

Aperçu historique sur le PPP au Maroc : une proposition de définition entre l'ampleur du concept et son utilisation.

Historical overview of PPP in Morocco : a proposal for a definition between the scope of the concept and its use.

Chaimae AL MAIMOUNI

Docteur FSJEST

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Tanger

Université Abdel Malek Essaâdi

Maroc

Date de soumission : 13/10/2025

Date d'acceptation : 14/11/2025

Pour citer cet article :

AL MAIMOUNI C. (2025) «Aperçu historique sur le PPP au Maroc : une proposition de définition entre l'ampleur du concept et son utilisation», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 1735 - 1749

Résumé

Dans le double contexte de mondialisation et de crise économique, et face à la raréfaction des ressources publiques, conséquence de l'accroissement important des déficits et de la dette, les infrastructures représentent pour les États un défi de financement et une opportunité de relance de l'activité économique. Afin de bâtir de nouveaux modèles économiques plus sains et plus pérennes, les logiques d'évaluation publique et privée se rapprochent, ouvrant la voie à la dynamique portée par les partenariats public-privé (PPP). Par conséquent, les nouveaux PPP ont connu une expansion considérable dans les pays développés, mais aussi dans les pays en développement.

Le cadre conceptuel mobilisé pour appréhender l'usage des outils de gestion, et leur appropriation dans notre travail, s'inscrit dans de multiples traditions théoriques relevant aussi bien de la sociologie, la sémiotique, la psychologie et l'ergonomie.

Dans le présent article, nous avons choisi de traiter le nouveau mode de gestion en deux points : le premier consiste à présenter un aperçu historique à propos de l'évolution de la notion de partenariat public-privé, et le deuxième le cadre juridique et réglementaire du partenariat public-privé en tant que nouvel outil de procédé contractuel.

Mots clés : Partenariat public-privé, cadre historique, contrat, développement, loi, acteurs.

Abstract

In the dual context of globalization and economic crisis, and in light of the scarcity of public resources, resulting from the significant increase in deficits and public debt, infrastructure development represents both a financing challenge and an opportunity to stimulate economic activity. In order to establish healthier and more sustainable economic models, public and private evaluation logics have become increasingly aligned, paving the way for the growing momentum of public-private partnerships (PPP). Consequently, new PPPs have experienced not only in developed countries, but also in developing countries.

The conceptual framework adopted to analyze the use of management tools and their appropriation in our work is rooted in multiple theoretical traditions, including sociology, semiotics, psychology, and ergonomics.

In this article, we have chosen to address this new management method in two points : the first presents a historical overview of the evolution of the concept of public-private partnership, while the second examines the legal and regulatory framework of the public-private as a new contractual process tool.

Keywords: Public-private partnerships, historical framework, contract, development, law, actors.

Introduction

Aujourd'hui les États sont de plus en plus préoccupés par l'amélioration de leur gestion du service public, car les citoyens sont devenus de plus en plus exigeants en ce qui concerne la qualité et l'accessibilité du service public.

Tout en retraçant l'évolution historique de l'Etat, depuis la Grèce antique jusqu'à l'époque contemporaine, l'État a pris, des différentes formes : État-entrepreneur, providentiel, régulateur ou catalyseur pour les uns, État-nation, assurantiel, puissance publique, acteur économique et pivot de l'organisation sociale pour les autres, alors que chaque forme traduit en réalité des valeurs et des convictions propres de chacun.

Mais au cours des dernières décennies, plus que dans la sphère politique, on s'est grandement interrogé sur la légitimité de l'État dans le domaine économique. Ainsi, l'État ne serait pas seulement cette abstraction chargée de maintenir l'ordre, de faire respecter les lois et d'administrer les affaires publiques. Au-delà de la supposée moralité objective qu'il incarnerait (Weil, 1966), il joue également un rôle important dans le jeu économique.

Pour ce faire, l'intérêt pour un État est de « développer une infrastructure économique pour assurer le développement d'un pays, tout en réduisant son emprunt et les risques associés » (Nicolas & Michel, 2012).

Dans cette optique, le Maroc a entrepris un processus approfondi de modernisation de l'administration publique, ce qui a entraîné la transition des pratiques du secteur privé vers le secteur public, tout en se basant sur les concepts du nouveau management public. Cette transition a engendré l'émergence de nouveaux indicateurs tels que l'efficacité, l'efficience, ainsi que l'adoption de diverses formes de gestion de service public, telles que le partenariat public-privé.

Ceci étant, notre réflexion s'articule autour de la problématique suivante : **Dans quelle mesure le cadre juridique encadre-t-il les prérogatives des parties prenantes dans un contrat de PPP ?**

La réponse à cette problématique, il importe d'analyser le développement de ces contrats à la lumière du cadre juridique établi par le droit de la commande publique.

Du ce fait, nous avons opté pour une méthode qualitative de la recherche à travers l'examen des différents documents et qui s'articule autour d'une approche à la fois conceptuelle,

historique et juridique.

En somme, notre travail consiste dans un premier temps à procéder à un essai de définition des contrats de partenariat en présentant les différentes doctrines qui décrivent cette notion.

Dans un deuxième temps, le travail adoptera une approche historique et juridique, permettant de retracer l'évolution et l'intégration de ces contrats dans les politiques publiques marocaines d'un côté, et de présenter des textes juridiques qui régissent les PPP au Maroc de l'autre côté.

Enfin une analyse sera menée afin de mettre en lumière les différents acteurs intervenants dans l'élaboration des contrats de PPP.

1. Essai de définition des PPP

1.1. Une notion à la croisée du droit et de l'économie.

Si le terme de PPP est familier aux économistes comme aux gestionnaires, les juristes ne l'ont en réalité découvert que très récemment, dès lors, qu'il s'est vu rattaché au domaine contractuel, d'où le qualificatif de notion pré-juridique.

Il n'existe pas réellement de définition universelle acceptée des partenariats public-privé. Le terme désigne « toute entente en vertu de laquelle le secteur privé accepte une certaine responsabilité à l'égard d'une infrastructure publique ou de la prestation d'un service public », (PADOVA 2010).

En plus d'être une forme d'organisation se situant entre le secteur public et le secteur privé, la plupart des experts qui couvrent la littérature des PPP s'entendent pour définir les partenariats public-privé, comme étant des accords ou des contrats de longue durée entre une entité publique et une entité privée, qui établit le partage des risques, des responsabilités et des bénéfices entre des partenaires, qui auront la tâche de fournir un actif ayant comme vocation de délivrer un service public sur le long terme.

1.2. Une notion entre approche doctrinale et définition légale.

Dans l'intention de trouver une définition précise du terme partenariat public-privé, il existe également une grande variété de définitions couramment utilisées au sein des organisations internationales :

Selon l'OCDE¹, un PPP « est un accord entre l'État et un ou plusieurs partenaires privés (parmi lesquels figurent éventuellement les opérateurs et les financiers) en vertu duquel les partenaires privés fournissent un service selon des modalités qui permettent de concilier les buts de prestation poursuivis par l'État et les objectifs de bénéfice des partenaires privés, l'efficacité de la conciliation dépendant d'un transfert suffisant du risque aux partenaires privés » (OCDE, 2008).

Selon le Fonds monétaire international, les PPP « sont des arrangements à long terme entre une unité du secteur public et une unité du secteur privé, dans lesquels cette dernière fournit un actif ou un service public et assume des risques significatifs liés à la construction, à la disponibilité et/ou à la demande de l'actif ou du service. ».

Selon la banque européenne d'investissement, le PPP « est un terme générique qui désigne les relations nouées entre les organismes du secteur privé et ceux du secteur public, souvent dans le but d'apporter des ressources et/ou des compétences du secteur privé afin de contribuer à la fourniture de biens et de services publics. Le terme « PPP » désigne donc une panoplie des accords de coopération, allant des partenariats souples, informels et stratégiques, aux contrats de service de type « design build finance and operate » ou « DBFO » (...) et aux coentreprises constituées en bonne et due forme. ».

En droit marocain, la loi 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé, publiée au bulletin officiel n°6328 en date du 22 janvier 2015, a défini les partenariats public-privé comme une forme de coopération par laquelle l'État, les établissements publics de l'État, les entreprises publiques, et en général toute personne morale de droit public dite « personne publique », confie à des partenaires de droit privé dit « partenaires privés » à travers un contrat administratif de durée déterminée, dénommé « contrat de partenariat public-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 nécessaire à la fourniture d'un service public.

D'une façon large, le PPP est une forme d'association entre un acteur public et un acteur privé dans le cadre d'un projet déterminé et qui répond à des conditions, notamment de durée,

¹ OCDE est une Organisation de coopération et de développement économiques. L'OCDE réunit 38 Etats membres dans un cadre qui leur donne la possibilité de discuter, de revoir et d'améliorer leur politique économique, des finances, de l'éducation, scientifique, sociale, de l'environnement et de développement.

spécifiées par un contrat et selon le type de contrat choisi, le transfert d'une part significative du risque de l'État au secteur privé, c'est-à-dire à une entreprise privée, à un consortium d'entreprises privées ou encore à une co-entreprise. De ce fait l'expression PPP se réfère à des formules dans lesquelles le secteur privé fournit des infrastructures et des services présentant par plusieurs aspects.

À travers l'analyse de ces différentes définitions, Selon Rezzouq (2018) la présence des concepts communs « rapport », « relation », et « accord » réunis tous dans le seul concept de partenariat. Par conséquent il s'agit d'un partage d'objectifs, de missions, et risques entre les deux parties de contrat.

2. Cadre historique du développement des PPP

L'association du public et du privé au Maroc pour construire et exploiter des ouvrages et des services publics, est une pratique ancienne qui remonte au début du 20ème siècle, dont le pays dispose d'une longue expérience en matière de concession. Plusieurs phases peuvent être distinguées :

2.1. Acte d'Algésiras de 1906.

Art. 105. « En vue d'assurer l'application du principe de la liberté économique sans aucune inégalité, les Puissances signataires ne déclarent qu'aucun des services publics de l'Empire Chérifien ne pourra être aliéné au profit d'intérêts particuliers ».

Art. 106. « Dans le cas où le Gouvernement chérifien croirait devoir faire appel aux capitaux étrangers ou l'industrie étrangère pour l'exploitation de services publics ou pour l'exécution de travaux publics, routes, chemins de fer, ports, télégraphes et autres, les puissances signataires se réservent de veiller ce que l'autorité de l'Etat sur ces grandes entreprises d'intérêt général demeure entière ». Cet article prévoit le mécanisme d'adjudication publique, pour toute concession de service public consentie par le Gouvernement chérifien.

2.2. Accord international signé le 4 novembre 1911 entre la France et l'Allemagne.

Art.6 prévoit que l'exploitation des services publics est réservée à l'Etat chérifien ou librement concédé par lui à des tiers.

2.3. Traité du protectorat de ou traite de Fès établi le 30 Mars 1912.

Concessions de services publics et d'infrastructures confiées principalement à des sociétés françaises. À savoir :

- La Société Marocaine de Distribution (SMD) : production et distribution d'eau potable dans 4 villes du Royaume entre 1914 et 1920.
- Concession de la ligne ferroviaire de Tanger-Fès de 1914.
- Concession de l'exploitation des ports en 1916 pour Casablanca, Fdala et Tanger.
- Concession de la ligne ferroviaire Fès-Marrakech de 1920.
- Entre les années 1947 et 1950 : extension des contrats de concession de la SMD à 20 villes et réalisation du complexe d'alimentation en eau de Casablanca.
- Accession du Maroc à l'indépendance. Rachat par le Gouvernement marocain des entreprises et leur transformation en monopole public : la RAD en 1961, ONE et ONCF en 1963.

À partir de 1980, regain de l'application de la gestion privée des services publics, notamment dans les domaines des autoroutes, du transport urbain, de la distribution d'eau, d'électricité, d'assainissement et de collecte des ordures.

On cite à titre d'exemple :

- La concession multiservice (électricité, eau et assainissement) accordée à la Lyonnaise des eaux de Casablanca en 1997.
- Vivendi Water assure la gestion déléguée multiservice des communautés urbaines de Tanger et de Tétouan depuis le 1er janvier 2002.

3. Cadre juridique du développement des PPP

3.1. La loi 54-05

Avant la mise en place d'un cadre juridique spécifique aux partenariats public-privé, le Maroc s'appuyait principalement sur la loi 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics, promulguée par le dahir n° 1-06-15 du 14 février 2006. Cette loi constitue une étape très importante vers l'ouverture du secteur public à la participation du secteur privé,

notamment dans les domaines des services publics locaux tel que : eaux, électricité, assainissement, transport public etc....

Cette loi définit les conditions et les modalités de la délégation de service public ainsi que les règles de passation des contrats de délégation, qui se caractérise généralement par le transfert de la gestion d'un service existant à un opérateur privé, en contrepartie d'une rémunération tirée essentiellement des redevances payées par les usagers.

Le Maroc à travers cette loi 54-05, a pu moderniser ses services publics en les ouvrant à la concurrence et en favorisant l'innovation et l'efficacité des opérateurs privés. Cette démarche a permis d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens et de rationaliser les coûts de gestion, tout en garantissant la transparence et la bonne gouvernance dans le choix des opérateurs délégués.

Cependant, malgré les avantages qu'elle offre, la loi 54-05 relative à la gestion déléguée au Maroc présente quelques ambiguïtés et limites. En effet, certaines critiques ont été formulées quant à manque de la transparence et de clarté lors de la procédure de sélection des candidatures, au respect des engagements et de la qualité des services, et le manque de contrôle et de régularité sur les opérateurs privés.

3.2. La loi 86-12

La promulgation de la loi 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé, par le dahir n° 1-14-192 du 24 décembre 2014, constitue une étape majeure dans l'évolution du droit public économique marocain. Cette loi vient répondre à la nécessité d'améliorer un cadre juridique moderne et cohérent, capable de régir les projets impliquant à la fois le secteur public et le secteur privé, tout en garantissant une meilleure efficacité et équité dans les services publics.

Le nouveau cadre incitatif se caractérise par des apports novateurs en matière d'identification du projet et d'attribution du contrat. Ainsi, le dispositif prévoit la possibilité pour un porteur de projet innovant de soumettre son offre à la personne publique dans le cadre de l'offre spontanée régie par l'article 9 de la loi n° 86-12 et des articles de 36 à 41 du décret d'application. En outre, le dispositif propose une nouvelle modalité de passation qui est le dialogue compétitif initié par la personne publique dans le cas où elle est objectivement dans l'impossibilité de définir seule et à l'avance les moyens techniques pouvant répondre à ses

besoins ou d'établir le montage financier ou juridique du projet donnant lieu au service objet du contrat de partenariat public-privé.

3.3. Décret d'application n° 2-15-45

Un décret d'application sous numéro 2-15-45 de ladite loi a été préparé, à la lumière d'une étude de comparaison internationale du cadre juridique applicable aux PPP dans plusieurs pays, et publié le 1er juin 2015 après avoir recueilli les avis de différents partenaires publics et privés et ce, afin de fixer les dispositions réglementaires régissant les articles 2, 4, 5, 8, 9 et 11 de ladite loi, à savoir :

- Les conditions et les modalités de l'évaluation préalable des projets PPP.
- Les modalités et les conditions d'application des modes de passation des contrats de PPP et celles afférentes au pré qualification des candidats.
- Les modalités de détermination de la prime prévue au titre du dialogue compétitif.
- Les mesures prises pour la préférence en faveur de l'entreprise nationale et le taux d'utilisation d'intrants d'origine nationale.
- Les modalités et les conditions de dépôt d'un projet d'idées innovantes, les conditions d'octroi de la prime forfaitaire ainsi que le délai maximum pour répondre au porteur d'idée concerné au titre de l'offre spontanée.
- Le modèle d'extrait du contrat de PPP.

4. Les acteurs de PPP

Les acteurs d'un partenariat public-privé sont principalement de trois sortes : L'Etat et ses démembrements, le(s) entreprise(s) privée(s) et le citoyen-consommateur et/ou le client qui est au cœur de ce partenariat. Ce client est le citoyen, c'est un acteur important dans le cadre d'un PPP car il a deux casquettes. Il est à la fois le consommateur des services publics et le contribuable. Son rôle est donc double car il élit des responsables et leur confie la gestion de la chose publique par un mandat. Il est donc une source importante dans la légitimité d'un projet en PPP pour l'Etat qui cherche sa satisfaction d'une part, et, pour les entreprises privées qui, elles, sont engagées dans les missions d'ordre économique et social d'autre part. Cela signifie qu'un projet en partenariat doit compter deux partenaires au minimum ou plusieurs dont l'un appartient au secteur public et l'autre au secteur privé. Les acteurs de PPP ont des objectifs et des compétences différents puisque le projet implique deux secteurs, mais le

succès dépend de leur volonté à travailler ensemble et répondre aux attentes de chacun pour la satisfaction du citoyen. En revanche, cette relation est menacée lorsque l'un des acteurs ne remplit pas son engagement envers l'autre ou ne trouve pas sa place, quel que soit le montage contractuel définissant ce projet en partenariat.

4.1. L'Etat

Dans le contexte de la présente recherche, on peut considérer que l'état est un partenaire public, un « acteur » qui reçoit sur son territoire un ou plusieurs partenaires privés dans le cadre d'un projet de PPP. Il s'agit donc de « l'état accueillant » où le projet de partenariat doit être mis en œuvre. Les objectifs de l'état sont multiples et ses missions diverses. Il doit, essentiellement rechercher l'intérêt général et garantir un service public de qualité toujours meilleure au citoyen-consommateur. En effet, les choix de l'état sont liés aux caractères du secteur public, à la multiplication des décisions et des objectifs poursuivis par les acteurs publics, à la lourdeur des décisions prises et à « la faiblesse des mécanismes de régulation des entreprises publiques limitant l'efficacité opérationnelle dans les administrations publiques ». Or pour que l'Etat puisse offrir des infrastructures adéquates et des services de qualité, il doit supporter des coûts financiers très lourds. Pour ce faire, il peut considérer que l'appel à un partenaire privé doté d'une expertise adéquate constitue une solution pertinente et offre certains avantages dans le cadre d'un projet en partenariat.

Tel qu'elle est définie par la loi relative au contrat de partenariat N° 86-12, la notion peut être étendue dans l'esprit de texte à l'état, les établissements et entreprises publiques.

Ce texte a bien encadré les missions de la personne publique qui se résument dans :

- Le contrôle de l'atteinte des objectifs de performance et de la qualité de service à travers l'article 18 de la loi 86-12.
- Accord sur la cession du contrat article 22.
- Accord sur le nantissement des produits et créances prévenant du contrat PPP.
- Audit sur l'état d'exécution du contrat PPP article 28 de la loi 86-12.

Lors de son rôle déterminant dans l'architecture du contrat de partenariat la personne publique est le seul responsable de la procédure dès l'évaluation préalable à la livraison du projet.

4.2. Le partenaire privé

Le partenaire privé dans un projet de PPP est souvent une entreprise privée ou un groupe d'entreprises. Ce groupe d'entreprises peut être un mélange privé-public ou des coentreprises. Il n'y a pas de règle générale sur le choix d'une forme de coopération entre partenaire si ce n'est la prise en compte des besoins, des attentes et des objectifs qui sont toujours à discuter. L'entreprise privée a d'abord pour objectif le gain, elle veut créer de la valeur pour ses actionnaires, mais elle entend aussi participer à des missions d'ordre économique, social ou politique. Ainsi, par le biais du partenariat, elle cherche à élargir sa gamme de connaissances et compétences stratégiques dans le souci de devenir plus efficace pour répondre à la fois à la concurrence accrue et à l'exigence de compétitivité. Dans cette optique, le partenaire privé cherche également à améliorer son image par l'élargissement de sa gamme de marché.

Pour (Dyer & Singh, H. 1998) le PPP est une forme qui permet de générer une rente relationnelle pour l'entreprise privée. Ainsi, (Aubert & Party 2004) considèrent que la force de l'entreprise privée réside dans : « sa compétence distinctive à rechercher de l'efficacité, à innover ainsi qu'à assumer des risques ».

L'entreprise privée cherche l'efficacité et un avantage concurrentiel dans son environnement qui est souvent complexe, notamment après la crise financière mondiale de 2008 qui a secoué les États et leurs entreprises. En s'engageant dans un projet de partenariat elle peut rentabiliser les investissements qu'elle y opère - et qui sont souvent mobilisés à long terme - et réaliser des bénéfices dans un projet gagnant-gagnant. Cette ouverture vers d'autres marchés permet à l'entreprise privée d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, ainsi que de développer les siennes. Cette capacité de partage et d'exploitation de nouveaux savoirs se traduit par la maîtrise du métier, et par l'acquisition de nouvelles compétences stratégiques. De point de vue juridique, la loi relative au PPP prévoit que le partenaire privé est titulaire à travers un contrat administratif de la responsabilité à réaliser une mission globale de conception, de financement, de construction, de réhabilitation, de maintenance et d'exploitation d'un ouvrage ou infrastructure nécessaire à la fourniture d'un service public.

Le texte loi définit le partenaire privé comme étant la personne morale de droit privé, y compris celle dont le capital est détenu partiellement ou totalement par une personne publique, à ce niveau il y a lieu de signaler que l'accent est mis davantage sur la forme juridique du partenaire privé et ce quel que soit la nature de son capital public ou privé.

De ce fait le gain en flexibilité pour le partenaire privé lui permet d'avoir plus de motivation, et donc d'efficacité dans la mise en œuvre du projet. Dans ce cas le secteur privé est demandé par les missions suivantes :

- Atteinte des objectifs de performance et de qualité de service d'après l'article 18 de la loi 86-12.
- Fournir les documents et informations nécessaires au contrôle article 18 de la loi 86-12.
- L'élaboration du rapport annuel sur l'état d'exécution du contrat PPP article 18 de la loi 86-12.

4.3. Le citoyen-usager

La notion d'utilisateur se distingue des autres concepts par certaines caractéristiques propres il s'agit d'utilisateur, de consommateur, de client, ou de contribuable.

Il n'existe pas dans le droit marocain de définition de l'utilisateur. Néanmoins, l'on peut considérer comme toute personne physique de droit privé, donc il s'agit de la personne qui utilise un service public.

La relation entre l'entité privée et les utilisateurs bénéficiaires des prestations fournies soulève des interrogations dans les contrats de PPP, ces interrogations essentiellement sur le degré de protection assurée à ces destinataires d'un service dont ils ne discutent pas les clauses contractuelles.

Cette protection assurée par le législateur ressort à travers les principes consacrés au service public par la constitution du 1^{er} juillet de 2011, sont le principe d'égalité, le principe de continuité, le principe de neutralité et le principe d'adaptation. Les principes du service public l'article 154 et 155 de la constitution.

Il y a lieu en outre de relever que la notion d'un utilisateur des services publics est également est un citoyen, il doit être au centre de toute décision de partenariat puisqu'il joue un double rôle politique et économique. D'un côté il élue les preneurs des décisions et leur confie un mandat de gestion de la chose publique et d'un autre côté il est la source de légitimité de tout projet de partenariat.

Conclusion

Aujourd'hui les partenariats public-privé constituent un champ d'étude multidimensionnel, au croisé de droit et de l'économie, illustrant la convergence entre les exigences de la performance économique et les impératifs de la régulation juridique. Autrement dit le partenariat public-privé ne se traduit donc pas à une simple modalité contractuelle, mais représente un instrument de gouvernance hybride, mobilisant à la fois les logiques juridiques de la responsabilité publique, et les logiques économiques de la rentabilité et du partage des risques.

L'intérêt de notre travail est de mettre en lumière le volet historique et juridique du développement des PPP. L'évolution des PPP met en évidence la transition d'un État producteur vers un État régulateur et facilitateur confiant au secteur privé des missions traditionnellement publiques, tout en veillant à la réalisation de l'intérêt général.

En effet, les acteurs dans les partenariats public-privé cherchent généralement à réaliser les objectifs souhaités sans pour autant négliger leurs objectifs individuels liées à chaque partie. Leur satisfaction par rapport au climat et culture organisationnels au sein du partenariat, conditionnent en grande partie leur rendement et leur intégration dans le cadre du projet. La stabilité de l'acteur partenaire-privé constitue son principal objectif dans le cadre de partenariat et le changement représente pour lui un risque majeur. L'intégration des nouveaux outils de gestion dans les projets en modes PPP est un changement important pour l'acteur public, l'appropriation de l'outil résulte d'un processus long et complexe et son usage dépend de plusieurs conditions.

En définitive, ces éléments bien que distinctes dans leurs fondements, convergent vers une même finalité : appréhender le PPP comme un instrument stratégique d'action publique permettant d'optimiser la création de valeur collective.

BIBLIOGRAPHIE

Articles de revues

- Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.
- Aubert, & Party M., (2004), Les partenariats public-privé : une option à découvrir, *revue internationale de gestion*, vol. 29, n° 2, pp. 74-85.
- Banque européenne d'investissement (2004), the EIB and public-private partnerships, Luxembourg. P : 2.
- Dyer, & Singh, H., (1998), the relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *academy of management review*, vol. 23, n° 4, pp. 660-679.
- Tarik Rezzouq (2018), partenariats public-privé et performances des services publics au Maroc, *revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*, Numéro 6, septembre 2018.

Ouvrages

- Colombe B.D. les avantages et les enjeux du mode partenariat public-privé concernant l'intégration des stratégies et des incitatifs reliés au cycle de vie des immeubles. octobre 2012.
- Fonds monétaire international, manuel des statistiques de finances publiques 2014, Washington D.C., 2014
- OCDE, les partenariats public-privé : partager les risques et optimiser les ressources, Publication n° 56094-2008.
- Padova Allison. Les partenariats public-privé : pourquoi ? où ? quand. Et comment ? Ottawa Canada. La bibliothèque du parlement. Publication n° 2010-18-F.

Lois et décrets

- Dahir n°1-14-192 du 1^{er} rabii I 1436 (24 décembre 2014) portant promulgation de la loi 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé. A été publié sur Bulletin Officiel n° 6332 du 5 février 2015.
- Dahir n° 1-06-15 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006) portant promulgation de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics, a été publié au Bulletin Officiel n° 5404 en date du 15 safar 1427 (16 mars 2006).
- Décret n° 2-15-45 du 13 mai 2015 pris pour l'application de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé et publié au Bulletin Officiel n° 6365 du 1^{er} juin 2015.
- La Constitution marocaine du 1^{er} juillet 2011, Titre XII de la bonne gouvernance, article 154 & 155.
- Traité pour l'organisation du protectorat français dans l'empire chérifien, Fès, 30 mars 1912.

Webographies

- Acte général de la Conférence internationale d'Algeciras. (1906). Gallica. 28 March 2017, à l'adresse <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k5624627z/f4.item.texteImage>.