

Un rapprochement à haut risque

Les risques liés à l'opération de rapprochement entre l'ONE et l'ONEP sont énormes et les obstacles nombreux. Le gap financier entre les deux offices, le bouclier syndical, la difficulté d'évaluation du patrimoine... Il faudra s'attendre à beaucoup d'arbitrages et de concessions.

Regrouper l'ONE et l'ONEP peut-il être un projet viable? «Le rapprochement entre les deux structures peut être de nature à répondre aux attentes du marché marocain. On identifie dès lors que la véritable synergie à mutualiser la gestion des utilités réside au Maroc, comme en Italie, dans la simplification et le renforcement de la relation avec les autorités concédantes», avance Thomas Petitot, manager Energy & Utilities au cabinet Sia Conseil. Cette analyse intéressante montre toute l'utilité de la création d'un mastodonte comme l'ONEE. Les autorités concédantes, que ce soit les mairies ou le ministère de l'Intérieur, tuteur des régies, pourront alors avoir, face à eux, un interlocuteur avec lequel partager les mêmes préoccupations d'intérêt public.

Le gap financier

Toutefois, d'ores et déjà, plusieurs obstacles se dressent face au futur



D'après Thomas Petitot, manager Energy & Utilities au cabinet Sia Conseil, «l'ONEE, peut être de nature à répondre aux attentes du marché marocain.»

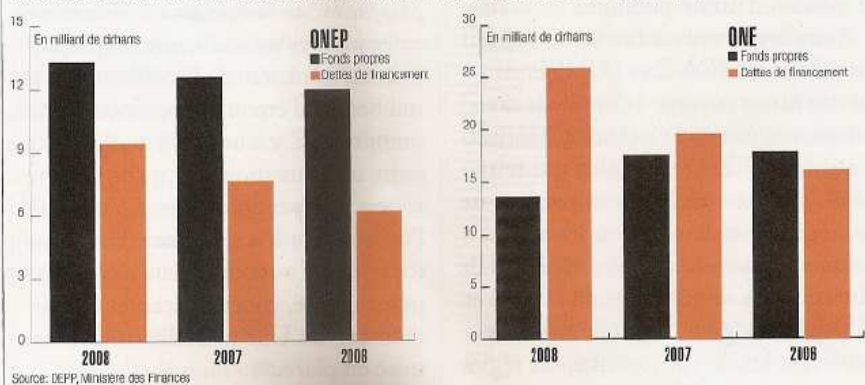
ONEE. En effet, «la taille et la maturité de l'ONE et de l'ONEP (modes de gestion, process, ressources...) sont de nature à rendre très complexe le développement des synergies. Il est ainsi

probable que cette fusion doive faire face aux mêmes difficultés que celles de BRPM avec l'ONAREP (formant l'Onhym)», avertit Thomas Petitot. Dans un premier temps, tout sépare les deux organismes d'un point de vue financier. L'ONEP présente en 2008 une structure bilancielle saine, un résultat net avoisinant les 92 millions de dirhams, un endettement relativement raisonnable de l'ordre de 9,5 milliards de dirhams, face à des fonds propres de l'ordre de 13,3 milliards de dirhams. Ses charges d'exploitation, bien qu'en hausse, sont estimées à 2 milliards de dirhams et restent largement en-deçà des 3,3 milliards de dirhams de chiffre d'affaires. En revanche, l'ONE frôle la faillite. Il accumule des dettes de l'ordre de 26 milliards de dirhams, face à des fonds propres de 13,7 milliards de dirhams à fin 2008. Ses charges d'exploitation sont de l'ordre de 18,7 milliards de dirhams, dépassant ainsi le chiffre d'affaires, de l'ordre de 18,4 milliards de dirhams. Cette situation se solde par un déficit flagrant, à hauteur de 5 milliards de dirhams.

«La fusion des deux offices entraînera forcément la dégradation de la situation financière de l'ONEP», déplore Abdeslam Oumalek, président de la Fédération Nationale de l'Eau Potable (FNEP). La problématique a été présentée à Ali Fassi Fihri, directeur général des deux offices, qui a rassuré son personnel, en affirmant que l'Etat ne lésinera pas sur les moyens en termes de recapitalisation, pour éviter le pire. D'autant plus qu'il estime que la situation de l'ONE s'améliorera nettement, grâce à la bonne pluviométrie, qui augmentera la part de l'énergie hydraulique dans la production globale. Sans oublier la baisse des prix de la matière première, qui a ainsi allégé la facture des combustibles de l'Office. «Au niveau des concessions de services, une grande partie du chiffre d'affaires se fait au niveau de l'électricité. Et l'on compte sur cette activité pour compenser les

L'ONE croule sous les dettes, l'ONEP s'en sort bien!

D'année en année, l'ONEP parvient à maintenir son endettement à un niveau raisonnable face à ses capitaux propres et réussit le pari d'une structure bilancielle saine. A l'inverse, l'ONE voit ses dettes se creuser, jusqu'à doubler les capitaux propres.



activités de l'eau et de l'assainissement», explique un haut cadre d'une société concessionnaire d'eau et d'électricité.

A qui appartiennent les infrastructures?

Si le gap financier peut être dépassé, grâce aux efforts combinés du ministère des Finances et du ministère de l'Energie, la problématique de valorisation du patrimoine reste entière. «Les équipements de l'ONE et de l'ONEP (câbles électriques, conduites d'eau...) appartiennent à la collecti-

Modèle réussi sous d'autres cieux

Il existe, à travers le monde, de nombreux cas de gestion de plusieurs services par un seul et même organisme. L'Italie compte de nombreuses sociétés, qui assurent à la fois la gestion de l'eau, de l'électricité et de l'assainissement comme Enel et Acea. Au Moyen-Orient, l'on trouve aussi le schéma du multiservice à travers SEWA à Sharjah, ADWEA à Abu Dhabi, Qatar Electricity & Water Co WEC en Arabie Saoudite ou encore DEWA à Dubai. Pour exemple, la société Dubai Electricity and Water Authority a été créée en 1992, par un décret du

Sheikh Maktoum bin Rashid Al Maktoum, qui a permis de fusionner Dubai Electric Company et the Dubai Water Department, qui opéraient indépendamment, depuis leur création en 1959. En France, bien que la gestion de la distribution de gaz et d'électricité soit effectuée par deux entreprises distinctes, EDF et GDF, la majeure partie de leur effectif est commune, leurs agents appartiennent aux deux entreprises. Synergie, consolidation des acquis, simplification des procédures... voilà ce qui devrait se dégager d'un projet de rapprochement.

«...ité et donc aux citoyens», explique un ancien responsable de l'ONE. De ce fait, comment peut-on envisager une fusion si les actifs des deux sociétés ne sont pas leurs propriétés? Mais il faut nuancer. «Toutes les infrastructures utilisées par les deux Offices, dans l'étape du transport des différents flux, sont leur propriété. La question du patrimoine se pose, lorsqu'il s'agit de

la distribution. Or, toutes les infrastructures qu'elle utilise lui ont été concédées par la commune qui en est la propriétaire. Toutefois, il y a des périmètres dans la ville de Casablanca comme Sidi Maârouf, par exemple, où c'est l'ONE qui assure la distribution et non la Lydec. Dans cette zone, les infrastructures

bas pour le moment, car le directeur général nous a assuré que les acquis des employés et leurs droits ne seront pas touchés. D'ailleurs, le projet de loi le mentionne bien. Cela dit, nous sommes prêts à riposter, au cas où ces promesses ne seront pas tenues», prévient Mohammed Zeroual, président de la Fédération Nationale des Travailleurs de l'Electricité. Même son de cloche auprès du président de la Fédération Nationale de l'Eau Potable: «nous entamerons une lutte si jamais on tente de nous dépouiller de nos acquis ou bien de réduire les effectifs». Le syndicat de l'ONE veut même lancer une étude sur le projet, avec l'aide d'un cabinet spécialisé, pour bien étudier la situation et avoir des arguments solides, le moment venu.

Comment préserver les acquis des salariés provenant de deux organismes différents et ayant deux statuts tout aussi différents? Comment regrouper deux offices qui ne gèrent pas de la même manière leur caisse de retraite, sachant que celle de l'ONE traîne un déficit de près de 15 milliards de dirhams...? Il y aura forcément un seul statut, à fortiori un nouveau qui combine les deux. Cela annonce d'emblée des débats houleux. «Il faut dire que la plupart des erreurs commises dans les fusions viennent des ressources humaines. Le management établit un mauvais ordre linéaire, qui commence par la fusion juridique. Ensuite, il se penche sur l'aspect financier. Ce n'est que lorsqu'il hydraulique», explique Saïd Mouline. N'oublions pas que l'énergie hydraulique a constitué 4,5% de la production énergétique de l'ONE au titre de 2008, alors qu'il s'est agi d'une année de sécheresse. Mais, tous les problèmes resurgiront si cette fusion se fait dans la hâte. «Si l'idée est de créer une mégastucture dans un marché libre, ce serait l'idéal. Mais attention à ce que cette fusion ne nous remette pas dans le monopole», prévient Omar Benaini, qui pense que la réflexion sur une fusion totale et surtout rapide n'est pas réaliste et n'est même pas dans l'intérêt des deux Offices. Il faut juste espérer la mise en place d'un calendrier, qui priorise la synergie avant la fusion. Le raisonnement d'un tel projet de rapprochement doit avoir pour ligne directrice la manière de créer de la valeur ajoutée. C'est seulement de cette façon que le futur ONEE sera viable. ■

«Aucun syndicat ne compte baisser les bras et refuse catégoriquement tout projet de regroupement à des fins de privatisation.»

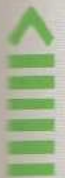
la distribution. A ce niveau, il peut y avoir plusieurs opérateurs qui interviennent et les cas différents», explique Khalid Hariri, député USFP et fin connaisseur du secteur énergétique. En effet, les cas sont multiples. Pour ne prendre que l'exemple de Casablanca, c'est la Lydec qui gère

utilisées relèvent du patrimoine de l'Office. Si la Lydec arrive à prendre en charge cette zone, l'ONE devrait alors transférer la propriété des installations à la commune, pour que cette dernière puisse les concéder à son tour (soit à la Lydec soit à un autre concessionnaire ou même à une régie publique). Le schéma est tout à fait reproductible pour le cas de l'ONEP. «Justement, ces différents cas de figures posent un sérieux problème d'évaluation», conclut un proche du dossier.

Que faire des RH?

Un autre problème vient s'ajouter au précédent. Le volet social constitue, en effet, un vrai casse-tête. Car, aucun syndicat ne compte baisser les bras et refuse catégoriquement tout projet de regroupement, à des fins de privatisation. «Nous faisons profil 3.777 cadres d'exécution, soit 52% de son effectif, alors que l'ONE en compte 2.857, soit 32% de l'ensemble de son personnel. Il n'y aura plus besoin de deux agents, l'un pour l'eau et l'autre pour l'électricité, pour servir le même client. Un seul peut faire l'affaire. Aussi, à l'instar de la Lydec, Redal ou Amendis, des péréquations pourraient se faire entre les trois activités. «L'assainissement, par exemple, est un secteur important mais dont les redevances collectées ne suffisent même pas à couvrir les charges d'exploitation», déplore Mohammed Kadiri, gouverneur, directeur des régies et services concédés au ministère de l'Intérieur. Même au niveau de la production, des synergies peuvent subsister. «Il y a de plus en plus de liens entre l'eau et l'énergie, parce que le secteur de l'eau consomme beaucoup d'énergie (pompage, traitement, dessalement...). Et l'ONE a besoin de barrages pour l'énergie

Les tops et les flops de l'ONEE



- 1- Création d'un champion national concurrençant les étrangers
- 2- Harmonisation d'un paysage éclaté
- 3- Mise en place d'une considérable économie d'échelle



- 1- Enorme gap financier entre les deux offices
- 2- Tensions sociales et dégraissage incontournable
- 3- Totale opacité sur le déploiement du projet

a réglé ses problèmes de patrimoine et de finance qu'il appelle le DRH, pour lui demander de réduire les effectifs pour harmoniser les ressources humaines. C'est pour cela que les fusions se passent dans la douceur», affirme Omar Benaini, consultant à LMS ORH.

Des pistes de synergies

Toutefois, malgré tous ces obstacles, certaines synergies existent bel et bien, donnant un sens à ce projet. Il va sans dire que, d'un point de vue opérationnel, le rapprochement est tout à fait faisable, puisque c'est déjà le cas au niveau de la distribution. «L'ONE contribue très peu au niveau de la production, qui est à présent prise en charge à presque 70% par le privé. Ce qui laisse ressortir des synergies importantes au niveau de la distribution», affirme Saïd Mouline, directeur général du CDER et fin connaisseur du secteur. Ainsi, l'ONEP dispose de