

ESSAI DE RÉFLEXION PROSPECTIVE SUR LA RÉGIE DES EXPLOITATIONS INDUSTRIELLES (R.E.I.)

Un tiers de siècle d'existence, c'est probablement trop pour faire un bilan à l'échelle de l'évolution marocaine. Cela risque également d'être trop pour un essai de réflexion prospective : ce « passé » est en quelque sorte un « passif » au regard de la démarche intellectuelle prônée par Gaston Berger et le groupe qu'il a animé. Valéry disait : « nous abordons l'avenir à reculons » ; les faits passés nous empêchent d'avoir une vision pure de l'avenir ; la rétrospective s'oppose à la prospective.

Mais il serait stérile de ne pas surmonter cette antinomie. « Ce que les faits passés annoncent est plus important que ce qu'ils expliquent » (Bloch Lainé). L'avantage d'appliquer une réflexion prospective à un organisme tel que la R.E.I. réside justement en ce que les faits ont eu le temps de s'exprimer dans des contextes souvent très différents et particulièrement significatifs. « Le présent comprend tellement d'avenir qu'il n'y a plus de révolution possible ». En bientôt 35 ans d'existence, la R.E.I. a brassé tellement de secteurs d'activités, d'affaires variées, elle a déjà accouché de tellement de virtualités dont elle avait (peut-être) été chargée à l'origine que plus rien ne pourrait donc nous étonner, que la réflexion prospective semblerait même n'avoir plus de mérite, n'avoir plus ce caractère enrichissant, novateur que Gaston Berger lui attribuait, malgré la réflexion un peu désabusée que je viens de citer. Il suffirait donc de déceler les lignes directrices et de les suivre, somme toute d'extrapoler... Est-ce bien certain ? Et si oui, que faudrait-il au juste extrapoler ?

*
**

D'abord, la naissance. Elle baigne dans un paysage existentiel. C'est une naissance sans conception du moins telle qu'elle apparaît en première analyse à nos yeux de 1964. La rencontre de deux « particules » de charges opposées (une subdivision de matériel maritime à Casablanca et un service

administratif de gestion du parc automobile de l'Etat à Rabat) provoquée probablement par quelque arrière pensée obscure. La fusion est juridiquement entérinée par le dahir de 1929. C'est — mis à part des textes modificatifs de détail, dahirs ou arrêtés viziriels — le seul acte juridique qui est sensé « expliquer » la R.E.I.

Il est bien difficile, dans la volontaire sécheresse de ce texte dépourvu de tout exposé des motifs, d'apercevoir un quelconque éclaircissement. Les ouvrages spécialisés (Lahaye « Etablissements publics au Maroc », ou Durand « Traité de Droit public marocain ») se bornent à constater sans poser le « pourquoi ».

L'instrument semble avoir été forgé « à toutes fins utiles » ; l'existence semble avoir précédé « l'essence ». Mais cette « essence » de la R.E.I. (sans jeu de mots) à la recherche de laquelle il semble naturel et logique de partir de prime abord, ne peut-on la reconstituer, forts que nous sommes de l'expérience, des manifestations accumulées sur plus de trente années ? Il faut bien reconnaître qu'on en est réduit aux hypothèses, car les années n'ont pas contribué, peu s'en faut, à lever l'ambiguïté initiale, à racheter le péché originel de la R.E.I. que constitue le mariage contre nature dont elle est issue.

Faute d'éléments, l'audace est permise. Justifions-là, au moins partiellement, par le contexte. La R.E.I. a deux frères : l'O.C.P. et le B.R.P.M. Les dates de naissance sont voisines, les dahirs sont sortis du même moule. La parenté de structures, notamment avec le B.R.P.M. est évidente (1). Mais seule la R.E.I.

(1) Le B.R.P.M. a son entreprise de forages, la R.E.I. : sa section Travaux Publics ; le B.R.P.M. intervient dans un grand nombre d'exploitations minières, la R.E.I. dans de nombreuses exploitations de distributions d'eau et d'électricité. Mais les modalités d'interventions sont différentes. L'intervention de la R.E.I. est totale, directe et centralisée, alors que le B.R.P.M. peut essaimer par le jeu de ses participations et créer des sociétés « ad hoc ».

a cette ambiguïté de base, cette absence apparente de motivation : était-il besoin de rassembler ces deux éléments disparates : une subdivision de matériel et d'ateliers auxquels on jugeait utile de donner une gestion commerciale, et un service à caractère surtout administratif, de surcroît éloignés de 100 kilomètres ? Il est vrai que la législation a prévu la possibilité de confier à la Régie d'autres services, services sur lesquels un voile pudique est aussitôt jeté mais qui peuvent constituer ce trait d'union, ce ciment, cet élément de cohésion absent à l'origine. Mais pourquoi ne pas le dire ?

Ainsi on crée un établissement public, mais on semble ne pas savoir clairement ce qu'il doit faire dans l'immédiat, et encore moins ce qu'il fera dans l'avenir.

La R.E.I. serait le seul « loupé » de la portée (l'O.C.P. et le B.R.P.M. semblent avoir suivi d'un pas assuré un chemin tracé et très bien tracé à l'avance) ? Ou bien, et c'est l'explication que je propose, cette ambiguïté de départ cache-t-elle des desseins si audacieux qu'ils ne pouvaient être énoncés à l'époque ?

Que pouvait donc signifier une Régie d'exploitations industrielles en 1929, alors que le Maroc, à l'instar des principaux pays occidentaux, était encore sous le régime du libéralisme économique (la grande crise était cependant imminente), de l'initiative privée, des concessions, des gérances ; l'Etat, certes, administrait, mais à part les phosphates — richesse nationale n° 1 — le secteur minier en général, pour lequel il était logique que, compte tenu des aléas, l'Etat investisse le premier, et le secteur traditionnel de la puissance publique, il y avait peu d'interventions étatiques caractérisées et encore moins de « faire valoir direct ». Cette « R.E.I.P. » à laquelle on avait donné une définition ambiguë, et qu'on avait cantonnée au début dans le secteur des distributions d'eau non rentables, comme pour donner confiance, n'était-ce pas une arme forgée pour bien autre chose ? n'était-ce pas un outil d'intervention de l'Etat « en profondeur » dans le secteur industriel dont le développement oscillait entre deux écueils dangereux : une tendance à la concentration, au monopole qui pouvait créer un « Etat dans l'Etat » et une tendance à la prolifération anarchique d'entreprises similaires, à caractère parfois artificiel ou spéculatif, qui risquait de provoquer en quelques années une saturation et un effondrement du marché ? N'était-ce pas non seulement l'idée d'un organisme d'intervention, d'un organisme équilibrant, d'un bureau d'études et de participations (préfiguration du B.E.P.I.), mais aussi l'espoir de créer un jour de véritables exploitations directes par l'Etat en multipliant, à partir du secteur des Travaux Publics, l'exemple de l'O.C.P. ?

Et, pour ce dessein, quelle meilleure « couverture » qu'un organisme au départ un peu bâtarde et étriqué pour lequel seule l'appellation constituait un acte d'audace, d'ailleurs tempéré par la petitesse des attributions initiales (l'équivalent de deux subdivisions des Travaux Publics) et par le fait que la

Présidence avait été donnée au Directeur des Travaux Publics ce qui indiquait, sinon un cantonnement, du moins une ligne privilégiée d'action au départ ?

*
**

Si cette hypothèse est exacte, force est de reconnaître qu'au départ, le ou les responsables ont bien caché leur jeu : les audacieuses arrières pensées que nous avons supposées — dans un acte de foi — présider à l'avènement de la R.E.I. ne transparaissent pas plus dans les faits que dans les textes. Si ceux-ci restent muets, ceux-là semblent être volontairement maintenus en deçà de ce qu'on peut logiquement en attendre. Le temps lui-même n'agit pas en révélateur.

On ne peut s'empêcher de penser à cette grande fugue de Bach (qui couronne l'Art de la fugue) dont la première partie est bâtie autour de plusieurs thèmes accessoires et dans laquelle le thème principal n'apparaît finalement pas, la fugue étant restée inachevée.

A défaut de thème principal, il est naturel de songer à suivre le développement des thèmes qualifiés peut-être hâtivement d'accessoires, le devenir des deux points de coagulation initiaux : les ateliers de mécanique générale à Aïn Bordja et le « service automobile de l'Etat ». On les retrouve pratiquement tels quels, après plus de 30 ans, sans que la mission de l'un et de l'autre de ces deux services ait été expliquée.

Des circulaires présidentielles ont certes abondamment défini les modalités du contrôle de la R.E.I. sur les diverses opérations concernant le parc automobile de l'Etat mais d'une manière tellement morcelée, que la somme de ces diverses interventions ne forme pas, n'a jamais formé et ne peut pas former dans l'état actuel un véritable service. Les propositions faites par la R.E.I. d'intégration de cette mosaïque de prestations directes, entraîneraient une telle réformation de structures que les administrations qui ont eu à les connaître ont reculé. Et pourtant, il semble qu'on se soit arrêté juste avant le pas décisif, plus pénible à subir pour l'administration qu'il n'est difficile, techniquement parlant, à franchir pour la R.E.I.

Les opérations entreprises par les Ateliers d'Aïn Bordja sont surtout morcelées dans l'espace : ceux-ci ont fabriqué des pelles, des brouettes, puis révisé des sous-marins, pendant la guerre, puis entretenu les engins flottants du port de Casablanca, enfin révisé des grues et des portiques.

L'avènement récent de la Régie d'aconage du Port de Casablanca, héritière de la R.E.I., Manutention Marocaine, devrait entraîner la définition d'une véritable politique de gestion du matériel portuaire, et en même temps la fixation des attributions des ateliers R.E.I., dont on aperçoit mal encore actuellement la motivation profonde.

Ainsi dans un cas comme dans l'autre, l'essentiel reste à faire, et surtout à dire.

Deux points de coagulation précis et une ligne d'orientation privilégiée : le domaine de la distribution d'eau généralement non rentable (point n'était besoin de la Régie pour les distributions rentables). L'évolution est rapide au début ; la R.E.I. compte assez vite une cinquantaine de centres. Le mouvement se ralentit avant la deuxième guerre mondiale.

Et c'est la création de la première sidérurgie marocaine : cubilots, fours électriques, laminoirs, laboratoires, un ensemble aussi complet que ceux qui ont été supplantés il y a une quinzaine d'années en France par les grandes entreprises intégrées verticalement autour de trains de laminage continu ou que ceux qui existent encore pour les aciers spéciaux.

Après la guerre, relance de l'entreprise de Travaux Publics, avec la création de la S.T.P. (Section Travaux Publics) qui représente l'apport nouveau le plus original, extension des interventions de la R.E.I. dans le domaine de l'hydraulique, renforcement des installations de l'adduction dite du Fouarat, etc... La Régie prend un nouveau départ.



Adduction du Fouarat pour l'alimentation en eau
des villes de la Côte
Siphon du Bou-Regreg

Au faire valoir direct que Monsieur LAHAYE appelle « concession d'Etat » s'ajoute la gérance (El Jadida, Agadir). Avec l'électricité de Taza, la R.E.I. opère son premier sauvetage important. Jusqu'alors, la R.E.I. était surtout intervenue là où personne **ne voulait** intervenir ; elle « essayait les plâtres » en quelque sorte. Il lui arrive désormais de se substituer à l'entreprise privée défaillante.

Electrifications rurales, équipe d'essais de débits, interventions en Zone Nord, où la R.E.I. est souvent amenée à prendre le relais dans des circonstances particulièrement difficiles, l'évolution est dans l'ensemble cohérente, mais gouvernée par les circonstances. La R.E.I. est un instrument dont on joue « à l'occasion ». Le fil d'Ariane n'a pas été placé ; l'effort d'auto-réflexion fait par la R.E.I. en matière d'hydraulique urbaine et industrielle et les propositions précises de définition de sa mission dans ce domaine n'ont pas eu de suite.

Dans le domaine de la distribution électrique, la R.E.I. n'a vraiment que les miettes tombées sous la table : elle se borne à « faire l'appoint » lorsque personne ne veut le faire.

La mission de la S.T.P. est-elle mieux définie ? Nullement. D'abord dirigée par le Ministère des Travaux Publics (la R.E.I. n'intervenant que comme simple support comptable), la S.T.P. est ensuite donnée à la R.E.I., en pleine propriété. Faut-il rentabiliser l'exploitation en entrant dans le secteur concurrentiel ou se borner à faire de la location, en assurant la maintenance d'engins, qui peuvent avoir un intérêt « stratégique » ? Entreprise pilote ou simple gestionnaire du matériel ? La R.E.I. doit-elle exploiter son parc comme un parc d'engins spéciaux prêts à intervenir sur injonction de l'administration (comme le matériel de déneigement T.P.) sans considération de rentabilité en considérant le coût du parc comme un des frais généraux du Ministère des Travaux Publics ? ou doit-elle considérer ses engins, au même titre que n'importe quel entrepreneur privé, comme du matériel destiné à être rentabilisé par un amortissement rapide et une utilisation aussi intensive que possible, avec une politique anti-saisonnière (promotion de chantiers durant les saisons creuses) ? Les conceptions ont varié mais les augures ne se sont pas prononcés de manière claire et définitive.

Voici enfin les dernières missions : projet de section routière, études de pipes-lines, renforcement du rôle commercial de la R.E.I. qui achète maintenant des grues, des bateaux, des avions...) et deux sauvetages : la reprise de la gérance de la Manutention Marocaine et la reprise de la distribution électrique d'Al Hoceima. Ces deux affaires ont d'ailleurs — et ceci est significatif sur les caractéristiques du domaine d'activité, considéré comme normal par l'administration de la Régie — plus d'un point commun : exploitation pas rentable, du moins au départ, état général très déficient, passage à la R.E.I. sous le signe de l'urgence.



Alimentation en eau de la ville d'Ouezzane -- Station de refoulement de l'Oued Beheira

Le travail réalisé ces dernières années a consisté bien souvent à soulever des problèmes, à poser des points d'interrogation. Dans la plupart des cas, il s'agissait d'un préalable absolu. Peut-être était-ce de la prospective sans le savoir ? Certainement, dans la mesure où l'expérience des années passées qui, ainsi qu'un phare dans la nuit, ont éclairé successivement tel ou tel des différents secteurs d'activités de la Régie, permet maintenant de les embrasser tous ensemble, et oblige par là même à élever le débat d'un degré.

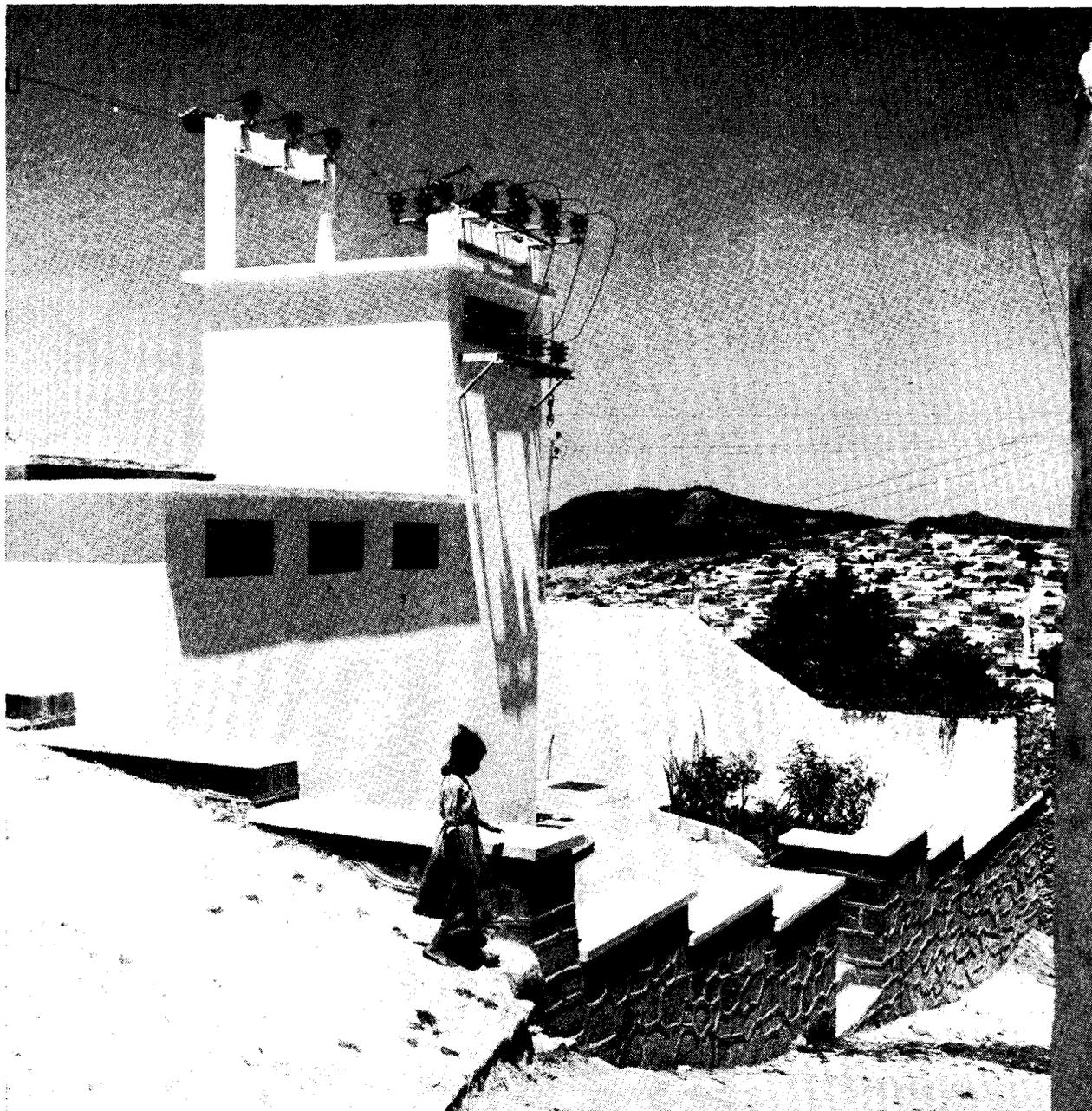
Ainsi, toutes ces manifestations de l'activité de la Régie lui ont forgé un visage ; elle a sans doute gardé son ambiguïté initiale, mais ses traits se sont cependant affirmés dans l'action.

Ses traits se sont affirmés sur le plan des activités, sur le plan des manifestations concrètes, mais qu'en est-il sur le plan de la mission, de la vocation profonde et sur le plan des structures ?

La R.E.I. n'a pas de Conseil d'Administration, son Comité Permanent se réunit rarement, ses textes organiques, parfaitement désuets, sont en train d'être

refondus depuis plus de sept ans, dans aucun domaine sa mission n'a été définie ; on peut la charger de tout (elle ne peut refuser que les distributions d'eau notoirement non rentables, et souvent elle les accepte dans l'intérêt public), c'est la « bonne à tout faire » de l'Etat ; on est bien content de la trouver pour des affaires dont personne ne veut (Manutention Marocaine, électricité d'Al-Hoceima) ou des affaires qu'on ne sait à qui confier (pipe-lines, bases américaines) ; elle ne coûte pas un sou à l'Etat ; elle ne fait en général pas beaucoup parler d'elle ; sa trésorerie est abondante et lui permettrait d'investir des sommes importantes.

Voilà le tableau général, le contexte actuel. Il n'est ni plus clair ni plus ordonné que le bulletin de naissance de 1929. « L'évolution buissonnante » s'y est donnée et s'y donne libre cours. Aucune ligne de force ne domine ; l'aspect général est toujours aussi polymorphe. Les pôles de développement sont multiples, sans qu'apparemment aucun lien logique ne les relie.



Alimentation en eau d'Ouezzane — Station de pompage de l'Oued Rhiane

Comment concevoir l'avenir de cette Régie qui ne cesse de déconcerter les esprits épris de logique et de clarté ?

Posons d'abord le problème de la taille.

Trop petite par rapport à l'hypothèse que nous avons émise plus haut concernant sa « vocation initiale », la Régie n'est-elle pas trop grande dans son état actuel ? La logique de la dimension n'implique-t-elle pas à brève échéance un éclatement, compte tenu du caractère disparate, dispersé géographiquement, des activités de la R.E.I. ? Cet éclatement n'est-il pas un facteur nécessaire de clarification, et ne représente-t-il pas un point de passage obligé dans l'évolution de la Régie, le point où elle va

se définir enfin, fixer sa vocation, son devenir. le moment de la sélection des activités principales ?

L'idée mérite d'être creusée. Dans l'état de dispersion actuel, la Régie semble condamnée à rester indécise en ce qui concerne sa vocation, disponible en permanence à de nouvelles activités, parce que pas solidement accrochée à ses activités actuelles, parce que **sans programme de travail** préétabli. Mais la loi de l'évolution veut que — comme dans la concentration industrielle — il y ait un point critique à partir duquel tout ne pourra rester dans la même main et où, à moins d'une décentralisation sagement prévue, le morcellement, l'émiettement que la Régie a failli connaître à certaines périodes de son existence sera inéluctable. La prise en charge de la Manutention

Marocaine dont le poids économique est presque aussi gros que la R.E.I. elle-même, dans un passé récent représente déjà une menace pour l'équilibre interne de la Régie.

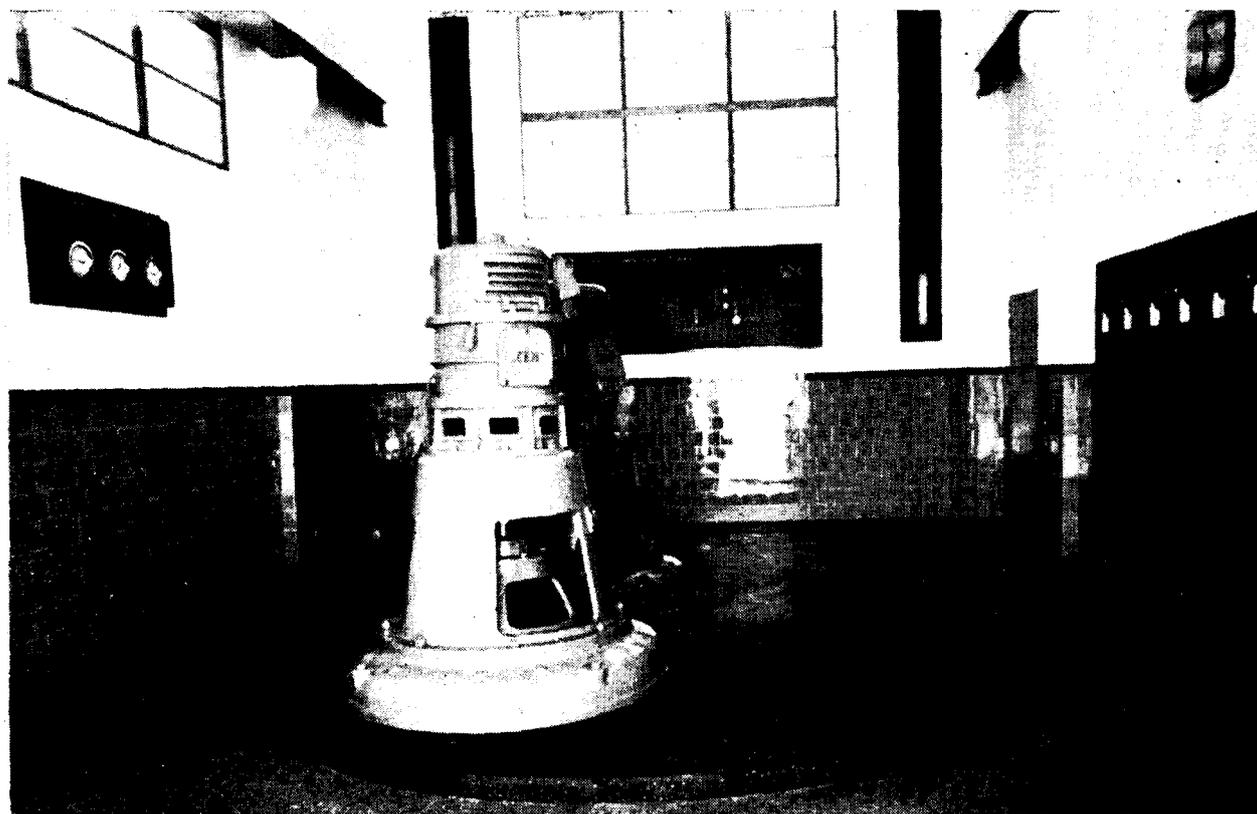
Mais l'éclatement représente un risque de retour au néant si des lignes de force privilégiées ne se manifestent pas.

On peut bien sûr redonner la S.T.P. à la Direction des Routes, les ateliers d'Aïn Bordja au Port de Casablanca, les services d'eau aux Municipalités, les activités commerciales au Ministère des Finances.

Mais apparaît alors la difficulté principale : pour « épuiser » la substance des diverses activités de la R.E.I., les structures **d'accueil** manquent. Si certaines branches peuvent « revenir » à l'Administration, il est difficile de concevoir par exemple un service admi-

nistratif des distributions d'eau. L'effort de clarification ainsi entrepris se solderait par une « régression technique » qu'on n'envisage pas sans peur ; en outre, l'organisation, la structuration des activités émiettées d'une Régie réduite au néant nécessiterait une dépense de matière grise bien plus importante que celle exigée aujourd'hui pour organiser ou structurer la R.E.I. elle-même.

Dernière issue possible, déjà suggérée : par décantation des activités secondaires, la R.E.I. se concentre sur un ou quelques secteurs d'activités privilégiés dans lesquels sa mission est précisée. Par exemple, l'agence commerciale est érigée en véritable service du matériel de l'Etat, la branche services publics concentre son activité sur l'**hydraulique urbaine et industrielle** en se délestant de toutes les activités de distribution d'électricité (la R.E.I. a fait récemment



Alimentation en eau des centres de Sidi Slimane et Sidi Kacem - Station de pompage

un pas en sens inverse avec la reprise de la distribution électrique d'Al Hoceima). Les autres secteurs subissent un démembrement autoritaire et sont détachés de la Régie. Mais là encore le **problème des structures** se pose. Pour être sûr de ne pas perdre au change — à moins d'une suppression pure et simple difficilement envisageable dans le contexte actuel, ou d'une reconversion dont on aperçoit mal les lignes directrices — il faudrait recréer une ou plusieurs nouvelles R.E.I. mais le volume actuel des activités résiduelles ne semble pas justifier la création d'organismes spécifiques, à moins qu'il soit dans l'intention du gouvernement de créer une ou plusieurs entreprises

nationales de Travaux Publics ou un Arsenal d'Etat. Là encore, risque d'alourdissement, et de baisse de rentabilité par prolifération d'organismes ayant chacun leurs frais généraux, leurs propres problèmes d'organisation, difficultés de coordination au sommet, éparpillement des forces vives, etc.

Les deux premières issues — désintégration totale ou démembrement sélectif — semblent donc difficilement praticables, essentiellement **pour des raisons de structure** ; je crois que nous nous trouvons devant une idée peut-être discutable mais qui me semble dans l'état actuel de l'évolution du Maroc une idée

clé : les problèmes sont trop urgents, trop impérieux pour que l'administration perde trop de temps à s'administrer elle-même à « figoler » ses propres structures. Il est quelquefois long et vain de vouloir rationaliser ce qui a déjà le mérite d'exister ; en voulant alléger, on alourdit souvent. Prenons donc les structures actuelles — qui ne sont certes pas parfaites — comme elles sont (en laissant le soin à certains organisateurs de les améliorer), sauf quand la création de structures nouvelles s'impose, parce que rien n'existe, et allons de l'avant. La logistique doit suivre et non précéder l'action.

Or, qui dit organisme nouveau, dit effort logistique préalable qui s'échelonne sur plusieurs mois, sinon plusieurs années. Si certains secteurs d'activité classés prioritaires, le méritent, il n'en est pas de même de la

plupart des autres. Pour prendre une image digne d'un distributeur d'eau, il vaut souvent mieux d'abord donner de la pression dans des canalisations existantes que d'en poser de nouvelles.

Est-ce à dire que l'indétermination foncière de la R.E.I. est inéluctable ? La Régie est-elle condamnée à proliférer sans ligne directrice au gré des circonstances ?

Essayons de cerner une troisième issue possible, qui n'est ni la désintégration, ni le démembrement, mais une sorte de prise de conscience de la nature profonde de la R.E.I., une structuration des activités de la R.E.I. autour des pôles de développement principaux.



Alimentation en eau des villes de la côte par l'adduction du Fouarat — Chambre 14

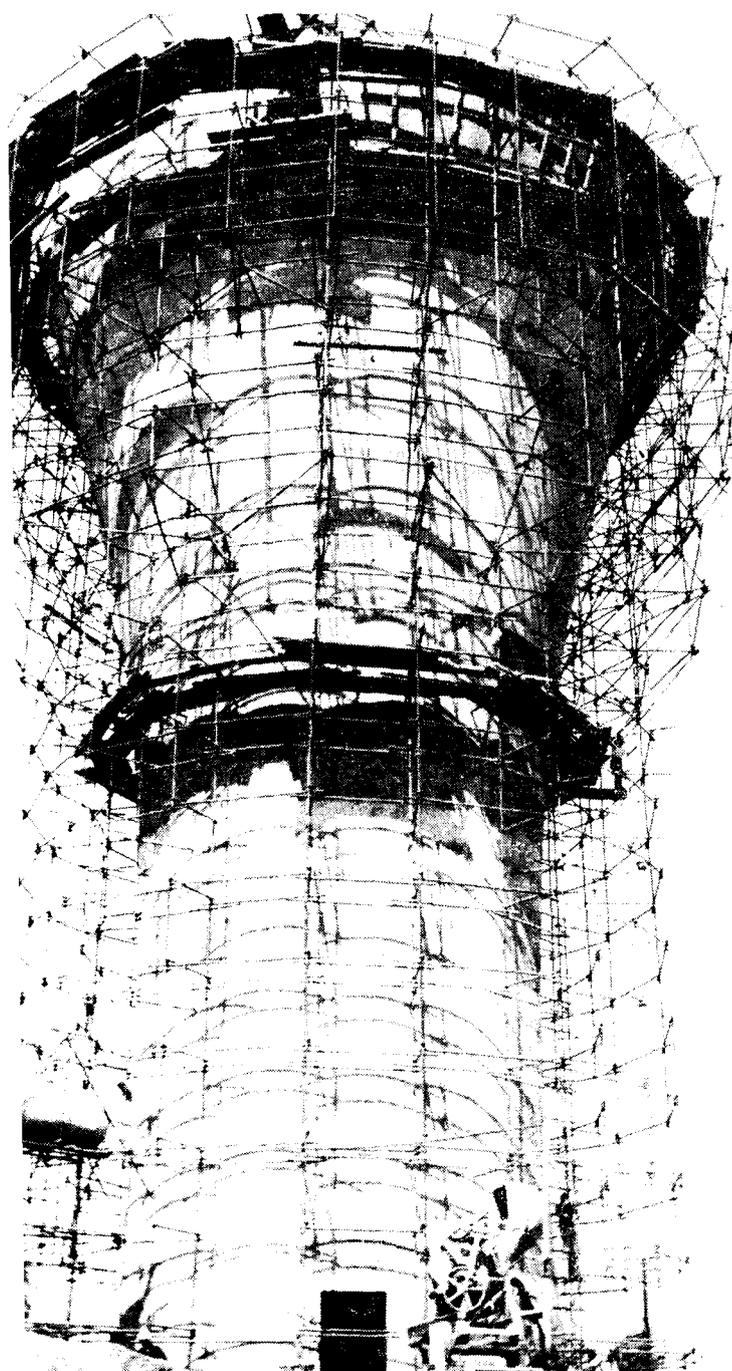
Cette troisième issue présuppose en même temps l'affirmation de certaines missions permanentes, et la reconnaissance de la R.E.I. comme organisme d'accueil, à titre provisoire, ou à titre d'essai ou pour des raisons d'urgence, de certaines activités ayant le caractère de services publics. Ce qui consiste à accepter la structure protéiforme de la R.E.I., à reconnaître, comme dirait Teilhard de Chardin, le caractère fibreux ou écaillé de son évolution (certains rameaux se perdent, comme un oued dans le désert, d'autres naissent) mais à donner une ossature à cette structure nécessairement floue et mouvante.

Cela revient à reconnaître la nécessité d'une R.E.I. dans le Maroc d'aujourd'hui, c'est-à-dire d'un organisme mal défini, aux contours non fixés, susceptible d'intervenir, ex abrupto, là où l'Etat en reconnaît le besoin.

Mais deux conditions sont nécessaires.

D'abord, il convient de définir l'ossature permanente de la Régie, et de la définir de manière d'autant plus précise que le « reste » sera, par nature, moins défini. Il faut faire la part des activités « normales » de la R.E.I. qui doivent être gérées de

manière orthodoxe selon un programme technique et financier défini à l'avance et des « activités exceptionnelles » pour lesquelles il est impossible de fixer à priori un cadre déterminé. Cette préoccupation rejoint celle de l'Inspection Générale des Finances qui insistait dans son rapport de 1960 pour que soient distinguées dans les activités de la R.E.I. celles qui constituent ses **activités propres**, et celles qui constituent des services publics imposés par l'Etat. Les méthodes de gestion et les procédures doivent nécessairement différer dans l'un et l'autre cas.



Alimentation en eau de Kasba Tadla
Construction du réservoir de mise en charge

La deuxième condition concerne l'équilibre nécessaire entre les deux secteurs ; la R.E.I. ne doit pas devenir une « bonne à tout faire » à temps complet, une « épicerie générale » des affaires de l'Etat. L'ossature doit être suffisamment solide pour pouvoir « absorber » avec l'efficacité souhaitée et sans à coups dans les autres secteurs, les activités occasionnelles et ces dernières doivent être confiées à la R.E.I. à bon escient. Dans bien des cas, le recours à la R.E.I. peut masquer un désir pour l'Etat de se défausser de ses responsabilités. Les textes en vigueur et une prise de position du Ministère de tutelle ou de la Direction doivent permettre d'éviter cet écueil.

Conçu suivant cette optique, un organisme tel que la R.E.I. peut continuer à rendre de signalés services à l'économie du pays, sous l'angle de l'efficacité. Organisme relais, antenne de l'administration, terrain d'expérimentation, établissement laboratoire, tels sont les principaux qualificatifs qui caractérisent la « troisième issue ».

Après avoir parlé surtout de structures, il reste maintenant à tenter de préciser le contenu futur de la R.E.I., en appliquant la méthode prospective.

Parmi les activités actuelles quelles sont celles qui sont appelées à se renforcer et se développer dans le Maroc de demain ? Quelles sont celles, au contraire, pour lesquelles un « cantonnement » est prévisible ?

Il semble hors de doute que les deux secteurs où s'affirme le plus la spécificité de la Régie sont : l'agence commerciale et les services publics de distribution d'eau. La R.E.I. se trouve là dans **un domaine** dans lequel bien que ne jouissant d'aucun monopole (l'Etat n'est pas forcé de passer par elle pour la gestion de son parc automobile, et beaucoup de municipalités exploitent elles-mêmes leurs distributions d'eau) elle occupe cependant **une place centrale**. Les deux lignes de force principales de la future R.E.I. ont de fortes chances de se centrer sur ces deux domaines d'activité.

Après plus de trente ans de couveuse, **un véritable service du matériel** doit naître : les abus dans ce domaine, déjà constatés aujourd'hui et qui ne peuvent que s'aggraver demain, si aucun remède n'est trouvé, précipiteront l'accouchement. L'organisation, par nature centralisée, devra s'accompagner d'une grande souplesse, être davantage basée sur le contrôle à postériori, limiter les papiers, et donner la préférence aux missions de contrôle **sur place** (alors que les tendances actuelles développent le contrôle sur pièces, en chambre, et négligent souvent les recoulements avec la réalité). **Un simple contrôle des existants** donnerait déjà des résultats surprenants en ce qui concerne les véhicules automobiles. La R.E.I. aura à trouver dans ce domaine des solutions nouvelles et inédites, en évitant les dépouillements systématiques, onéreux et pour lesquels des difficultés provenant d'un appareil administratif forcément imparfait risquent de constituer des entraves supplémentaires.

L'affirmation du rôle de la R.E.I. en matière d'hydraulique urbaine semble également s'inscrire dans



Alimentation en eau des villes de la côte par l'adduction du Fouarat — Station de pompage de Ahmed Malek

le cadre d'une évolution logique. Elle va de pair avec la disparition progressive des concessions dans ce domaine et l'accession échelonnée des municipalités à la gestion de leurs propres affaires. La R.E.I. gestionnaire dans la plupart des centres, peut être cet organisme coordinateur, **ce secrétariat permanent de la commission de l'eau**, que de récents experts de l'O.M.S. appelaient de leurs vœux. Là aussi des formes souples d'intervention devront être cherchées pour pallier les inconvénients qui résultent de l'intrusion d'un organisme rattaché au « Maghzen » dans les affaires municipales. Les gérances, ou les concessions d'autorité actuelles devront faire place à des conventions d'assistance technique et administrative. Seules les tâches qualifiées resteront confiées à un orga-

nisme central. Moyennant quoi la pénétration de la R.E.I. dans le milieu rural, et dans les centres de petite importance est appelée à s'accroître, à condition que le Ministère des Travaux Publics accepte de confier à la Régie la charge de tous les travaux d'hydraulique urbaine. Ainsi l'extension devrait se faire surtout sous l'angle des travaux, et sous l'angle du contrôle sanitaire de l'eau (les contacts devront être renforcés avec le Ministère de la Santé Publique) plus que sous l'angle de l'exploitation directe.

La S.T.P. constitue un troisième pôle « possible » de développement (corollaire dans une certaine mesure du premier, puisqu'elle constitue au fond un secteur pilote de gestion de matériel spécialisé), mais

moins probable dans la mesure où les entreprises ont pris dans l'ensemble le tournant de la marocanisation et semblent suffisamment équipées. La puissance des intérêts mis en jeu ne doit pas non plus être sous-estimée. On peut cependant envisager le rattachement futur de la S.T.P. à ce **service du matériel**, héritier de l'actuelle agence commerciale, qui ferait non seulement la gestion du parc de l'Etat mais la location des engins des Travaux Publics. La création parallèle de parcs très importants en gros matériel dans diverses administrations ou offices devrait être freinée.

Les activités de la R.E.I. en matière d'électricité sont actuellement à un seuil critique, trop ou trop peu importantes. L'avenir devrait voir le rattachement de ces activités à l'office spécialisé dans ce domaine.

Dans la mesure où des arsenaux nationaux ne sont pas inscrits dans le programme gouvernemental, l'avenir des ateliers de mécanique générale n'est pas ouvert vers l'expansion : le secteur privé est déjà largement équipé, et les doubles emplois existent avec les ateliers de la Régie d'aconage du Port de Casablanca. Après le rodage de la Régie d'aconage (qui aurait d'ailleurs pu être conçue comme une filiale de la Régie), il serait logique d'y rattacher la plus grande partie des ateliers d'Aïn Bordja en gardant toutefois la partie automobile qui peut être intégrée **dans le service du matériel**. On ne voit pas poindre actuellement des signes avant-coureurs de révolution dans ce secteur d'activités de la R.E.I. qui serait néanmoins susceptible d'une utilisation plus extensive par les administrations publiques.

Enfin, le domaine de la gestion des pipes-lines, semble ouvrir à la Régie des horizons nouveaux. La R.E.I. groupe au sein de son Conseil d'Administration tous les départements ministériels intéressés : il semble normal qu'elle participe en partie ou en totalité (sous forme d'une filiale) à la société qui assurera la charge des transports par pipe-line au Maroc. Il s'agit d'un débouché logique pour des ingénieurs spécialisés en hydraulique.

Ce que l'on peut prévoir aujourd'hui n'est certainement rien à côté de ce que demain annoncera. Organisme caméléon, la Régie n'a certainement pas dit son dernier mot.

Cependant, les considérations précédentes qui peuvent sembler disparates, s'ordonnent autour de l'idée clef suivante :

Un des traits les plus originaux de la Régie réside en sa trésorerie, qui constitue actuellement **une source de financement quasi automatique** (qu'il s'agisse du mécanisme externe des conventions Etat, ou du mécanisme interne d'autofinancement par constitution d'amortissements).

La méconnaissance de ces mécanismes a conduit jusqu'à présent à laisser en jachères ce volant de trésorerie qui avait été créé pour servir à des opérations productives.

Le mode actuel de fonctionnement de la Régie qui finance elle-même son fonds de roulement et la majeure partie de ses investissements, constitue un exemple.

Dans un premier stade, la R.E.I. peut se trouver disponible **pour des problèmes de gestion** grâce à la création de filiales appropriées et largement décentralisées et par satellisation des activités annexes (la Direction R.E.I. intervenant comme un contrôleur de gestion permanent) ; elle peut ainsi compléter l'action d'un organisme tel que le B.E.P.I. en agissant en quelque sorte comme agent d'exécution de l'Etat.

Dans un second stade, la trésorerie de la R.E.I. pourrait être utilisée à des investissements productifs, non seulement dans le secteur propre de l'hydraulique urbaine, mais dans tout autre domaine classé prioritaire.

En fin de compte, il n'est guère d'organisme qui fasse mieux ressortir, à travers de nombreuses vicissitudes, à travers l'éparpillement de missions nombreuses, mal définies et disparates, **la noblesse du service public**, la noblesse d'un service public assumé en soi, sans faire intervenir la notion de prestige, la notion d'intérêt technique (souvent dispersé, parfois limité) encore moins d'intérêt financier ; une notion **épurée** du service public, mais cependant **commerciale** (il s'agit de rechercher le moindre coût) profondément désintéressée et empreinte de sa propre précarité (due à l'absence de domaine d'activité fixe et de continuité dans l'action).

Caisse des dépôts, E.N.I., trust américain, la R.E.I. a été, est, et peut être tout cela. Encore faut-il que l'Etat accepte et veuille clairement, au lieu de subir et parfois de déplorer et que les divers ministres intéressés comprennent la nécessité de forger dès maintenant les bases sans lesquelles une réflexion prospective ne peut être qu'un oracle de la Pythie.

P. I. GIRARDOT

Ingénieur
des Ponts et Chaussées