tels que des tarifs sociaux ciblés. En effet, l'article 32 de l'arrêté du ministre de l'intérieur n°990.24 du 16 avril 2024, précisant le modèle du contrat de gestion à conclure entre le propriétaire du service et la Société Régionale Multiservices, indique que la SRM doit se conformer aux tableaux des tarifs énoncés dans l'annexe 5 attaché au contrat de gestion, qui fixe pour chaque territoire de la région concernée et en fonction du type de l'usage et du volume de la consommation, le tarif de vente à appliquer au consommateur.

Quant aux modalités de révision ou de modification des tarifs de vente, l'article 33 de l'arrêté susmentionné précise que les tarifs peuvent subir des révisions ou des modifications lors de la révision périodique du contrat de gestion, qui se fait au moins une fois tous les 5 ans. Les tarifs de vente sont également révisés et après l'approbation des autorités compétentes, en cas de modification des tarifs d'achat de l'électricité ou de l'eau potable par la SRM auprès de ses fournisseurs (notamment l'ONEE). Cette révision est effectuée en se basant sur le principe « ni profit ni perte ». Ainsi, les tarifs peuvent être ajustés annuellement en cas des variations des coûts de la main d'œuvre et des matières premières résultant de l'inflation, et ce sous deux conditions : la première condition est que cet ajustement n'excède pas 1.5% de l'augmentation moyenne du prix de vente par rapport au prix moyen de vente de l'année précédente. La deuxième condition est que cette révision soit approuvée par l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur. On peut déduire donc que les tarifs de vente sont régulés et ne sont modifiés que pour des raisons dûment justifiées et après avis favorable de l'Etat.

Le modèle de régionalisation avancée offre aux régions la flexibilité nécessaire pour élaborer des modèles et des stratégies en matière d'eau, adaptés aux réalités locales ou régionales. Une régionalisation avancée facilite ainsi la décentralisation de la gouvernance en encourageant l'émergence d'initiatives régionales dans des domaines tels que l'agriculture, l'eau, l'aménagement du territoire et la durabilité environnementale.

Kaiss et al. (2025) affirme qu'une régionalisation avancée favorisera probablement un plus grand sentiment d'appropriation et de responsabilité au sein des communautés régionales, facilitera les relations de responsabilité entre les institutions et mobilisera intelligemment les ressources locales. Ainsi, le niveau régional peut être à la fois un lieu de mise en œuvre des stratégies

nationales et un laboratoire d'innovation, d'expérimentation et de co-gouvernance. En outre, l'adoption des sociétés des eaux régionales contribuera à mettre en place des cadres de gouvernance flexibles et participatifs, conformes aux objectifs nationaux.

b. La régionalisation et l'efficacité opérationnelle

Les indicateurs servant à évaluer la performance des opérateurs précédents, varient pour chaque opérateur, qui fait ses propres choix d'indicateurs en fonction de ses particularités de gestion. Ce qui crée des disparités au niveau du choix et de la méthode de calcul desdits indicateurs et donc des décisions stratégiques qui se superposent dans leur mise en application, parfois dans la même région. C'est la raison pour laquelle la création de Sociétés régionales multiservices (SRM) représente une opportunité d'harmoniser les indicateurs de performance et d'institutionnaliser des mécanismes d'analyse comparative transparents.

Une étude de Higuerey et al. (2017) a montré que les entreprises de distribution d'eau décentralisées sont plus flexibles que les entreprises centralisées sur des questions telles que le financement, la gestion et le recours à la main-d'œuvre contractuelle. Ces caractéristiques les conduisent à une gestion plus efficace. Ainsi, le modèle de recherche de cette étude confirme que les entreprises décentralisées étaient beaucoup plus efficaces que les entreprises centralisées. Leurs performances ont été telles que le niveau global d'efficacité dans ce secteur est élevé. En outre, il est possible d'affirmer que la décentralisation a un effet positif sur l'efficacité technique. Les entreprises décentralisées ne reçoivent pas de financement du gouvernement central, mais s'autofinancent. Elles ont donc cherché à être efficaces et à répondre progressivement aux besoins de la population. En réalité, les entreprises décentralisées sont environ 20 points de pourcentage plus efficaces que les entreprises centralisées. Ce résultat suggère qu'il serait souhaitable de mettre en place un processus de décentralisation permettant aux 10 entreprises qui continuent d'opérer de manière centralisée d'être plus efficaces dans les services de l'eau.

Une autre étude de Narzetti et al. (2023) a souligné que la régionalisation peut constituer une solution, susceptible d'apporter des améliorations dans les domaines suivants :

- L'efficacité et/ou l'efficacité des services : en exploitant les gains d'efficacité liés à l'échelle et au champ d'application, l'amélioration de l'accès et l'équité dans la prestation.
- Le développement des ressources humaines/des capacités : en renforçant les capacités des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement locaux de plus petite taille et en leur permettant de faire appel à des ressources humaines plus qualifiées.
- La responsabilisation et la participation : en associant la société civile à la planification et à la mise en œuvre, ainsi qu'en améliorant la transparence et la responsabilité.

Par conséquent, la régionalisation des services publics de distribution de l'eau potable est essentielle pour améliorer et promouvoir divers aspects. La régionalisation offre la possibilité de réaliser des économies d'échelle, ce qui permet d'utiliser les ressources plus efficacement et de réduire les coûts. Ainsi, elle facilite le partage des expertises et des ressources entre les différents domaines, favorisant ainsi la collaboration et l'échange de connaissances. En outre, la régionalisation renforce les capacités institutionnelles en établissant ou en consolidant les structures de gouvernance régionale, ce qui permet d'améliorer la coordination et la prise de décision. Elle permet également de diversifier les risques, en garantissant la continuité du service face aux chocs ou aux crises. De plus, la régionalisation renforce la coordination des politiques, ce qui permet d'aligner les stratégies de développement régional, les plans de prestation de services et les objectifs de développement nationaux. Elle favorise également des approches intégrées et durables des services d'eau et d'assainissement en impliquant les communautés locales et la société civile.

6. Conclusion et perspectives

L'objectif de cette recherche était d'analyser les mutations historiques et structurelles de la gestion de la distribution d'eau potable au Maroc, afin de comprendre la manière dont ce nouveau modèle de régionalisation intégrée tente de pallier les défaillances des schémas précédents, notamment en matière d'équité tarifaire et de capacité d'investissement face au stress hydrique.

Les résultats obtenus indiquent que la SRM a été instaurée pour mettre fin au cycle de la gestion déléguée "classique" et des régies isolées. Cependant, le succès de ce modèle dépendra fortement du déploiement des mesures de gestion plus efficaces, visant à surmonter les difficultés rencontrées par les opérateurs précédents. Il s'agit notamment de renforcer les campagnes de recherche de fuites, uniformiser les méthodes de travail et les systèmes d'information, réduire la disparité de la distribution de l'eau potable entre les zones rurales et urbaines, en investissant dans les projets d'extension du réseau vers les zones rurales. Dans ce sillage, l'intégration des apports du nouveau management public et de la bonne gouvernance est cruciale pour que la SRM puisse remplir sa vocation principale à savoir la création de la valeur publique.

Ce travail de recherche apporte deux contributions majeures. Sur le plan théorique, il contribue à l'enrichissement de la littérature existante sur le nouveau management public et sur le service public de l'eau. Sur le plan managérial, il propose aux acteurs publics une lecture critique de l'évolution des différents modes de gestion du service public de l'eau ainsi qu'une démonstration de la raison d'être des Sociétés Régionales Multiservices (SRM).

Toutefois, notre recherche souffre de trois limites majeures. Premièrement, elle n'a pas été enrichie par des performances mesurables des SRM pour vérifier leur succès sur le plan réel. Deuxièmement, elle n'a pas inclus les communes et les associations d'usagers, en tant qu'intervenants de manière considérable dans le secteur de distribution d'eau au Maroc. Enfin, il convient également de mener des recherches de terrain afin de mettre en exergue le rôle du « Service Permanent de Contrôle », institué par l'article 45 du Contrat de Gestion, dans le suivi et le pilotage des performances enregistrées par les Sociétés Régionales Multiservices (SRM).

Nos recherches futures ambitionnent de se rattraper par rapport à ces limites.

7. Références

- Arbaoui, S., & Oubouali, Y. (2023). Nouveau Management Public et pratiques du contrôle de gestion : Revue critique et perspectives d'un modèle post-NMP : Revue Congolaise de Gestion, Numéro 35(1), 146 190. <https://doi.org/10.3917/rcg.035.0146>
- Asif, Z., Chen, Z., Sadiq, R., & Zhu, Y. (2023). Climate Change Impacts on Water Resources and Sustainable Water Management Strategies in North America. Water Resources Management, 37(6), 2771-2786. <https://doi.org/10.1007/s11269-023-03474-4>
- Bartoli, A. (2005). Le management dans les organisations publiques. Dunod.
- Benseddik, L., Dibi, A., & Elhaji, M. (2025). The Management of Water Logistics : A Reading Through the Lens of NPM and Lean Management Theory. In 2025 16th International Conference on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), 1 7. <https://doi.org/10.1109/LOGISTQUA66323.2025.11122773>
- Bkhaita, M., & Faraj, A. (2025). La sécurité hydrique : Un nouveau paradigme pour la gestion de l'eau au Maroc. Geopolitic and Geostrategic Intelligence, 6(1), 42 64. <https://doi.org/10.34874/PRSM.GIG-VOL6ISS1.57323>
- Bouferas, N., & Chakir, N. (2023). Le nouveau management public dans l'administration publique Marocaine. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 7(3).
- Clerc, S. H., & Cimier, A. (2024). Les valeurs publiques à l'épreuve du nouveau management public. Une exploration via les outils de gestion : Politiques et Management Public, 41(1), 5 26. <https://doi.org/10.1684/pmp.2024.36>

- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Cour des comptes. (Novembre 2025). Axes principaux_Rapport annuel de la Cour des comptes au titre de 2024-2025.
- Cour des comptes. (Octobre 2014). La Gestion Déléguée des Services Publics Locaux.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory and Practice*, 39(3), 124–130. https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2
- Dibi, A., & Benlakouiri, A. (2019). La modernisation du management des établissements publics de formation: État des lieux et potentiels de développement-cas du CRMEF CS. *Revue Scientifique internationale de l'Education et de la Formation*, 4(1), 92-101.
- Dibi, A., El Moussaoui, T., El Moussaoui, A. E., & Loqman, C. (2024). Qualimetric intervention research: interest for management sciences researchers. In : Applying qualitative research methods to management science, 92-127. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5543-5.ch005>
- Dilaoui, M. A. (2025). Les Sociétés Régionales Multi-Services: Une efficacité institutionnelle au service du citoyen. *International Articles Journal*, (4).
- Donahue, J. D. (1989). The privatization decision : Public ends, private means. Basic Books.
- Eggrickx, A., Camous, B., & Guérin-shneider, L. (2022). Public water service under public management : Towards more effective governance?: *Gestion et management public*, 10(4), 9 27. <https://doi.org/10.3917/gmp.104.0009>
- Elamraoui, L., & Idrissi, K. (2025). Le nouveau management public (NMP) au service de la satisfaction usager/citoyen: vers une performance renouvelée de l'administration publique locale à l'ère de la régionalisation avancée. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, 3(2), 1968-1987. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15315746>
- Elouafai, M. C., & Azegagh, J. (2026). Organizational Modes and Water Service Performance : A 1995–2025 Meta-Analysis and Implications for PPPs and Regional Multiservice Companies (SRMs) in Morocco. *European Scientific Journal*, ESJ, 22(4), 141. <https://doi.org/10.19044/esj.2026.v22n4p141>
- Grigg, N. S. (2019). IWRM and the Nexus Approach : Versatile Concepts for Water Resources Education. *Journal of Contemporary Water Research & Education*, 166(1), 24 34. <https://doi.org/10.1111/j.1936-704X.2019.03299.x>
- Hamliri, M., Youssef, S., & Errachidi, A. (2025). Les nouvelles dynamiques de gouvernance publique en quête d'un modèle plus inclusif et durable. *International Journal of Digitalization and Applied Management*, 2(2), 33-42. <https://doi.org/10.23882/ijdam.25202>
- Higuerey, A., Trujillo, L., & González, M. M. (2017). Has efficiency improved after the decentralization in the water industry in Venezuela?. *Utilities Policy*, 49, 127-136. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jup.2017.05.003>
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Kaiss, R., Benjouid, Z., Faiz, M., Ech Chahed, H., Rakhimi, A., Zarouali, S. S., Maimoun, A., Hmid, A., & Cherkaoui, M. (2025). Water Stress and Regional Governance in Morocco : Pathways to Agricultural Resilience through Advanced Regionalization. *Research on World Agricultural Economy*, 6(3), 957-972. <https://doi.org/10.36956/rwae.v6i3.2173>
- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). Creating public value. London, Cabinet Office.

- La loi n° 54-05 du 15 Safar 1427. (16 Mars 2006) relative à la gestion déléguée des services publics.
- Leixnering, S., Höllerer, M. A., Polzer, T., & Schiffinger, M. (2025). The role of public auditing in delegated governance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 49, 107281. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107281>
- MacLean, D., & Titah, R. (2022). A systematic literature review of empirical research on the impacts of e-government: a public value perspective. *Public Administration Review*, 82(1), 23-38. <https://doi.org/10.1111/puar.13413>
- MBARKI, L., BENABDELHADI, A., & IKKOU, L. (2024). L'évolution des méthodes de gestion des services publics versus le changement du système de gouvernance territoriale au Maroc. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 5(4), 370-382. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.11001332>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value : Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Mouhacine, H., & Sabri, B. (2025). L'Administration Publique : Les facettes et les démarches de la Gouvernance Publique au MAROC, entre le Politique et le Droit. Les résultats et les perspectives. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, 3(3), 2621-2628. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15516451>
- Mustofa, M. (2023). Epistemology of Paradigms for Positivism, Interpretivism, and Action Research in Educational Research : A Literature Review. *Journal of Office Administration : Education and Practice*, 3(3), 214-224. <https://doi.org/10.26740/joap.v3n3.p214-224>
- Mémoire d'entente. (Juillet 2021) relatif à la création des sociétés régionales multiservices de distribution d'électricité, d'eau potable et d'assainissement liquide.
- Narzetti, W., Pinto, F. S., Narzetti, D., & Cetrulo, T. (2023). Reaching universal coverage of water and sanitation services: is regionalization a sustainable path for developing countries?. *Water*, 15(15), 2756. <https://doi.org/10.3390/w15152756>
- Nokhaili, H., & Ait Lemqeddem, H. (2024). La Digitalisation du secteur public au Maroc: Une analyse à l'ère de la bonne gouvernance et du Nouveau Management Public. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- Onyena, A. P., & Sam, K. (2025). The blue revolution : Sustainable water management for a thirsty world. *Discover Sustainability*, 6(1), 63. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00631-6>
- Othman, M., Ayoub, S., Mohamed, S., Qarro, M., Mustapha, N., Mohamed, C., & Ayoub, A. (2022). Water in Morocco, retrospective at the political, regulatory and institutional levels. *Open Journal of Modern Hydrology*, 12(2), 11-31. <https://doi.org/10.4236/ojmh.2022.122002>
- Pesqueux, Y. (2006). Le «nouveau management public»(ou New Public Management). <https://hal.science/hal-00510878v1>
- Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2026, rapport sur les établissements et entreprises publics, Ministère de l'Economie et des Finances.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance : Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Rhodes, R. A. W. (2026). Interpretive Public Governance versus the curse of 'presentism' : Narratives on the future study of public administration, 1945–2025. *Public Money & Management*, 46(7), 775-783. <https://doi.org/10.1080/09540962.2026.2627322>
- Sadik, M., Chnigri, Y., & Slimani, H. (2024). De la performance à la valeur publique: un nouveau cadre de pilotage pour les services publics. *Management Control, Auditing And Finance Review (Mcafr)*, 1(1), 3-17.

- Spano, A. (2009). Public value creation and management control systems. Intl Journal of Public Administration, 32(3-4), 328-348. <https://doi.org/10.1080/01900690902732848>
- Zouggar, A., & El Araf, H. (2025). Nouveaux modes de gouvernance des services publics locaux : Le cas des Sociétés Régionales Multiservices. Revue d'Études en Finances Publiques, (5). <https://doi.org/10.34874/PRSM.REFIP-N5.57534>