

Le partenariat public-privé institutionnel : les sociétés de développement local au Maroc

The institutional public-private partnership: local development companies in Morocco

MOFLIH Youssef

FSJES Ain Sebaa

Laboratoire LARNED

mofyou@hotmail.com

BELHAJ Nadia

Doctorant

FSJES Ain Sebaa

Université Hassan II

Laboratoire LARNED

Maroc

nadiabelhaj3@gmail.com

Date de soumission : 11/12/2020

Date d'acceptation : 19/01/2021

Pour citer cet article :

MOFLIH Y. & BELHAJ N. (2021), « **Le partenariat public-privé institutionnel : les sociétés de développement local au Maroc** », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 1- 13.

Résumé

Depuis de nombreuses années le Maroc a une grande pratique en matière de partenariats public-privé de type contractuel (concession, déléguée, affermage ...) , cependant face au mouvement de décentralisation et aux besoins sans cesse croissants des usagers en matière de services publics, un autre mode de gestion de type institutionnel a été instauré donnant aux collectivités territoriales en vertu des principes de subsidiarité et de libre administration, consacrés par la constitution de 2011, la possibilité de créer des sociétés anonymes, dénommées « sociétés de développement » en s'associant avec une ou plusieurs personnes morales de droit public ou privé pour la gestion de leurs services publics au lieu de la déléguer ou de la concéder . Faisant preuve d'une grande flexibilité, ce mode de gouvernance se révèle être une première expérience au Maroc inspiré certes de la gamme des entreprises publiques locales françaises mais demeurant tout de même peu attractif.

Mots clés : Sociétés de développement local ; partenariat public-privé institutionnel ; collectivités territoriales ; décentralisation ; gouvernance

Abstract

For many years, Morocco has had a great practice in the field of public-private partnerships of contractual type (concession, delegation, leasing ...), however, in view of the decentralization movement and the ever-increasing needs of users in terms of public services, another type of institutional management has been established, giving local authorities, in accordance with the principles of subsidiarity and free administration, enshrined in the 2011 constitution, the possibility of creating public limited companies, called "development companies" in association with one or more legal entities of public or private law "for the management of their public services at the local level instead of delegating or conceding it. Demonstrating great flexibility, this management method is a first experience in Morocco, inspired by the range of French local public enterprises, but remains unattractive.

Keywords Local : development companies ; local authorities ; Institutional Public-Private Partnership ; decentralization ; governance.

Introduction

Avec l'expansion de la mondialisation et l'accentuation de l'interdépendance des économies, il est de plus en plus admis qu'aucune stratégie de développement ne peut être concevable en dehors des mécanismes du marché. La crise des dettes et les difficultés que connaissent plusieurs Etats sur le terrain des finances publiques dans les années quatre-vingts, ont joué un rôle de promoteur aux nouvelles alternatives qui peuvent, ou doivent, se substituer aux formules traditionnelles de financement des prestations infrastructurelles ou de services par des fonds publics. Si la responsabilité et la fourniture des prestations liées aux services publics relève de la fonction régaliennne de l'Etat et des organismes publics, les changements affectant l'environnement de ceux-ci, joints à une évolution exponentielle des besoins des populations, ont fait que l'Etat se tourne vers le privé. Parmi les conséquences de ce retournement de stratégie, des formules seront mises en place pour soulager les finances publiques et répondre aux besoins économiques et sociaux. Dans le prolongement de cette évolution, l'on constatera le recours à la privatisation des entreprises publiques, et plus particulièrement, le recours au secteur privé pour assurer des prestations d'intérêt général, qui jusqu'alors faisaient partie du monopole des collectivités publiques, en général. L'intervention du secteur privé dans la réalisation des projets et équipements publics n'a pris l'appellation de partenariat public-privé qu'à partir de 1992 notamment au Royaume-Uni, et ce, sous le nom de *Private Finance Initiative* (PFI). Lancé à la base par le Chancelier de l'Echiquier Norman Lamont, le PFI avait pour principal objectif d'augmenter la capacité de financement des collectivités publiques via l'échelonnement du paiement de l'investissement, la diminution des dépenses publiques et l'amélioration de la qualité des services publics. La rémunération prenant la forme de paiements régaliens reçus du partenaire du public¹. Comme l'a si bien souligné Yaya, le PFI a permis « *de développer la notion de partenariat public-privé afin de faire pénétrer le marché non seulement au cœur des organisations publiques britanniques, mais à l'intérieur des services publics eux-mêmes*² ».

C'est à cette période que le terme de partenariat public-privé se cristallisa autour de l'idée de l'immixtion du secteur privé dans la gestion des services publics et d'une logique de coopération selon une approche partenariale basée sur une logique gagnant-gagnant.

¹ Zedra-Veil, C ; Les partenariats Public-Privé en Europe Centrale, thèse pour le doctorat en sciences économiques, présentée et soutenue publiquement le 19 octobre 2010 Université Paris Saint-Denis Vincennes.

² YAYA S., Origines et développements des partenariats privé-public en santé dans les pays développés : principes, enjeux et défis institutionnels, La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, vol.10 (3), 2005, article numéro 4, pp. 1-13.

Mais comme l'affirme M. El Haderi « *la reconnaissance juridique des partenariats public-privé a connu des difficultés pour sa concrétisation (...) car ce n'est qu'avec le rétrécissement des budgets publics et l'augmentation des capitaux privés que cette notion a été reconnue par les pouvoirs législatifs de certains pays* ³ ». La France également n'a pas été épargnée par ce mouvement, car, en 2004 l'Ordonnance sur les contrats de partenariats⁴ va introduire pour la première fois une définition des partenariats public-privé. Le Maroc lui aussi a également fait appel à l'intervention du secteur privé dans la gestion et l'équipement des grands projets d'infrastructures, cependant face à l'évolution du processus de décentralisation et le souhait d'accorder aux collectivités territoriales plus d'autonomie, le législateur a offert l'opportunité de recourir aux opérateurs privés en les dotant d'instruments juridiques pour la réalisation des projets, services et équipements au niveau local.

Dans le cadre d'exercice de leurs compétences, les collectivités territoriales ont la possibilité de créer des sociétés et d'avoir des participations dans leur capital. Ce type de partenariat se nomme partenariat public-privé institutionnel. Fortement inspiré de la gamme des entreprises publiques en France comprenant quatre types de statut juridique (sociétés publiques locales, société d'économie mixte, société publique d'aménagement, société publique à opération unique), le Maroc a doté les collectivités territoriales d'un mode de gestion se rapprochant de ces dernières en adoptant les lois organiques du 7 juillet 2015 régissant les régions, les préfectures et provinces ainsi que les communes (Loi organique 111-14 relative aux régions, loi 112-14 relative aux préfectures et provinces, loi organique 113-14 relative aux communes.. Ainsi trois types de sociétés de statuts juridiques ont vu le jour : les sociétés de développement régional pour les régions (dites SDR), les sociétés de développement pour les provinces et préfectures (dites SD) et enfin les sociétés de développement local pour les communes (dites SDL). Cet article se limite à l'étude des SDL mais aussi souligne le manque de recours à ce mode de gestion malgré l'attractivité et la souplesse de son cadre juridique. Nous définirons en premier lieu le partenariat de type institutionnel et ensuite nous examinerons successivement, l'objet social des SDL, les modalités de choix de leur partenaire ainsi que leurs modalités d'encadrement et enfin nous procéderons à leur bilan.

³ Al Haderi M., « Les partenariats public-privé des collectivités territoriales: cadre juridique et réalités pratiques », Thèse de doctorat en droit public, Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales de Fès, 2015, Maroc, 390 p.

⁴ Ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat telle que codifiée aux articles L.1414-1 et suivants du code général des collectivités territoriales (CGCT) et de ses textes d'application (France). JORF n°141 du 19 juin 2004 page 10994, texte n° 2.

1- Définition du partenariat public-privé de type institutionnel

La littérature existante sur les partenariats public-privé ne permet pas d'attribuer une seule typologie, car leur classification est singulièrement délicate en raison de leur diversité et du maniement varié qu'en font les pays en fonction de leurs besoins propres.

En nous référant à la classification établie par le livre Vert de la Commission Européenne mais également au auteurs Aubert et Party (2004) l'expression partenariat public-privé (PPP) englobe différentes modalités : les PPP contractuels (délégation de service public, contrat de gestion, concession, affermage, etc.) et les PPP institutionnels (Société d'économie mixte ou les Joint-ventures).

Aux côtés de ces PPP de type contractuel longuement utilisés au Maroc et même sans cadre juridique, de nouveaux instruments ont vu le jour permettant l'association des collectivités territoriales et de leurs groupements à d'autres acteurs leur apportant des financements et savoir-faire technique en vue de la réalisation de l'intérêt général. L'idée étant de centraliser les compétences, au sein d'une même société, des collectivités territoriales et leurs partenaires privés, plutôt que de recourir à une chaîne de contrats. Le partenariat public-privé de type institutionnel serait une « *activité régie par le droit privé qui par nature est moins exigeant en matière de transparence et divulgation d'information que ne l'est le droit administratif public* ⁵ ». Les partenariats public-privé à dimension institutionnelle (PPPI) reconnus par le législateur marocain concernent les sociétés d'économie mixte et les sociétés de développement local. Véritable nouveau mode de gestion moderne le PPPI instaure une nouvelle gouvernance permettant ainsi aux collectivités territoriales de gérer leurs services publics en s'associant à un autre partenaire public/privé tout en gardant le contrôle.

2 - Objet des sociétés de développement local

La SDL est un type de partenariat public-privé qui se manifeste sous la forme d'une société commerciale de type société anonyme, créée par des personnes morales de droit public⁶ en association avec celles de droit privé pour la réalisation et l'exploitation d'ouvrages et de services publics. Elle est régie par la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes (telle que modifiée et complétée par la loi n°20-05) sous certaines réserves tenant à son objet visant la satisfaction de l'intérêt général qui justifie l'application du droit public à certains égards.

⁵ Les PPP - partage équitable des risques, valeur ajoutée pour le citoyen ? Document de travail Secrétariat du TUAC, 13 avril 2010. Commission syndicale consultative auprès de l'organisation de coopération et développement économiques.

⁶ Article 130 de la loi organique 113-14 relative aux communes promulguée par le Dahir n° 1.15.85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015).

Cette forme de partenariat permet aux collectivités territoriales de réaliser des projets de grande envergure en ayant recours à d'autres instruments juridiques, financiers et techniques autres que la gestion déléguée.

En effet, les SDL se présentent comme un mode de gestion novateur permettant d'améliorer le fonctionnement des communes. A travers le souci d'améliorer la qualité de vie des citoyens ce mode de gouvernance territoriale, conforme aux standards internationaux est en phase d'être consacré au Maroc.

A cet égard l'article 130 de la loi organique 113.14 prévoit que « *les communes et leurs groupements peuvent créer sous forme de sociétés anonymes, des sociétés dénommées « sociétés de développement local », « ou participer à leur capital en association avec une ou plusieurs personnes morales de droit public ou privé »*. Il en ressort que la commune peut à elle seule procéder à la création d'une SDL soit de manière exclusive soit en partenariat avec d'autres personnes morales de droit public ou privé. A cet égard l'article 131 de la même loi organique prévoit une condition de fonds à savoir que la commune ne peut détenir moins de 34% et que la majorité du capital doit être détenue par des personnes morales de droit public.

Dans le même ordre d'idées, l'article 131 précise que la SDL a seulement pour objet la gestion des activités à caractère uniquement industriel et commercial relevant des compétences de la commune à l'exception du domaine privé de cette dernière. Conformément aux dispositions de la loi régissant la SA, le nombre minimum d'actionnaires est de cinq et le capital minimum de 300 000 DHS, si elle ne fait pas appel à l'épargne publique.

3 -Modalité de choix du partenaire et d'encadrement de la SDL

3.1- Modalité de choix du partenaire

Du fait que les dispositions de la loi 113.14 ne prévoient aucune obligation quant au choix des cocontractants, la commune a la possibilité de recourir à l'entente directe comme elle peut faire un appel à manifestation d'intérêt et recourir aux règles de publicité.

La décision de choisir son partenaire directement serait susceptible d'encourager des pratiques telles que la corruption, les jeux d'intérêts et les ententes anticoncurrentielles ⁷ mais ceci dit aucune mesure n'empêche la commune de faire un appel à concurrence préalable.

⁷ Brameret S., (2012). Les relations des collectivités territoriales avec les sociétés d'économie mixte locales. Recherche sur l'institutionnalisation d'un partenariat public-privé, LGDJ, Lextenso éditions, Tome 27, Paris.

La sélection d'un partenaire via cette procédure offre un avantage certain, car la procédure de mise en concurrence peut attirer aussi bien des partenaires financiers que des partenaires industriels ayant une expertise pointue dans le domaine objet de la SDL revêtant le caractère marchand. Nous pouvons donc affirmer que les collectivités territoriales disposent d'une grande autonomie en matière de prise de décision pour la création d'une SDL étant donné que le dispositif juridique ne mentionne pas le recours aux règles de concurrence pour le choix des partenaires à l'opposé des contrats de gestion déléguée.

Il est vrai qu'en matière de gestion déléguée la loi 54-05 et notamment son article 5 oblige expressément la collectivité territoriale ou son groupement à observer des règles de mise en concurrence pour le choix du délégataire, comme la collectivité peut s'abstenir de cet appel à concurrence notamment en cas d'urgence pour maintenir la continuité du service public ou le cas échéant lorsque l'appel d'offres s'est révélé infructueux.

3.2-Modalités d'encadrement

Dans toute relation contractuelle, il est nécessaire d'effectuer des modalités de suivi et de contrôle de l'exécution ce qui permet une atteinte des objectifs dans les meilleures conditions. Si dans le cas de la gestion déléguée le délégant a la possibilité de recourir à des audits ou à des contrôles externes sur pièce ou sur place pour la bonne marche du service qui lui est confié, il en est différemment dans le cas de la SDL. Cette dernière est soumise à une variété de contrôle du fait de son caractère hybride.

3.2.1- Le contrôle par le conseil d'administration

Le conseil d'administration représente l'instance prédominante dans la gestion interne de l'exercice des missions de la SDL telles que stipulées dans les articles 69 à 76 de la loi sur les SA. Il effectue les contrôles et vérifications qu'il juge nécessaire et opportuns puis établit les états de synthèse conformément à la loi en vigueur (HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2020)). Au vu de ce dispositif, le rôle du conseil d'administration de la SDL joue un rôle déterminant étant donné qu'il s'agit d'une institution qui gère un service public portant sur des secteurs névralgiques de proximité tels que l'eau, l'éclairage, le transport ...Par conséquent une mauvaise gestion aurait de lourdes conséquences aussi bien sur la continuité du service public et la qualité des prestations que sur la responsabilité des communes concernées.

3.2.2- Le contrôle de l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur

La loi organique 113-14 relative aux communes et notamment son article 131 comme cité plus haut, conditionne expressément la soumission des délibérations portant sur la création des SDL ou la prise de participation dans leur capital au visa de l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur. En plus comme il est stipulé dans le même article « (...) *Les procès-verbaux des réunions des organes de gestion de la société de développement local doivent être notifiés à la commune, aux établissements de coopération intercommunale et aux groupements des collectivités territoriales actionnaires dans son capital et au gouverneur de la préfecture ou de la province, dans un délai de 15 jours qui suivent la date des réunions (...)* ». Dans la même veine, l'article 131 suscitée stipule que « *toute cession du capital d'une SDL, son augmentation ou sa réduction sont réputées nulles si elles ne font pas l'objet d'une délibération du conseil concernée, visée par l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur* ». Ce système de « tutorat » s'appliquant à la SDL permet aux collectivités actionnaires de s'assurer que leurs actes sont cohérents avec l'action territoriale globale et que la SDL est la résultante d'une concertation des pouvoirs publics locaux. L'autorité gouvernementale doit veiller en amont à ce que non seulement la création de la SDL soit objectivement nécessaire mais également utile aux besoins des citoyens relevant de la commune et en aval, à ce que l'action de la SDL soit conforme aux objectifs qui lui ont été impartis. Certains auteurs évoquent le fait qu'un tel comportement de « tutelle » « *limite sérieusement l'autonomie du pouvoir économique décentralisé et renforce l'ingérence des pouvoirs centraux dans les affaires locales* »⁸. Or d'après certains auteurs, l'exercice propre de « tutelle » n'existe plus car selon El Haderi « *il n'a été observé ou prouvé, en aucun cas, que ce département ait exercé ce type de contrôle sur les communes, pour au moins en matière de création des SDL. Ces communes demeurent souveraines quant à l'adoption de cet instrument de gestion et le seul contrôle exercé, en cette matière, par le département suscitée est celui de la légalité* »⁹.

3.2.3- Le Contrôle de la Cour des Comptes

Créée selon des procédures de droit public et gérée selon les prérogatives de droit privé, en tant que société anonyme, la SDL est soumise à un double contrôle institué par les lois en vigueur qui la régissent.

⁸ Zair T., (2006). La gestion décentralisée du développement économique au Maroc, Thèse, droit public, Toulouse I, p 327.

⁹ Al Haderi M., (2018). Les sociétés de développement local : souplesse du cadre juridique versus bilan mitigé de leur création par les communes : quelle intervention économique des entités décentralisées ? (Revue Marocaine du Droit Administratif et des Sciences Administratives (REMADASA), Thème : gestion du développement et d'investissement, 3ème année, n° double 4 et 5.

L'article 117 de la loi n°62-9 du 13 juin 2002 formant code des juridictions financières, institue une Cour régionale des comptes dans chaque région du Royaume et plus précisément l'article 149 de la constitution prévoit que *« les Cours régionales sont chargées d'assurer le contrôle des comptes et de la gestion des régions et des autres collectivités territoriales et de leurs groupements. Elles sanctionnent le cas échéant, les manquements aux règles qui régissent les dites opérations »*.

L'article 118 de la même loi n°62-99 prévoit, dans son paragraphe 2, que lesdites Cours *« contrôlent la gestion des entreprises gérantes d'un service public local et des sociétés et entreprises dans lesquelles des collectivités territoriales et des groupements possèdent, séparément ou conjointement, directement ou indirectement, une participation majoritaire au capital ou un pouvoir prépondérant de décision »*. Il est à constater également qu'il est précisé dans le paragraphe 4 du même article que la Cour régionale *« exerce une fonction juridictionnelle, en matière de discipline budgétaire et financière à l'égard, de tout responsable, tout fonctionnaire ou agent relevant des collectivités locales et leurs groupements, des établissements publics relevant de la tutelle de ces collectivités ainsi que de toutes sociétés ou entreprises dans lesquelles les collectivités locales ou les groupements possèdent, séparément ou conjointement, directement ou indirectement, une participation majoritaire au capital ou un pouvoir prépondérant de décision »*. Ceci montre d'une manière explicite que les dirigeants et agents affectés au sein des SDL sont soumis à la juridiction de la Cour régionale des comptes relevant de leur siège social.

3.2.4- Le Contrôle des commissaires aux comptes

En vertu de la loi 17-95 sur les SA, l'article 159 stipule *« Il doit être désigné dans chaque société anonyme, un ou plusieurs commissaires aux comptes chargés d'une mission de contrôle et du suivi des comptes sociaux dans les conditions et pour les buts déterminés par la présente loi. Toutefois, les sociétés faisant appel public à l'épargne sont tenues de désigner au moins deux commissaires aux comptes (...) »* Les commissaires aux comptes ont pour mission de vérifier les valeurs, la conformité et la comptabilité sociale aux règles en vigueur, la sincérité et la concordance des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration ou du Directoire mais également dans les documents adressés aux actionnaires sur le patrimoine de la société.

4- Bilan de ce mode de gestion

Les dispositions de la loi organique relative aux communes, leur a conféré de larges pouvoirs en matière de services publics relevant de leurs compétences et la liberté administrative de recourir à la création de SDL en ayant comme seules contraintes un objet social à caractère marchand, à l'exception de la gestion du domaine privé, et une participation au capital supérieure ou égale à 34%. La collectivité territoriale, ou son groupement peut à elle seule créer une SDL (avec une participation exclusive) ou en association avec d'autres personnes morales de droit public ou privé, ce qui témoigne d'une grande autonomie dans la prise de décision pour la création de ce mode de gestion.

Le tableau ci-après met en relief le nombre de SDL créés depuis 2009, leur dénomination, leur lieu de leur création ainsi que leur objet social

Tableau 1 : Nombre de SDL au Maroc depuis 2009

Commune	Dénomination	Objet Social
Commune de Rabat Sale	Rabat Parking	- Gestion des Parkings.
Etablissement Intercommunale " Al Assima "	STRS	- Réalisation et exploitation du tramway de Rabat-Sale.
Commune de Sale	Sala Noor	- Gestion de l'éclairage public.
Marrakech	Hadirat AL Anwar	- Gestion de l'éclairage public.
	Bus City Moutajahida	- Gestion des transports publics par les Bus à Haut niveau de service (BHNS).
	Avilmar	- Gestion des Parkings.
Martil	Anwar Martil	- Gestion de l'éclairage public.
Casablanca	Casa Patrimoine	- Valorisation du patrimoine matériel et immatériel.
	Casa Transport	- Gestion du transport (tramway et Bus)
	Casa Baia	- Gestion du stationnement et des parkings, gestion des opérations d'hygiène, nettoyage, désinfection
	Casa Prestations	-Développement de la gestion, de l'accompagnement, du suivi et de l'évaluation des prestations de service local

	Casa Event et Animations	- Organisations de manifestations sportives culturelles...
Etablissement Intercommunale " Le Grand Agadir "	Grand Agadir	- Gestion du transport urbain et des déplacements urbains
Berkane	Majazir Berkane	- Gestion des abattoirs

Source : DGCT - Ministère de l'Intérieur, complété et réactualisé par nos soins.

Après analyse, l'institutionnalisation juridique des SDL l'on remarque que depuis 2009 seules treize SDL ont vu le jour et ceci malgré les efforts fournis par les pouvoirs centraux visant à encourager ces collectivités territoriales à devenir de leviers de croissance économique. Ceci atteste que les communes et leurs groupements malgré qu'elles soient souveraines dans leur mode de gestion, elles manifestent une certaine réticence quant à la création de ces sociétés hybrides alors que nous avons pu remarquer que dans certains pays Européens leur nombre s'élevait à 29769 EPL en 2019 ¹⁰ démontrant un véritable engouement pour ce mode de gestion. En nous référant à l'article 83 de la loi organique relative aux communes, nous relevons que le champ des compétences à caractère industriel et commercial est vaste et que plusieurs services et d'équipements publics locaux peuvent faire l'objet de création d'une SDL mais sont encore inexploités à l'heure actuelle par les communes ou leurs groupements tels que : le transport des malades, la création, et l'entretien des cimetières , les foires de l'artisanat et la valorisation des produits locaux , les aires de repos et les centres d'estivage... De plus seuls les Etablissements intercommunaux tels que Al Assima de Rabat-Salé et le Grand Agadir ont pris l'initiative de créer ou de participer à l'actionnariat des SDL alors que la loi organique 113-14 plus précisément dans son article 13 offre cette possibilité également aux groupements de collectivités territoriales¹¹.

Conclusion

Au cours de ces dernières années le Maroc a connu une forte évolution dans le processus de décentralisation, évolution d'ailleurs qui a octroyé aux communes de larges compétences en matière de gestion de services et équipements publics à caractère industriel et commercial.

¹⁰ Cf site les epl.fr

Mais au regard de ce bilan, ce mode de gestion basé sur une société commerciale gérée par le droit privé semble ne pas avoir encore séduit les collectivités territoriales malgré sa souplesse et sa flexibilité. Une étude empirique auprès de quelques SDL serait très intéressante à entreprendre pour pouvoir évaluer non seulement les raisons de leur non prolifération mais également pour retenir les enseignements et bonnes pratiques pour la mise en place des conditions indispensables au succès de ce mode de gestion en attendant le rapport des comptes qui certainement se révélera d'une grande richesse.

BIBLIOGRAPHIE

Brameret S., (2012). Les relations des collectivités territoriales avec les sociétés d'économie mixte locales. Recherche sur l'institutionnalisation d'un partenariat public-privé, LGDJ, Lextenso éditions, Tome 27, Paris.

HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2020). La mise en place d'un manuel de procédure d'application des IAS/IFRS, comme outil du contrôle interne. *International Journal of Management Sciences*, 3(2). Retrieved from <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/237>

Zedra-Veil, C (2010) ; Les partenariats Public-Privé en Europe Centrale, thèse pour le doctorat en sciences économiques, Université Paris Saint-Denis Vincennes.

YAYA S., Origines et développements des partenariats privé-public en santé dans les pays développés : principes, enjeux et défis institutionnels, La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, vol.10 (3), 2005, article

Al Haderi M., « Les partenariats public-privé des collectivités territoriales: cadre juridique et réalités pratiques », Thèse de doctorat en droit public, Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales de Fès, 2015, Maroc, 390 p.

Ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat telle que codifiée aux articles L.1414-1 et suivants du code général des collectivités territoriales (CGCT) et de ses textes d'application (France). JORF n°141 du 19 juin 2004 page 10994, texte n° 2.

Loi organique 111-14 relative aux régions, dahir n°1-15-83 ; loi 112-14 relative aux préfectures et provinces, dahir n°1-15-84 ; loi organique 113-14 relative aux communes du 7 juillet 2015 dahir n°1-15-85.

Les PPP - partage équitable des risques, valeur ajoutée pour le citoyen ? Document de travail Secrétariat du TUAC, 13 avril 2010. Com

Al Haderi M., (2018). Les sociétés de développement local : souplesse du cadre juridique versus bilan mitigé de leur création par les communes : quelle intervention économique des entités décentralisées ? (Revue Marocaine du Droit Administratif et des Sciences Administratives (REMADASA), Thème : gestion du développement et d'investissement, 3ème année, n° double 4 et 5. Mission syndicale consultative auprès de l'organisation de coopération et développement.