



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

BAGHDAD Maria

Docteur en droit public et sciences politiques,

FSJES Mohammedia,

Université Hassan II Casablanca

Les partenariats public-privé et la mise en œuvre des compétences des collectivités territoriales : cas des communes

Introduction

Depuis plusieurs décennies, le Maroc s'est engagé dans une profonde réforme institutionnelle et territoriale plaçant les collectivités territoriales au cœur du développement. La constitution de 2011¹ a consolidé cette dynamique en faisant de la régionalisation avancée un choix stratégique de l'État, érigeant les collectivités en véritables acteurs de gouvernance, de planification et de mise en œuvre des politiques publiques locales. Ce processus de décentralisation s'est concrétisé par un transfert progressif de compétences de l'État central vers les collectivités, fondé sur le principe de subsidiarité et structuré autour de compétences propres, partagées et transférables². Toutefois, cet élargissement des responsabilités exige la mobilisation de ressources financières, techniques et humaines, alors même que les collectivités continuent de faire face à des contraintes structurelles : faiblesse des ressources propres, manque d'expertise, difficultés de gestion des projets et limites en matière de performance.

¹ Dahir n° 1-11-91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la Constitution (BO n° 5964 bis du 30 juillet 2011).

² *Ibid.* Article 140.



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

C'est dans ce contexte que les partenariats public-privé (PPP) émergent comme un levier stratégique. En tant que mode innovant de contractualisation et de gestion de l'action publique, ils offrent aux collectivités – notamment aux communes – un moyen d'exercer leurs compétences avec une efficacité accrue. Leur application est déjà bien établie dans des secteurs clés comme l'eau, l'électricité, les transports urbains ou la gestion des déchets.

Si le concept de PPP est bien maîtrisé par les économistes et les gestionnaires depuis longtemps, son appréhension par le droit est plus récente, ce qui justifie qu'on le qualifie parfois de notion « pré-juridique »³. Juridiquement, il se définit comme « un contrat de durée déterminée, par lequel une personne publique confie à un partenaire privé la responsabilité de réaliser une mission globale de conception, de financement de tout ou partie, de construction ou de réhabilitation, de maintenance et/ou d'exploitation d'un ouvrage ou infrastructure ou de prestation de services nécessaires à la fourniture d'un service public⁴ ». Le PPP se caractérise ainsi par sa nature globale et sa longue durée, visant moins la recherche de profit que l'optimisation des coûts et la réalisation efficiente d'une mission de service public.

L'enjeu fondamental pour les communes réside donc dans leur capacité à transformer ces dispositifs contractuels en véritables leviers de performance et de gouvernance locale. En associant l'expertise et les ressources du secteur privé à la légitimité de l'action publique, les PPP permettent d'attirer des investissements, de mutualiser les risques et d'améliorer la qualité du service rendu aux citoyens. Ils s'imposent ainsi comme une voie prometteuse pour moderniser et professionnaliser l'action communale.

³ El Anebri Hasna et Eloufir Chakib, « Concepts de partenariat public-privé et de gestion déléguée : étude comparative », REGS, N°6 juin 2016, p.17.

⁴ Article premier de la loi n° 86-12 du 24 décembre 2014 relative aux contrats de partenariat public-privé (B.O. n° 6332 du 5 février 2015).



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

Néanmoins, ce modèle n'est pas sans soulever de nombreux défis, nécessitant une réflexion critique sur sa place dans l'exercice des compétences communales, à la croisée des opportunités de développement et des exigences de bonne gouvernance.

D'où la problématique centrale : **Dans quelle mesure les partenariats public-privé constituent-ils un outil efficace de mise en œuvre des compétences communales, capable de pallier leurs contraintes structurelles tout en renforçant l'action publique locale ?**

Pour y répondre, cette étude adopte une méthodologie qualitative, fondée sur une analyse documentaire systématique. Celle-ci vise à évaluer l'impact des PPP sur l'exercice des compétences communales, afin d'apprécier leur contribution au renforcement des capacités territoriales et à la modernisation de l'action publique. Cette démarche permet également d'identifier les effets concrets de ces partenariats et d'en extraire les enseignements pertinents, tout en mettant en lumière les limites et dérives potentielles. In fine, l'objectif est de formuler des propositions destinées à améliorer la gouvernance territoriale et la performance de l'action publique locale.

Pour structurer la réflexion, il s'agira d'abord d'examiner les PPP en tant qu'instrument stratégique de renforcement des capacités communales et de modernisation de l'action publique locale (I). Puis, l'analyse se portera sur leurs limites et dérives potentielles, tiraillées entre une dépendance structurelle et les impératifs de la gouvernance contractuelle (II).

I. Les partenariats public-privé : un instrument stratégique de renforcement des capacités communales et de modernisation de l'action publique locale



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

Les partenariats public-privé constituent pour les communes un cadre propice à la mobilisation de ressources externes, à la structuration de la gestion de projets complexes et au développement de compétences techniques et organisationnelles (A). Ils favorisent parallèlement l'introduction de méthodes de planification et de suivi plus rigoureuses, l'amélioration de la qualité des services aux citoyens et l'innovation dans la gestion des infrastructures et services publics (B).

A. De la décentralisation à la gouvernance partagée : le partenariat public-privé comme vecteur d'opérationnalisation des compétences communales

Initialement, la gestion des services publics locaux au Maroc incombait principalement aux collectivités territoriales, à travers des modes de gestion tels que la régie directe, indirecte ou personnalisée, ainsi que par l'intermédiaire d'établissements publics locaux. Ce modèle, bien que fonctionnel durant les premières phases de la décentralisation, a progressivement révélé ses limites face aux contraintes structurelles et financières, parmi lesquelles l'insuffisance des ressources propres, le déficit d'expertise technique et la complexification des besoins des populations. Pour y remédier, l'implication du secteur privé s'est accentuée via divers mécanismes contractuels : affermage, gérance, régie intéressée, concession ou gestion déléguée. Cette évolution témoigne d'une volonté politique de moderniser l'action publique locale tout en satisfaisant les attentes croissantes des usagers en matière de qualité et d'efficacité des services.

Dans ce paysage transformationnel, les PPP émergent comme de nouveaux instruments d'action publique, redéfinissant les relations entre acteurs publics et privés⁵. Ils s'inscrivent dans une logique de gouvernance partagée où l'État et les collectivités territoriales optimisent leurs capacités d'intervention en

⁵ Zair Zair, «Le partage des risques dans les contrats de partenariat public-privé », REMALD, Coll. Etudes, numéro 133, mars-avril 2017, p.49.



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

capitalisant sur les ressources, l'expertise et le savoir-faire du secteur privé. Cette approche marque une évolution significative dans la culture administrative traditionnelle.

Le PPP représente ainsi une innovation institutionnelle majeure, permettant d'ajuster les modes de production des services publics aux impératifs budgétaires, aux exigences accrues des usagers et aux nécessités de performance. Dans le cadre de la modernisation de l'action publique locale, il devient un levier de transformation, de rationalisation et de professionnalisation. Ce dispositif incarne également la volonté des autorités publiques de rompre avec les pratiques antérieures en instaurant une plus grande transparence et en renforçant le cadre juridique des contrats conclus entre les secteurs public et privé⁶.

Le recours aux PPP poursuit plusieurs objectifs : amélioration de la qualité des prestations, mobilisation de l'expertise privée, recherche d'efficience et, surtout, partage des risques. Ce dernier aspect constitue l'élément structurant de ces contrats, reflétant une conception renouvelée de l'action publique fondée sur un engagement conjoint entre la personne publique et son partenaire privé pour assumer un risque identifié et mesurable, dans une perspective d'amélioration de la gouvernance.

La contractualisation dans le cadre des PPP relève également du principe de liberté contractuelle, qui autorise l'administration à choisir librement son cocontractant, à définir le contenu du contrat et même à décider de contracter ou non. Cette liberté implique une démarche volontaire visant à créer des droits et obligations pour atteindre des objectifs prédéfinis. Les collectivités territoriales, et particulièrement les communes, disposent ainsi de la faculté de choisir le mode de gestion pour exploiter leurs services publics, corollaire du principe constitutionnel de libre administration. Leurs conseils peuvent opter soit pour une

⁶ « Gestion déléguée des services publics au service de l'utilisateur », Rapport du Conseil Economique, Social et en Environnemental, Saisine n°18 / 2015, p.12.



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

gestion directe du service, soit pour son externalisation en le confiant à un tiers. Au Maroc, le recours croissant à la gestion privée des services publics locaux s'inscrit dans une dynamique de libéralisation économique et de contrainte budgétaire, touchant divers secteurs stratégiques : transports urbains, distribution d'eau et d'électricité, assainissement, infrastructures, enseignement ou énergie⁷.

Toutefois, cette liberté demeure encadrée par des règles juridiques strictes. Elle fluctue selon les époques, les types de contrats et les besoins de la personne publique, formant ainsi une liberté à géométrie variable. Dans les contrats de partenariat, la marge de manœuvre contractuelle est particulièrement restreinte sur le plan formel en raison des mentions obligatoires imposées par la loi, notamment celles relatives au partage des risques entre les parties. Cette exigence traduit la volonté de transférer une partie des charges traditionnellement supportées par la collectivité vers le partenaire privé, tout en prévoyant des garanties adéquates. Dans ce type de contrat, les moyens importent moins que les résultats à atteindre, plaçant la notion de risque au cœur de la relation contractuelle. Le partage des risques apparaît ainsi comme l'une des motivations fondamentales du recours aux PPP.

Le transfert de risques permet au secteur public de se décharger de la responsabilité globale de projets souvent complexes, notamment ceux liés à la conception, la construction, les délais d'exécution ou l'exploitation, désormais assumés principalement par le partenaire privé⁸. Cette répartition s'effectue au cas par cas, en tenant compte des capacités et compétences respectives de chaque acteur. Le financement du projet est majoritairement assuré par le partenaire privé, bien que des fonds publics puissent compléter

⁷ Zair Tarik, «Le partage des risques dans les contrats de partenariat public-privé », op.cit. p.50.

⁸ El Anebri Hasna et Eloufir Chakib, « Concepts de partenariat public-privé et de gestion déléguée : étude comparative », op.cit. p.19.



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

l'investissement. La rémunération du partenaire privé s'échelonne généralement sur toute la durée du contrat.

B. Le partenariat public-privé comme levier d'efficacité et d'attractivité territoriale : entre opportunité économique et logique de performance publique

Le recours aux partenariats public-privé par les collectivités territoriales s'impose aujourd'hui comme un instrument stratégique permettant simultanément d'accroître l'efficacité de l'action publique locale et de renforcer l'attractivité des territoires. Par ce mécanisme, la personne publique poursuit des objectifs multiples : amélioration de la qualité des services offerts, réduction des dépenses budgétaires et modernisation des infrastructures grâce au déploiement de nouveaux équipements pris en charge par le partenaire privé, sans viser le partage des profits⁹. Cette orientation traduit une volonté d'optimiser les ressources publiques tout en garantissant une performance opérationnelle accrue, contribuant ainsi à renforcer la compétitivité et l'attractivité des collectivités territoriales sur les plans économique et social. L'introduction de pratiques transparentes et de procédures rigoureuses permet aux acteurs locaux de répondre plus efficacement aux défis financiers, économiques et sociaux inhérents à la gestion des services publics¹⁰.

Dans cette dynamique, le PPP s'inscrit dans une logique de transformation profonde de l'action communale. L'État marocain, endossant un rôle de régulateur, vise à instaurer une culture de transparence et de performance dans la gestion des services publics, démarche alignée sur les standards internationaux

⁹ Marcou Gérard, « Le partenariat public-privé : retrait ou renouveau de l'intervention publique ? », in le Partenariat public-privé et les collectivités territoriales, Paris, La Documentation française, 2002, p. 13.

¹⁰ Narhach Ahmed, « La responsabilité privée des services locaux à l'épreuve de la performance », REMALD, numéro 136, septembre-octobre 2017, p.153.



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

et encouragée par les institutions financières mondiales. La diffusion des PPP s'explique par plusieurs facteurs convergents : la fragilité des finances publiques, l'insatisfaction croissante des citoyens face à la qualité des services, l'émergence d'une pensée néolibérale privilégiant l'efficacité du marché, et l'influence des modèles étrangers. Plus qu'un simple complément de moyens, le PPP transforme la gouvernance locale en articulant la légitimité politique des élus avec la performance opérationnelle du partenaire privé, instaurant ainsi une culture de gestion fondée sur l'efficacité, la redevabilité et l'innovation. Les méthodes de gestion privée, incluant les indicateurs de performance et l'optimisation des coûts, permettent aux communes d'améliorer substantiellement leurs services tout en renforçant leur attractivité territoriale.

La libre administration des communes leur confère la faculté de choisir entre gestion directe ou externalisée. Dans un contexte marqué par les contraintes budgétaires et la libéralisation économique, le recours à la gestion privée des services publics locaux (eau, électricité, transport, assainissement, infrastructures, énergie...) s'est significativement intensifié. Cette évolution s'appuie sur un cadre juridique progressivement consolidé : depuis la constitution de 1962¹¹, en passant par les chartes communales de 1976¹² et 2002¹³, jusqu'à la constitution de 2011 et la loi organique 113-14¹⁴, qui encadrent minutieusement la décentralisation et les partenariats. Les articles 92 et 149 de la loi 113-14 autorisent explicitement les communes à conclure des conventions de coopération ou de partenariat avec divers acteurs, publics ou privés, en établissant une distinction claire entre partenariat et coopération. Le PPP peut

¹¹ Dahir du 17 rejev (14 décembre 1962) relatif à la promulgation de la constitution de 1962, B.O n° 2616 bis du 22 rejev I 1382 (19 décembre 1962).

¹² La loi promulguée par le dahir portant loi n° 1-76-583 du 5 chaoual 1396 (30 septembre 1976) relative à l'organisation communale, (B.O. 1er octobre 1976).

¹³ La loi n° 78-00 portant charte communale, promulguée par Dahir n° 1-02-297 du 25 rejev 1423 (3 octobre 2002), B.O.R.M. n° 5058 du 16 ramadan 1423 (21 novembre 2002).

¹⁴ La loi organique n° 113-14 relative aux communes, promulguée par Dahir n° 1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015), Bulletin Officiel N° 6440 du 09 Joumada I 1437 (18 Février 2016).



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

être envisagé au sens large (concession, gestion déléguée, SDL) ou au sens strict (contrat de partenariat inspiré du modèle britannique PFI ou du contrat français de 2004), sa réglementation nationale étant précisée par la loi 86-12 de 2015.

Lorsque le PPP comporte une composante de construction, le partenaire privé bénéficie d'une latitude significative pour concevoir et réaliser l'équipement, tout en assurant un service complet intégrant conception, exploitation et maintenance. Le contrat intègre systématiquement l'obligation d'évaluation préalable, s'inspirant du nouveau management public axé sur la performance et les résultats. Cette évaluation permet de comparer le PPP aux autres modes de réalisation, d'apprécier les risques, les coûts, la complexité, la satisfaction des usagers et la contribution au développement durable. Cette démarche structurée sécurise le recours aux PPP et garantit que les choix opérés servent effectivement l'intérêt général tout en renforçant la capacité opérationnelle des collectivités territoriales, conformément à l'article 4 du décret du 13 mai 2015¹⁵.

La philosophie fondamentale de ces contrats repose sur l'articulation entre efficience opérationnelle et attractivité territoriale : l'administration tire parti des capacités de financement et de gestion du partenaire privé, tout en permettant aux équipements de générer des usages complémentaires à ceux initialement prévus¹⁶. Les PPP offrent ainsi l'opportunité de réaliser des projets sans alourdir la charge budgétaire publique, de mobiliser des financements privés, de transférer certains coûts aux usagers et de générer de nouvelles ressources par le partage des bénéfices. Ils améliorent substantiellement la qualité des services publics, assurent la continuité des missions de l'administration et contribuent au développement durable

¹⁵ Décret n° 2-15-45 du 24 rejeb 1436 (13 mai 2015) pris pour l'application de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé.

¹⁶ El Anebri Hasna et Eloufir Chakib, « Concepts de partenariat public-privé et de gestion déléguée : étude comparative », op.cit. p.18.



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

grâce à la mise en place d'infrastructures innovantes et respectueuses de l'environnement¹⁷. Les contrats de longue durée favorisent par ailleurs la stabilité économique et politique, atténuent l'impact des cycles électoraux et renforcent la contestabilité des marchés locaux.

Il convient fondamentalement de souligner que le recours au partenariat public-privé pour la fourniture de services et d'infrastructures publiques, s'il présente de nombreux avantages, demeure une solution complexe à mettre en œuvre et à accompagner sur la durée.

II. Les limites et dérives potentielles des partenariats public-privé : entre dépendance structurelle et défi de la gouvernance contractuelle

Le contrat de partenariat public-privé, dans son acception stricte, présente plusieurs dérives potentielles (A) qui appellent des réformes pour garantir son efficacité dans le contexte marocain (B).

A. Les risques d'un modèle déséquilibré : gouvernance contractuelle, asymétrie d'expertise et captation de l'intérêt public

L'adoption des partenariats public-privé, si elle ouvre des perspectives de modernisation, révèle dans son application plusieurs fragilités structurelles. Ce modèle, bien qu'étant un outil central de la gestion des services publics locaux, comporte des risques substantiels lorsque les équilibres contractuels et institutionnels ne sont pas correctement établis. L'un des enjeux majeurs réside dans l'érosion potentielle du contrôle des communes sur des services essentiels. Selon sa conception, le contrat de PPP peut soit permettre une régulation efficace - offrant à la collectivité la capacité de piloter le partenaire privé, de fixer des objectifs précis et de sanctionner les manquements - soit engendrer une dépendance structurelle. Celle-

¹⁷ Mohamed Benlahcen Tlemçani, Iqbal Toumi, « Le partenariat public-privé, un outil de développement durable ? », Critique économique n° 17 2006, pp.55.56.



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

ci est accentuée par l'asymétrie d'information entre les parties, la complexité technique des projets et la durée des engagements, qui compliquent toute renégociation ou résiliation anticipée.

La faiblesse relative des communes en matière d'expertise technique et juridique face à des opérateurs privés aguerris aggrave cette vulnérabilité. Les grandes entreprises, dotées de ressources considérables, d'outils financiers sophistiqués et de compétences spécialisées, peuvent imposer leurs conditions, plaçant la collectivité en position d'infériorité lors de la négociation et tout au long de l'exécution contractuelle. Ce déséquilibre accroît les risques de perte d'autonomie, d'endettement excessif et d'affaiblissement de l'intérêt général. Une définition imprécise des besoins et des résultats attendus peut en outre conduire à des contrats inadaptés, transformant le service public en un produit financier davantage orienté vers la rentabilité de l'opérateur que vers la satisfaction des usagers. Dans certains cas, le PPP est instrumentalisé pour contourner les contraintes budgétaires immédiates, mais il peut en réalité constituer un endettement public différé, reporté sur les générations futures.

La durée prolongée des contrats de partenariat accroît également l'exposition aux aléas. Elle rigidifie la gestion budgétaire des collectivités, restreint leur capacité à réallouer les ressources en fonction des priorités locales et compromet la réalisation effective des objectifs initiaux. Les indicateurs de performance peuvent perdre en pertinence avec le temps, tandis que l'évolution des attentes citoyennes ou du contexte économique peut rendre le cadre contractuel obsolète. La complexité du partage des risques entre la collectivité et son partenaire privé représente un autre écueil. Il s'agit pourtant de répartir ces risques - financiers, opérationnels, juridiques, environnementaux et liés à la demande - de manière rationnelle, en fonction de la capacité de chaque partie à les assumer. Toutefois, cette répartition demeure souvent difficile à évaluer ex ante et à ajuster dans la durée, exposant la collectivité à des engagements financiers imprévus.



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

La gestion des risques contractuels doit également anticiper les conséquences liées à l'échéance du contrat. La réversibilité des prestations, la distinction entre les actifs revenant à la collectivité et ceux relevant du partenaire privé, ainsi que la continuité du service public peuvent s'avérer problématiques. En l'absence de mécanismes clairs de transition ou de reprise en main par la commune, le PPP peut générer des interruptions de service ou des coûts supplémentaires, entamant la crédibilité de l'administration locale.

Par ailleurs, le recours systématique aux PPP peut affaiblir les compétences internes des communes. La dépendance accrue envers les opérateurs privés freine le développement d'une ingénierie publique robuste et réduit la capacité des collectivités à gérer leurs services en régie. S'instaure alors un cercle d'interdépendance où la commune devient progressivement tributaire de l'expertise externe pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de ses projets. Les petites collectivités, dépourvues de ressources techniques et juridiques suffisantes, y sont particulièrement vulnérables, ce qui accroît le risque de dérives financières, contractuelles et de captation de l'intérêt public par des acteurs privés.

Enfin, la complexité des contrats et l'asymétrie d'information entre les parties peuvent engendrer des tensions en matière de gouvernance. Le déséquilibre dans la négociation et l'exécution des contrats peut nuire à la transparence et à la redevabilité, compliquant le contrôle effectif par la commune et les citoyens. Le partage des risques, bien que constitutif du modèle PPP, peut paradoxalement conduire à un transfert excessif de responsabilités vers le partenaire privé, exposant la collectivité à des conséquences financières ou opérationnelles non maîtrisées.

En définitive, le PPP comporte des vulnérabilités structurelles et contractuelles susceptibles d'entraver la capacité des communes à exercer pleinement leurs compétences. La longue durée des engagements, l'asymétrie d'expertise, la complexité technique et financière, ainsi que les défis de gouvernance et de



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

contrôle dessinent les contours d'un modèle qui, sans garde-fous suffisants, peut rapidement devenir déséquilibré et compromettre la préservation de l'intérêt général.

B. Vers une régulation vertueuse et durable des partenariats public-privé : conditions de réussite et garanties de transparence

L'optimisation des partenariats public-privé nécessite l'instauration de mécanismes de régulation robustes, assurant la pérennité du service public tout en garantissant la défense de l'intérêt général. La transparence opérationnelle s'impose comme un pilier fondamental, concernant tant l'attribution des marchés que la communication sur leurs clauses et performances, ou encore l'évaluation systématique des résultats. Cette exigence de clarté s'accompagne nécessairement de procédures de suivi et d'évaluation permanente, permettant de vérifier l'adéquation du service rendu avec les attentes initiales et le respect des engagements souscrits. Cette démarche inclusive suppose également une participation active des citoyens et de la société civile au contrôle des obligations contractuelles, consolidant ainsi la redevabilité et la légitimité démocratique du processus.

La mise en place d'un cadre institutionnel et juridique précis représente une condition indispensable à la sécurisation de ces collaborations. La loi 86-12 en constitue le fondement au Maroc, déterminant les conditions et limites du recours aux PPP, tout en encadrant les procédures d'évaluation préalable et d'autorisation des projets. L'institution d'instances de contrôle et de suivi indépendantes permet de renforcer la fiabilité des expertises et de prévenir les éventuels dérapages. Ce dispositif légal assure la conformité des partenariats aux impératifs de bonne gouvernance, tout en définissant avec précision les droits et obligations des parties et en sécurisant les engagements financiers et opérationnels.



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

Le renforcement des capacités des collectivités territoriales apparaît comme un autre levier déterminant. Les communes doivent développer une ingénierie contractuelle suffisante pour négocier, piloter et évaluer les projets avec efficacité. Les évaluations ex ante et ex post revêtent une importance capitale pour apprécier la pertinence des opérations, l'adéquation de la répartition des risques et la qualité réelle du service délivré. L'évaluation préalable, rendue obligatoire par l'article 2 de la loi 86-12, consiste à définir le besoin avec précision avant tout engagement contractuel et à procéder à une analyse comparative des différents modes de réalisation envisageables. Cette démarche doit être conduite par une instance collégiale indépendante, garante de la crédibilité et de l'objectivité des décisions.

Le partage raisonné des risques demeure un principe structurant des PPP. Il permet d'assurer la continuité du service public tout en transférant vers les partenaires privés les aléas que la commune ne peut gérer avec efficacité. Cette répartition doit obéir à une logique rationnelle et proportionnée aux capacités respectives : les risques commerciaux, tels que ceux liés à la demande ou à la production, incombent généralement au partenaire privé, tandis que les risques politiques et réglementaires relèvent de la personne publique. Une certaine flexibilité dans cette répartition s'avère nécessaire pour s'adapter à l'évolution des contingences financières, juridiques et opérationnelles, tout en optimisant l'emploi des deniers publics et en limitant l'exposition des contribuables.

Malgré l'apport indéniable du secteur privé dans l'accélération des investissements et la modernisation des infrastructures, la satisfaction des besoins collectifs reste une mission fondamentale des communes. La seule capacité financière des opérateurs privés ne suffit pas à garantir le succès des PPP, particulièrement lorsque les contrats deviennent obsolètes ou déséquilibrés. Ces déséquilibres peuvent



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

engendrer un rapport de force défavorable, où les délégataires revendiquent une autonomie accrue tandis que les collectivités s'efforcent de préserver leur maîtrise des services essentiels.

La régulation des PPP doit également s'inscrire dans une perspective de gouvernance démocratique et sociale. Le respect des principes constitutionnels de 2011, incluant la garantie des droits fondamentaux, l'égalité d'accès aux services publics et l'État social, s'impose comme une exigence absolue. Les mécanismes de contrôle et d'évaluation doivent assurer que les choix contractuels servent effectivement l'intérêt général sans compromettre ni les droits des citoyens ni la viabilité financière et économique du territoire. Le Conseil économique, social et environnemental a d'ailleurs souligné l'importance de protéger à la fois les citoyens et les finances publiques, en limitant le recours aux PPP aux projets présentant une complexité technique ou financière avérée, tels que les transports intégrés ou les infrastructures numériques.

La régulation vertueuse et durable des PPP implique ainsi la recherche constante d'un équilibre délicat entre performance économique, maîtrise publique et transparence décisionnelle. Les contrats doivent être conçus pour garantir la continuité du service, optimiser l'utilisation des ressources publiques, répartir équitablement les risques et assurer un suivi démocratique et responsable, tout en valorisant les compétences et financements du secteur privé. Dans cette configuration, le PPP peut s'affirmer comme un instrument performant au service de la modernisation et de l'efficacité de l'action publique locale, à la condition expresse que les principes de transparence, de gouvernance éclairée et de contrôle rigoureux soient scrupuleusement respectés.



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

Conclusion

En conclusion, les partenariats public-privé ne doivent être ni rejetés systématiquement, ni considérés comme une solution universelle. Ils constituent avant tout un instrument stratégique parmi d'autres, à mobiliser de manière ciblée, en veillant à une définition claire des besoins en amont et à un accompagnement rigoureux du partenaire privé tout au long du projet, tout en diversifiant les modes de gouvernance et de contractualisation.

La performance et la qualité des services dépendent étroitement d'une gouvernance efficace, fondée sur des indicateurs pertinents et un suivi rigoureux. Leur succès repose sur l'action coordonnée de l'ensemble des acteurs impliqués et sur l'adhésion des citoyens, dont la participation et le contrôle social renforcent la légitimité et la transparence des décisions.

Lorsqu'ils sont bien encadrés, les PPP représentent une opportunité stratégique majeure pour les communes. Ils permettent de pallier le déficit de ressources financières, de renforcer la capacité d'investissement locale et de réaliser des projets structurants qui seraient difficiles à financer par les seuls budgets publics. Par ailleurs, ils offrent la possibilité d'améliorer la qualité des services, d'introduire des innovations technologiques et managériales, et de professionnaliser la gestion des équipements publics, contribuant ainsi à une action publique locale plus efficace, durable et orientée vers l'intérêt général.



ISSN :3085_5055

العدد الثامن _ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

Bibliographie

- I. Dahir n° 1-11-91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la Constitution (BO n° 5964 bis du 30 juillet 2011).
- II. Décret n° 2-15-45 du 24 rejev 1436 (13 mai 2015) pris pour l'application de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé.
- III. El Anebri Hasna et Eloufir Chakib, « Concepts de partenariat public-privé et de gestion déléguée : étude comparative », REGS, N°6 juin 2016.
- IV. « Gestion déléguée des services publics au service de l'utilisateur », Rapport du Conseil Economique, Social et en Environnemental, Saisine n°18 / 2015.
- V. La loi n° 86-12 du 24 décembre 2014 relative aux contrats de partenariat public-privé (B.O. n° 6332 du 5 février 2015).
- VI. La loi organique n° 113-14 relative aux communes, promulguée par Dahir n° 1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015), Bulletin Officiel N° 6440 du 09 Joumada I 1437 (18 Février 2016).
- VII. Marcou Gérard, « Le partenariat public-privé : retrait ou renouveau de l'intervention publique ? », in le Partenariat public-privé et les collectivités territoriales, Paris, La Documentation française, 2002.
- VIII. Mohamed Benlahcen Tlemçani, Iqbal Toumi, « Le partenariat public-privé, un outil de développement durable ? », Critique économique n° 17 2006.
- IX. Narhach Ahmed, « La responsabilité privée des services locaux à l'épreuve de la performance », REMALD, numéro 136, septembre-octobre 2017.
- X. Zair Tarik, « Le partage des risques dans les contrats de partenariat public-privé », REMALD, Coll. Etudes, numéro 133, mars-avril 2017.