

L'émergence de la politique des Partenariats public-privé : Étude comparative Maroc et France

The Emergence of Public-Private Partnerships Policies: A Comparative Analysis of the Moroccan and French Models

Zineb LOUKILI, (Doctorante)

*Ecole nationale de commerce et de gestion Kenitra
 Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Azzouz EL HAMMA, (Enseignant-chercheur)

*Ecole nationale de commerce et de gestion Kenitra
 Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	ENCG-KENITRA Ecole nationale de commerce et de gestion-Kenitra Université Ibn Tofail Maroc (Kenitra) 14000
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	LOUKILI, Z., & EL HAMMA, A. (2024). L'émergence de la politique des Partenariats public-privé : Etude comparative Maroc et France. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(6), 190-206. https://doi.org/10.5281/zenodo.11537330
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 16, 2024

Accepted: June 08, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
 ISSN: 2658-8455
 Volume 5, Issue 6 (2024)

L'émergence de la politique des Partenariats public-privé : Étude comparative Maroc et France

Résumé :

L'État joue un rôle prépondérant dans la société au point d'avoir pendant longtemps le monopole de la gestion de la chose publique. La diversité de son domaine d'intervention et la complexité de la gestion des services publics font intervenir avec le temps d'autres acteurs dont le secteur privé. Dans ce titre, plusieurs pays ont opté pour la politique des Partenariats public-privé afin de booster le développement économique et surmonter les contraintes des finances publiques dont souffrent la plupart de ces États.

Les Partenariats Public-Privé ont été expérimentés aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développe pour une seule fin qui est une meilleure gestion du service public à travers une collaboration entre le secteur public et le secteur privé, ce type de partenariat est également le résultat des recommandations faites par les organismes internationaux tels que l'OCDE et la Banque mondiale.

L'objectif de notre article est d'étudier et comprendre les PPP comme phénomène de développement à travers une étude comparative entre les deux modèles de PPP au Maroc et en France. Nous mettons en évidence l'importance du cadre juridique et institutionnel des PPP qui peuvent être adaptés selon le contexte national de chaque pays afin de favoriser le développement de ces types de partenariat.

Mots-clés : Partenariat Public Privé, Secteur Privé, Secteur Public, Étude comparative.

Classification JEL : P51, P41.

Type de l'article : Article théorique.

Abstract:

The State plays an important role in society to the point of having for a long time the monopoly of the management of public affairs. The diversity of its field of intervention and the complexity of the management of public services bring in overtime other actors, including the private sector. In this context, several countries have opted for the policy of public-private partnerships in order to boost economic development.

Public-Private Partnerships have been tested in both developed and developing countries for one purpose, which is better management of the public service through collaboration between the public sector and the private sector, this type of partnership is also the result of recommendations made by international organizations as the OECD and the World Bank.

The objective of our article is to study and understand PPPs as a development phenomenon through a comparative study between the two PPP models in Morocco and France. In addition, we highlight the importance of the legal and institutional framework for PPPs which can be adapted according to the national context of each country in order to promote the development of these types of partnership.

Keywords: Public Private Partnership, Private Sector, Public Sector, Comparative Study.

JEL Classification: P51, P41.

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction :

Au cours des trente dernières années, les exigences de l'environnement des États sont devenues de plus en plus complexes et en constante évolution, de nombreux pays, à différents stades de développement économique, se retrouvent limités par des stocks d'infrastructures insuffisants. L'une des principales innovations adoptées pour répondre à ces besoins en infrastructures a été le recours à des partenariats public-privé (PPP) dans des secteurs tels que les transports, l'environnement, l'énergie, la santé et l'éducation. Ces types de contrats de PPP s'inscrivent dans le cadre du mouvement du Nouveau Management public (NPM), qui promeut une logique managériale et concurrentielle dans le secteur public.

Un PPP peut être compris comme « un accord entre l'État et un ou plusieurs partenaires privés 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 de risque suffisant aux partenaires privés. » (OCDE, 2008). En effet, Les Partenariats Public-Privé (PPP) sont souvent présentés comme la solution d'amélioration du secteur public, qui vise à cultiver les forces et les qualités des secteurs privé et public et à utiliser au mieux les compétences de chacun, c'est un mécanisme qui permet une croissance rapide des services publics dans les économies en développement comme dans les économies développées. L'émergence du concept du Partenariat public privé s'est transféré au fil du temps, vers de nouveaux États qui l'ont adopté comme une solution moins coûteuse et plus efficace pour effacer les carences existantes et satisfaire la demande croissante des services publics.

L'avènement des PPP à l'échelle mondiale a suscité des réactions diverses de la part des États, chacun adoptant des approches variées face à ce phénomène. Plusieurs recherches antérieures ont montré que le développement des PPPs dépend entre autres de l'engagement politique, du cadre institutionnel et juridique favorable. La promotion des PPPs repose sur une combinaison d'éléments institutionnels qui fonctionnent conjointement comme des environnements propices ou contraignants au développement des PPPs. Ainsi, la diffusion des politiques et des volumes de PPP diverge donc fortement selon les pays et les contextes institutionnels.

L'objectif principal de notre article est d'étudier les PPPs comme un phénomène de développement à travers une étude comparative sur leur évolution et leurs réformes dans deux pays distincts (France et Maroc). Ces deux cas représentent des exemples remarquables de réussite dans le domaine des PPPs, ce qui les rend particulièrement pertinents pour une analyse approfondie. En examinant de près les trajectoires de développement des PPPs dans ces deux contextes nationaux, nous cherchons à identifier les similitudes, les différences entre ces deux modèles. Cette compréhension approfondie est essentielle pour tirer profit des leçons apprises et des meilleures pratiques observées dans chacun des cas.

Dans ce contexte, notre question de recherche est la suivante :

Quelles sont les similitudes et les différences dans l'évolution et les réformes des Partenariats Publics Privés en France et au Maroc ? Et dans quelle mesure l'engagement politique et le cadre institutionnel peuvent-ils agir de manière synergique pour favoriser l'émergence des PPPs dans différents pays et contextes ?

Cette problématique souligne l'importance d'analyser les similitudes et les différences dans la manière dont ces deux pays ont développé et réformé leurs PPP. Il s'agit de comprendre les similarités pour identifier les pratiques efficaces, tout en examinant les divergences pour mieux appréhender les spécificités contextuelles et les défis rencontrés.

À cette fin, le présent article est structuré comme suit : dans une première partie, nous fournissons un aperçu général sur le concept des PPPs et leur émergence à l'échelle mondiale. Dans une deuxième partie, nous allons présenter le cadre théorique et les principales théories utilisées pour étudier le phénomène des PPPs. Dans la troisième partie, nous commençant tout

d'abord par une description des différentes évolutions et réformes qu'ont connues les deux cas objets de notre étude (français et marocain), basée sur une recherche documentaire exhaustive incluant articles, lois, guides, rapports et ouvrages afin de recueillir les informations nécessaires. Enfin, dans la quatrième partie, nous examinons en détail les principaux points de divergence et de convergence entre ces deux cas.

2. Les fondements de base des partenariats public-privé :

2.1 Définition du concept :

La définition des mots clés dans un travail scientifique revêt d'une importance capitale, car elle permet à l'exploitant du travail en question autre que l'auteur de comprendre un peu plus en profondeur la matière traitée par l'auteur dans toutes les directions possibles.

- Selon le **Fonds monétaire international (FMI)**, les PPPs sont présentés comme une alternative à la privatisation. Pour cette organisation le PPP « désigne des arrangements par lesquels le secteur privé fournit des éléments et des services d'infrastructure traditionnellement assurés par l'État » (FMI, 2007).
- Pour la **Banque européenne d'investissement**, le PPP se réfère à « une grande variété de modalités de travail, des plus informelles aux partenariats stratégiques, dans la conception construction-financement-et-exploitation des contrats et de sociétés d'économie mixte » (BEI, 2005).
- **L'OCDE** de son tour croit que l'exercice d'une analyse systémique commence par la clarté au niveau de la définition. Pour elle, « Un PPP est un accord entre l'État et un ou plusieurs partenaires privés (dont peuvent éventuellement faire partie 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 de service poursuivis par l'État et leurs propres objectifs de profit, l'efficacité de la conciliation dépendant d'un transfert suffisant du risque aux partenaires privés » (OCDE, 2008).

2.2 L'apparition de la politique des PPPs :

Le concept de partenariat public-privé a été utilisé pour la première fois aux États-Unis à la fin des années 1970 et désigne le fait pour des autorités publiques locales de confier à des entreprises du secteur privé le soin de réaliser des investissements nécessaires à certains services collectifs, accordant ainsi le désengagement du gouvernement fédéral dans le financement des programmes de développement urbain. Cependant, l'État a placé ces types de contrats « sous surveillance » suite à une certaine méfiance vis-à-vis des pratiques PPP aux États-Unis.

En Europe, c'est à partir des années 1992 que le Royaume-Uni est devenu un terrain favorable pour le développement des PPPs (sous le nom Private Finance Initiative PFI) et représente actuellement un outil d'inspiration pour plusieurs pays. Il est à noter que l'idée n'est pas une invention première en Europe puisque la formule a été utilisée dans l'Ancien Régime en France sous forme de « contrat de concession », dans de nombreux secteurs, en tant que modèle de coopération entre les secteurs public et privé.

Les PPPs se sont développés ensuite, en multipliant les échanges internationaux dans un contexte de mondialisation qui a touché en premier le domaine de l'économie. Ce phénomène a ensuite impacté le droit et la politique des états. Les raisons qui ont motivé le recours à des PPPs sont les besoins financiers pour réaliser les projets publics, qu'il s'agisse de l'énergie, des services publics ou des infrastructures de transport. Ainsi, les PPPs ont été favorisés d'un côté, par l'abondance des sources financières au niveau mondial et d'un autre côté, des attentes des gouvernements pour favoriser les investissements d'infrastructures, sans avoir à augmenter les prélèvements fiscaux.

3. Cadre théorique : les principales théories utilisées pour étudier le phénomène des PPPs :

Les principaux fondements théoriques liés à l'émergence de la politique des partenariats public-privé peuvent être résumé en trois théories : le New public management, la théorie du « Public choice » et la théorie du « Transfert politique ».

3.1 New public management :

Le NPM est le résultat d'une évolution de la nature du service public qui est passé d'une politique de « laisser-faire » apparue au début du 19ème siècle, à l'émergence de l'État-providence après la Seconde Guerre mondiale « Welfare state », une période durant laquelle l'État a cherché à rationaliser les services publics.

Le New Public Management tire son origine de l'union de deux idéologies : le « New Institutional Economics » qui s'oriente autour du libre choix et des mécanismes de marché et celles du « Professional management », qui place la gestion par objectif et l'expertise des gestionnaires au cœur l'amélioration de la performance organisationnelle (HOOD, 1991).

Selon (Charbonneau, 2012), « le Nouveau Management Public est un modèle de gestion de l'administration publique érigée en opposition au modèle de gestion bureaucratique ». Pour lui, le NMP se base sur les principes de gestion par résultat, avec pour objectifs principaux, l'instauration d'un système efficient de gestion des coûts et la production de services satisfaisants aux citoyens. Autre avantage offert par le NMP, est la flexibilité de gestion, permettant un meilleur processus de prise de décision.

Face à la rigidité de l'administration bureaucratique centralisée et focalisée sur son propre développement, le NPM traduit une vision fondée sur la performance du secteur public et qui peut répondre aux besoins d'un environnement en constante mutation.

Les principes du New Public Management sont généralement :

- Séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est sous la responsabilité de l'administration ; distinguer ainsi les tâches de financeurs, acheteurs et prestataires des services publics.
- Orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir (plutôt que des règles procédurales à suivre, en matière d'affectation des ressources notamment).
- Réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas (selon le principe de subsidiarité).
- Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et services d'intérêt général (y compris en créant des quasimarchés).
- Créer de la transparence sur la qualité et les coûts des prestations administratives ; utiliser de manière efficiente les ressources publiques (value for money).
- Orienter les prestations administratives vers les besoins des usagers (ou clients) en les impliquant dans la définition et l'évaluation des prestations à fournir.

Le New Public Management est souvent évoqué comme l'une des bases essentielles qui préfigurent des arguments en faveur de l'approche du PPP et qui en justifient la légitimité. Le NPM favorise l'émergence des partenariats public-privé qui posent l'efficacité comme dogme dans la gestion des affaires publiques. Elle va de l'idée que la modernisation de l'administration publique, l'amélioration de la gestion des organisations publiques jusqu'à la réforme de l'État sont des processus essentiels pour redonner aux services publics leur lettre de noblesse et, surtout, pour leur permettre de retrouver l'efficacité et de diminuer d'énormes déficits accumulés au cours des dernières décennies (Sanni Yaya, 2005) .

3.2 La théorie du « Public choice » :

La théorie des choix publics, développée par des économistes comme (Buchanan et Tollison, 1972), avance que l'inefficience des entreprises publiques réside principalement aux groupes d'intérêts et aux jeux politiques qui caractérisent les administrations publiques. Selon cette théorie les décideurs publics, y compris les administrateurs d'entreprises publiques, les politiciens et les bureaucrates, ne prennent pas les décisions dans l'intérêt général de la société, comme l'affirme le discours étatiste officiel. Au contraire, ils jouent pour leurs intérêts propres comme c'est le cas pour tout autre individu dans d'autres contextes de la vie privée (Hodge, 2000).

La théorie des choix publics préconise l'adoption des méthodes et d'outils issus du secteur privé et les appliquer aux organisations publiques. Dans des pays comme les États-Unis, la Grande-Bretagne ou le Canada, l'accent est mis sur le transfert des méthodes de gestion du secteur privé vers le secteur public. Ainsi, l'administration publique doit revoir ses méthodes de gestion en s'appuyant sur des principes issus du secteur privé. En outre, selon ce courant de pensée, l'intervention de l'État, que ce soit par la réglementation ou la création d'entreprises publiques, est souvent critiquée. D'après ses partisans, la privatisation des entreprises publiques constitue un juste retour vers le marché et à l'efficacité (Sanni Yaya, 2005).

La théorie « public choice » considère à la fois l'État comme un Robin des bois aveugle et les citoyens, comme des profiteurs qui achètent des biens publics, mais qui désirent récolter les bienfaits et les avantages sans jamais en payer le prix. C'est pour toutes ces raisons que cette théorie s'appuie sur le dysfonctionnement de l'État pour suggérer le recours au marché (le secteur privé), qui devra par ailleurs régner sans contraintes dans la production de biens et de services.

3.3 Transfert politique :

Dans le domaine de l'administration publique, l'une des premières tâches des décideurs qui cherchent une réponse à un problème ou font face à un enjeu, est de vérifier si d'autres administrations y ont trouvé une solution sous la forme d'une politique publique. Après analyse de la pertinence et de l'applicabilité de cette solution dans son propre contexte, il peut en proposer le transfert, avec plus ou moins d'ajustements.

La notion de transfert de politiques a été développée aux États-Unis durant les années 1960 et 1970 dans le but d'expliquer la généralisation d'innovations administratives ou de politiques publiques. Le transfert de politiques peut être défini comme :

« Un processus consistant à se servir de la connaissance des politiques, des dispositifs administratifs, des institutions, etc. à un moment et/ou à un endroit... à un autre moment et/ou endroit » (Dolowitz & Marsh, 1996).

Le transfert de politiques amène les organisations à s'imiter les unes les autres (Dolowitz & Marsh, 1996). Les premières études sur les transferts concernent les transferts volontaires qui peuvent se produire en raison du mécontentement à l'égard du statu quo. Des études plus récentes s'intéressent au transfert forcé direct, qui se produit lorsque des institutions supranationales, comme le FMI, imposent l'adoption d'une politique, ainsi qu'au transfert forcé indirect, qui se produit lorsque des externalités liées à l'interdépendance forcent les gouvernements à collaborer (Dolowitz & Marsh, 1996).

Dolowitz et Marsh (2000) distinguent plusieurs éléments qui peuvent être transférés qui sont : les politiques (but, contenu, instruments), les programmes, les institutions et les idéologies. Pour sa part Stone en 2004 regroupe ces éléments en deux grandes catégories : les éléments *hard* et les éléments *soft*. Législations, réglementations, institutions, instruments de politiques publiques, approches politiques et programmes représentent des éléments *hard* alors que les idées, les principes, les leçons et les interprétations que l'on fait des politiques représentent les

éléments *soft* (Stone, 2004). Dolowitz et Marsh (2000) ajoutent que, de façon générale, ce sont les politiques et les programmes qui sont souvent transférés (Turgeon & al, 2008).

Dans cette perspective, la théorie du transfert politique examine comment des politiques, des idées et des pratiques sont transférées d'un contexte à un autre. La politique des partenariats publics privés dans différents pays peut ainsi être étudiée sous l'angle du transfert politique pour comprendre comment les cadres institutionnels des PPPs sont adoptés par divers contextes nationaux. Cela suppose que l'étude des PPPs doit s'appuyer également sur des cadres théoriques qui tiennent compte de la nature des PPPs en tant que phénomène émergent et qui ne peut pas être examiné uniquement en termes de résultats économique (Greve & Hodge, 2011).

4. Approche marocaine des PPPs :

Les origines des Partenariats Publics privés au Maroc remontent au début du 20^{-ème} siècle, mais c'est au cours de ces dernières années que ce phénomène s'est développé. Ce nouveau moyen de financement est devenu privilégié pour les grands projets structurants dans plusieurs secteurs, notamment les projets d'infrastructures publiques.

Selon un rapport de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) du juillet 2016 « le Maroc est le 2eme pays africain en matière de PPP destinés aux infrastructures avec un montant global de 27,5 milliards de dollars, derrière le Nigeria (37,9 milliards de dollars), et devant l'Afrique du Sud (25,6 milliards de dollars) ».

Les PPPs sont apparus au Maroc sous forme de contrat de concession selon le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) dans son avis sur la Loi 86-12, à partir de 1914 les concessions ont été octroyées dans les domaines de la production et de la distribution d'eau potable, des infrastructures ferroviaires et portuaires, de la production et de la distribution d'eau potable, des infrastructures ferroviaires et portuaires. Après l'indépendance du pays en 1956 les concessions ont été rachetées et les activités des sociétés concessionnaires, ainsi que les infrastructures correspondantes ont été confiées à des régies nationales.

Durant les années 1990, le recours à des opérateurs privés pour l'exploitation des services publics est réapparu, mais c'est surtout au cours de ces dernières années que ce mode de financement a connu sa notoriété avec la construction de projets d'envergure, tels que le port Tanger Med, la centrale solaire Noor...

La montée en puissance des PPPs à l'échelle nationale peut être justifiée par la conjugaison d'au moins trois facteurs : la fragilité des finances publiques, la remise en question du modèle technocratique de l'État et l'insatisfaction croissante des citoyens vis-à-vis de la qualité des services publics.

4.1 État des lieux de l'environnement juridique au Maroc :

Le cadre juridique des partenariats public-privé résultait, jusqu'à l'adoption de la loi n°86-12 de textes concernant les collectivités locales ou de lois sectorielles et qui sont toujours applicables.

- **Loi 54-05 de 2006 relative à la gestion déléguée des services publics ¹**

Conscient de l'importance de la gestion déléguée susceptible d'attirer les investissements étrangers et d'assurer une bonne gestion des services publics, **en février 2006**, le Maroc a mis en place, un cadre légal unifié et incitatif en l'occurrence la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics (MEF, 2018).

¹ Guide des Contrats de Partenariat Public-Privé (PPP), Direction des entreprises publiques et de privatisation, Ministère de l'Économie et des Finances.

Cette loi a pour objectif la rationalisation des textes sectoriels, de garantir la clarté, la transparence des procédures et l'égalité d'accès ainsi que de partager équitablement les risques liés aux projets (MEF, 2018).

- **Lois sectorielles prévoyant la concession/les PPPs (eau, énergie, ports, ferroviaires)**

Après le protectorat jusqu'à fin 2005, des contrats de concession ont été conclus sans un cadre juridique unifié. Néanmoins, certaines lois sectorielles (ports, production d'électricité, eau) ainsi que la charte communale sont devenues comme cadre pour la conclusion des contrats de concession et des contrats de gestion déléguée (MEF, 2018).

- **Loi n°52-03** relative à l'organisation, la gestion et l'exploitation du réseau ferroviaire national (Dahir n°1-04-256 7 janvier 2005)
 - **Loi n°15-02** relative aux ports (Dahir n°1-05-146 du 23 novembre 2005)
 - **Loi n°54-05** relative à la gestion déléguée des services publics pour les collectivités territoriales (Dahir n°1-06-15 du 14 février 2006)
 - **Décret-Loi n°2-94-503** du 23 septembre 1994 modifiant le Dahir n°1-63-226 du 5 août 1963) portant création de l'Office national d'électricité
- **Loi n°86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé (Dahir n°1-14-192 du 24 décembre 2014).**

Après une longue Expérience du Maroc dans les partenariats avec le secteur privé et suite à l'absence d'une législation propre, l'État est devenu conscient que la qualité du cadre institutionnel et réglementaire des PPPs est essentielle pour attirer davantage les investisseurs privés à participer aux projets structurants, c'est dans ce cadre que la nouvelle **Loi n° 86-12 relative aux contrats de PPP**, promulguée le 24 décembre 2014 et entrée en vigueur le 4 juin 2015 a vu le jour.

« La nouvelle loi couvre tant la **préparation d'un projet**, que sa mise en œuvre (création d'une commission PPP, évaluation préalable, processus de passation, durée, objectifs et performances, partage des risques, modifications et cession du contrat, financement et sûretés et fin de contrat) » (Hallaouy, 2017).

« Sur le plan macro-économique, la loi fixe des **objectifs de performance** lors de la phase de passation du contrat et prévoit également un contrôle pour vérifier que ces objectifs sont bien respectés en phase d'exécution. Sur le plan microéconomique, le dispositif définit des mesures visant à conférer un avantage compétitif aux entreprises nationales durant la procédure de sélection » (Hallaouy, 2017).

- **Loi n°46-18 modifiant et complétant la loi n°86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé (mars 2020)**

Le projet de loi n° 46-18 modifiant et complétant la loi n° 86-12 relative aux contrats de Partenariat Public-Privé a apporté plusieurs amendements. On citera ainsi :

- « L'élargissement du champ d'application aux autres personnes publiques, particulièrement **les collectivités territoriales** et les **personnes morales de droit public** relevant desdites collectivités, étant donné que ces entités sont chargées de réaliser une part importante des investissements publics » (Rapport d'activité de la DEPP, 2019).
- « Une gouvernance adaptée aux spécificités régionales et locales et l'institution par la création d'une "**Commission nationale de Partenariat Public-Privé**". Cette commission a pour principale mission de mettre en place une stratégie nationale des PPP et d'arrêter, entre autres, un programme national de PPP annuel et/ou pluriannuel et de fixer les conditions et modalités d'assouplissement, en matière notamment, de la

procédure d'évaluation préalable et de procédure négociée » (Rapport d'activité de la DEPP, 2019).

- « La simplification du processus de l'offre spontanée, la clarification des conditions de recours à la procédure négociée ainsi que de l'harmonisation des dispositions de la loi avec celles des lois sectorielles qui prévoient le recours aux contrats de PPP » (Rapport d'activité de la DEPP, 2019).

→ ***Il est à constater que la fluidité et la flexibilité du processus Partenariat Public-Privé figurent parmi les principaux objectifs de la nouvelle loi n°46-18.***

2.1 Gouvernance et contrôle des PPPs au Maroc :

Tout au long du cycle de vie d'un projet PPP, de multiples acteurs interviennent pour effectuer des missions bien définies. Les principaux organes sont²:

- **Commission PPP :**

« Il s'agit d'une Commission Interministérielle chargée des PPPs « Commission PPP » instituée auprès du Ministre de l'Économie et des Finances et présidée par la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP), en vertu de l'Arrêté publié le 21 septembre 2015 au BO n° 6397 » (Guide du Partenariat Public Privé, 2018).

La commission est chargée de donner son avis sur le rapport de l'évaluation préalable, de donner des conseils et questions liées aux contrats PPP, d'apporter des améliorations au cadre réglementaire et de prendre des mesures d'exclusion des candidats potentiels.

- **Division PPP :**

Pour accompagner cette réforme, le Ministère de l'Économie et des Finances a mis en place un cadre institutionnel et organisationnel de la gouvernance publique des contrats de PPP, et a créé une **Division des PPP** dédiée au sein de la **Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP)**.

« ...La Division assure une mission transversale, outre sa mission d'assurer le secrétariat de la Commission PPP. Elle a pour rôle d'assurer l'assistance technique aux différentes autorités publiques et EEP pour l'identification, l'évaluation, le montage et le suivi des projets PPP, de développer et de partager avec les entités concernées les guides méthodologiques en matière de PPP.... » (Guide du Partenariat Public Privé, 2018).

- **Comité de pilotage des projets PPP :**

Le comité a pour mission de superviser et de suivre l'avancement du processus d'attribution du contrat PPP et s'assurer du respect du cadre légal et réglementaire du mode PPP pendant les phases de préparation et d'attribution du contrat. En outre, le comité peut créer des sous-comités pour la réalisation des missions dans le cadre des procédures de passation des contrats PPP.

- **Comité institué au sein de la commission nationale de la commande publique :**

« Cette commission a été créée en vertu du décret publié le 28 septembre 2015 et relevant du SGG. Elle dispose d'un Comité permanent chargé des contrats de PPP et de gestion déléguée, qui est présidé par le Président de la **CNCP**³ et composé de (6) membres dont (3) membres relevant du MEF et ce, afin de statuer sur les recours et les questions qui lui sont soumises sur ce type de contrats » (Guide du Partenariat Public Privé, 2018).

² Guide des Contrats de Partenariat Public-Privé (PPP), Direction des entreprises publiques et de privatisation, Ministère de l'Économie et des Finances.

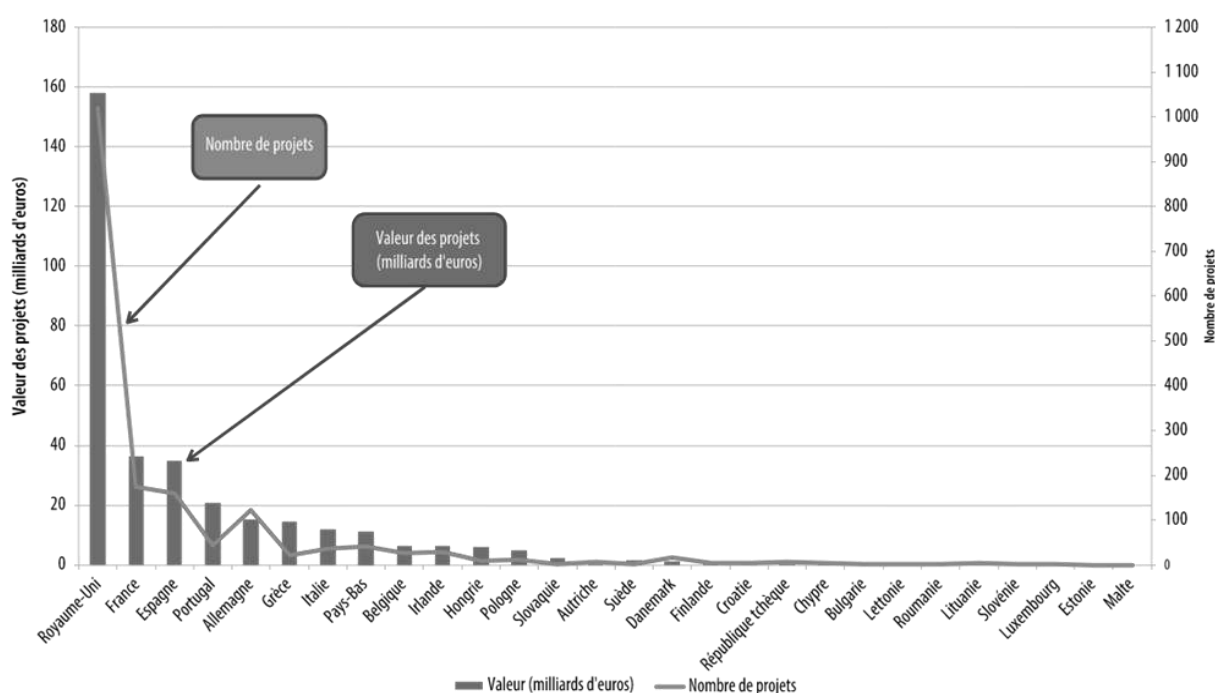
³ Commission nationale de la Commande Publique

5. Approche française de la politique de PPP :

Après la Grande-Bretagne, la France est le deuxième pays européen (**figure 1**) qui dispose d'une forte expérience dans les partenariats publics privés. L'analyse historique du partenariat public privé en France laisse voir que les premières bases du PPP furent jetées des siècles avant la révolution de 1789.

Il est à noter que des contrats de partenariat sous forme de contrats de concession existaient auparavant avant l'apparition d'un cadre juridique spécifique, ces contrats ont permis à la France de se doter de ses premières infrastructures publiques à travers la construction et l'entretien des routes, canaux et chemins de fer, il s'agissait des PPPs de premières générations marquées par l'absence d'un cadre législatif et institutionnel clairement défini. Il fallait attendre le Royaume-Uni pour parler des PPPs de deuxième génération qui disposent d'un cadre juridique et institutionnel clairement défini.

Figure 1 : Marché des PPP de l'UE par État membre entre 1990 et 2016



Source : Cour des comptes européenne, sur la base des informations fournies par le CEEP (Les partenariats public-privé dans l'UE, 2018).

La France distingue deux catégories génériques de contrats de partenariat :

- **Les contrats de concession** : Selon l'article **Article L. 1121-1 du Code de la commande publique** « Un contrat de concession est un contrat par lequel une ou plusieurs autorités concédantes soumises au présent code confient l'exécution de travaux ou la gestion d'un service à un ou plusieurs opérateurs économiques, à qui est transféré un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, en contrepartie soient du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix » (code: commande publique).
Ce type de contrat implique le transfert au concessionnaire le risque commercial lié à l'exploitation, il s'est développé en France dès le 19-ème siècle et a joué un rôle important dans l'équipement du pays en réseaux d'infrastructure (eau, assainissement, chemins de fer, autoroutes ...).
- **Le marché de partenariat** (précédemment contrat de partenariat), est défini selon l'article **Article L112-1 du code de la commande publique** comme " un marché public qui a pour objet de confier à un opérateur économique ou à un groupement

d'opérateurs économiques une mission globale ayant pour objet la construction, la transformation, la rénovation, le démantèlement ou la destruction d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public ou à l'exercice d'une mission d'intérêt général et tout ou partie de leur financement." (Legifrance)

Les contrats de partenariat se sont rapidement développés en France, notamment sur certains projets majeurs (nouveau département de la Défense de Ballard, campus universitaires en projet, lignes ferroviaires à grande vitesse, tribunaux parisiens, grands stades, etc.).

Pour récapituler le modèle français, le tableau ci-dessous résume les principales différences entre les contrats de partenariat, les concessions et les formes traditionnelles (marchés publics).

Tableau N° 1 : Les contrats de PPP versus les marchés traditionnels de travaux publics

	Marchés publics	Contrats de partenariat	Concessions
Objet	Conception, construction	Conception, construction, maintenance, exploitation	Conception, construction, maintenance, exploitation commerciale
Durée	Courte	Longue	Longue
Responsable du coût d'investissement	Public	Privé	Privé
Source de rémunération	Public	Public avec possibilité de recevoir des recettes annexes	Usagers avec possibilité de subventions ou de prix payé par le contractant public
Transfert de risques vers le privé	Limité à la construction	Oui	Oui
Maîtrise d'ouvrage	Public	Privé (sous le contrôle de la partie publique)	Privé (sous le contrôle de la partie publique)

Source : (BELGHITI, 2020)

5.1 État des lieux de l'environnement juridique en France :

Le modèle français s'est développé à travers le temps pour intégrer de nouvelles formes de partenariats entre le secteur public et le secteur privé. Cette évolution est définie par un cadre législatif formel, intégrant des lois relatives aux différentes modalités de PPP, grâce au système de droit civil adopté en France.

La notion de partenariat public privé (PPP) n'est pas un concept précis en droit français. Au sens large, cette notion recouvre tous les instruments contractuels, parfois très anciens, établissant une coopération entre une personne publique et une personne privée pour participer à la mise en œuvre d'un service public.

Les PPPs relèvent d'une catégorie doctrinale désignant les montages juridiques s'insérant entre les deux grands types de contrats de la commande publique (IGF, 2012) :

- **Les marchés publics**, « régis pour la réalisation d'ouvrages publics par les dispositions spécifiques de la loi du 12 juillet 1985, dite loi MOP⁴ » (IGF, 2012) , Cette loi est un des principaux textes qui encadrent le droit de la construction publique, elle impose à l'entité publique d'être le maître d'ouvrage et permet la séparation entre les missions de conception et de construction.
- **Les délégations de service public (DSP)**, dans lesquelles la rémunération du cocontractant, qui exploite un service public, doit être « substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service », et les concessions de travaux (IGF, 2012).

⁴ Loi n° 85- 704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

- **Principaux montages en PPP en droit français :**

La réalisation d'un PPP peut s'effectuer à travers plusieurs dispositifs contractuels. De multiples montages ont été élaborés et permettent au secteur public de réaliser des ouvrages en maîtrise d'ouvrage privé afin de déléguer l'exploitation d'un service public :

- **Le bail emphytéotique administratif (BEA)**, « ouvert aux collectivités locales en 1988 » (IGF, 2012), autorise les **collectivités locales CL** à réaliser des opérations immobilières liées aux besoins de certains services de l'État.
- **Le dispositif de l'autorisation d'occupation temporaire (AOT)**, selon les articles L. 2122-6 et L. 2122-9 du code de la propriété des personnes publiques « un instrument juridique qui permet à l'État d'accorder à un tiers un droit réel sur son domaine afin que ce dernier construise un ouvrage qu'il exploite ou qu'il loue à l'État. » (Marché-Public.fr). Ce type de contrat a été créé en 1994 pour l'État et ses établissements publics et étendu aux collectivités territoriales CT en 2006.
- **Le bail emphytéotique hospitalier (BEH)**, « C'est une forme de BEA introduit en 2003 pour les établissements publics de santé et les structure de coopération sanitaire dotées de la personnalité morale publique » (IGF, 2012).
- « Afin répondre aux besoins dans certains secteurs, les lois du 29 août 2002 d'orientation et de programmation pour la sécurité intérieure (LOPSI) et du 9 septembre 2002 d'orientation et de programmation pour la justice (LOPJI) ont créé des dispositifs sectoriels spécifiques les BEA et AOT dits « LOPSI / LOPJI » une combinaison entre les AOT correspondantes avec des locations avec option d'achat » (IGF, 2012).
- **Contrat de partenariat CP**, crée par l'ordonnance du 17 juin 2004 il intègre en un seul instrument des éléments de commande publique et d'occupation du domaine. « Le titulaire du contrat dispose ainsi de droits réels sur les ouvrages et équipements qu'il réalise. Le CP est ouvert à l'État, aux collectivités territoriales et à leurs établissements publics » (IGF, 2012).

Le contrat de partenariat est le plus adapté pour les grands projets d'infrastructure, transport, bâtiments ..., il permet à la personne publique la délégation d'un service public ou infrastructure tout en gardant le contrôle de l'exécution effective des travaux. Les petits et moyens projets généralement relèvent des AOT et les BEA qui sont de simples autorisations d'occupation domaniale (IGF, 2012).

- **Lois relatives aux PPPs :**

En France, le concept de partenariat est apparu avec l'ordonnance du 17 juin 2004 sous le nom de « contrat de partenariat (CP) de l'État et de ses établissements publics », permettant à l'entité publique d'accorder au partenaire privé une mission de conception, de maintenance ou d'entretien de biens ou services publics en échange d'un paiement étalé dans le temps.

Cependant, certains critères doivent être remplis pour utiliser un tel contrat :

- Si « compte tenu de la complexité du projet, la personne publique n'est pas objectivement en mesure de définir seule et à l'avance les moyens techniques répondant à ses besoins ou d'établir le montage financier ou juridique du projet » ;
- Ou bien si « le projet présente un caractère d'urgence, lorsqu'il s'agit de rattraper un retard préjudiciable à l'intérêt général affectant la réalisation d'équipements collectifs ou l'exercice d'une mission de service public, quelles que soient les causes de ce retard, ou de faire face à une situation imprévisible » ;
- Ou encore si « compte tenu soit des caractéristiques du projet, soit des exigences du service public dont la personne publique est chargée, soit des insuffisances et difficultés observées dans la réalisation de projets comparables, le recours à un tel contrat présente un bilan entre les avantages et les inconvénients plus favorables que ceux d'autres contrats de la commande

publique », étant observé que le critère du paiement différé ne peut constituer à lui seul un avantage.

Cependant, l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics « a reclassé les contrats de partenariats dans la catégorie des marchés publics, sous l'appellation des marchés de partenariat. Les modifications apportées concernent principalement les conditions du recours, et le périmètre des missions à confier » (BELGHITI, 2020). L'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 consacre le marché de partenariat comme une catégorie spécifique de marché public.

Ainsi pour réaliser un projet par contrat de partenariat, ce dernier doit présenter le bilan le plus favorable par rapport aux autres modes de passation de marché, et la valeur du marché doit dépasser le seuil fixé par (l'article 75, l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative **aux marchés publics**). Les conditions de complexité et d'urgence ont été supprimées.

5.2 Encadrement et contrôle des PPPs en France :

Après l'adoption de l'**ordonnance du 17 juin 2004 relatif au « contrat de partenariat CP »**, l'encadrement et le contrôle de ce type de contrat s'effectuaient par la Mission d'appui aux PPP (MAPPP), c'est un organisme-expert de l'État sous l'autorité du ministre chargé de l'économie et des finances.

Le rôle principal du MAPPP est d'évaluer les projets PPP avant qu'ils ne reçoivent l'approbation du ministère des Finances. La MAPPP fournit la méthodologie d'évaluation des projets PPP et valide les études de faisabilité préparées par les autorités adjudicatrices. Une fois qu'un projet a été proposé en PPP, le rôle du MAPPP est d'examiner l'évaluation préliminaire pour s'assurer qu'elle a été correctement réalisée, d'un point de vue juridique, financier et qualitatif.

MAPPP fournit également un soutien dans la préparation et la négociation des documents de passation des marchés et des contrats. En outre, il a créé des guides d'utilisation et des outils méthodologiques pour aider les ministères de tutelle à mener le processus de PPP.

En 2016, Le décret n° 2016-522 du 27 avril 2016 crée la mission d'appui au financement des infrastructures FIN INFRA, qui remplace la Mission d'Appui aux Partenariats Publics-Privés. FIN INFRA est un pôle d'expertise publique « expert de la structuration juridique et financière des projets d'investissement dans les infrastructures d'intérêt général » (www.guimet-avocats.net, 2016) , elle a pour mission de suivre les projets d'investissement public, assurer l'accompagnement et le conseil auprès des collectivités dans le financement de leurs projets d'investissement.

FIN INFRA réalise deux types de missions ⁵:

- **Une mission d'évaluation des projets** : Selon l'article 5 du décret « FIN INFRA est chargée d'évaluer la structuration juridique et financière du projet ainsi que la répartition et les modalités de maîtrise de ses principaux risques, au regard notamment de l'optimisation du coût global de l'opération ».
- **Une mission de conseil et d'expertise** : Selon l'article 6 du décret FIN INFRA « exerce une fonction de conseil auprès des porteurs de projets, y compris auprès des collectivités territoriales et de leurs établissements publics ».

⁵ Guimet Avocats, « LA MAPPP devient la mission d'appui au financement des infrastructures (MAFI OU FIN INFRA) »

6. Analyse et discussion :

Le partenariat public-privé reste à plusieurs gouvernements comme l'une des meilleures voies à suivre pour améliorer la qualité des services et réduire leurs coûts tout en préservant leur caractère de services publics. En effet, optimiser la performance de la fourniture publique permet de mieux se positionner dans des classements internationaux, mieux servir le citoyen et satisfaire ses attentes grandissantes, gagner la bataille de la compétitivité globale, d'encourager l'investissement et de moderniser l'administration afin l'adapter aux exigences de la mondialisation et de la globalisation.

Suite à notre étude comparative qui nous a permis de présenter deux approches de PPP ; le modèle Français et le modèle Marocain nous pouvons constater que les deux modèles ont subi plusieurs transformations et reformes qui ont conduit à l'évolution du cadre légal et institutionnel des PPPs au sein de ces deux États.

Les différences mises en lumière par notre recherche sur les partenariats public-privé (PPP) au Maroc et en France résident dans plusieurs domaines clés. Tout d'abord, la terminologie utilisée varie, Le Maroc utilise le terme "Partenariat Public-Privé", tandis que la France utilise principalement "Contrat de partenariat" ou "Marché de Partenariat". Ces différences terminologiques reflètent les nuances dans la manière dont les deux pays conceptualisent et désignent ces types de partenariats. Selon (Delmon, 2010) l'absence d'un accord claire sur les définitions des différentes formes de partenariats public-privé crée une source de confusion pour les chercheurs et les praticiens.

D'une façon générale, le terme « Partenariat Public-Privé » désigne un ensemble de formes de coopération entre le secteur privé et le secteur public, dont le contenu peut varier en fonction de l'État ou de l'opération concernés. Au Maroc, les contrats de partenariats public-privé représentent des contrats globaux permettant à une autorité publique de charger le partenaire privé de la conception, la construction, le financement de tout ou d'une partie et le fonctionnement d'un ouvrage ou infrastructure nécessaire à la fourniture d'un service public, en contrepartie d'une rémunération effectuée en totalité ou en partie par l'autorité publique. Ce type de contrat au Maroc peut prévoir que le partenaire privé soit rémunéré en partie par les usagers et/ou par les recettes découlant de l'exploitation des ouvrages, biens et équipements relevant du projet selon l'article 15 de la loi n°86-12 relative aux contrats de partenariat public privé, au contraire de l'Ordonnance française sur les « Contrat de partenariats » où la rémunération est supportée uniquement par l'autorité publique et non par les usagers.

Concernant le cadre juridique et réglementaire, il est à noter que le Maroc a mis en place en 2014 une loi spécifique relative aux partenariats public-privé (PPP), à savoir la loi n°86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé qui a été modifié et complété par la loi n°46-18 en 2020. En France, le concept de partenariat est apparu avec l'ordonnance du 17 juin 2004 sous le nom de « contrat de partenariat (CP) ». Cependant, dans le cadre juridique européen, les PPP sont considérés comme une forme de marchés publics, ce qui a conduit à la reclassification de contrats de partenariats en France, dans la catégorie des marchés publics, sous l'appellation des marchés de partenariat selon l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015.

Nous pouvons constater également à travers l'étude des deux approches qu'au fil du temps et avec l'évolution des PPPs, il est devenu nécessaire d'adopter une législation spécifique. Ces lois peuvent être utilisées comme un moyen d'adapter un cadre juridique existant, si celui-ci n'est pas clairement défini, exhaustif, ou encore s'il limite la capacité du gouvernement à structurer et gérer les PPPs. Une loi spécifique aux PPP permet d'accroître la visibilité du programme de PPP, et d'en démontrer l'engagement politique.

Tableau N°2 : Récapitulatif de l'étude comparative

Critère/pays	Maroc	France
Dénomination des formes de PPP	Partenariat Public privé	Contrat de partenariat (Marché de Partenariat)
Champ d'application	La personne publique (État, Etablissements Publics de l'État et Entreprises Publiques, Collectivité territoriales) Partenaire privé (personne morale de droit privé)	Etablissement Public Collectivité territoriale. Etablissement Privé.
Objet	Conception, de construction, de financement de tout ou parti, de maintenance ou de réhabilitation et d'exploitation d'un ouvrage ou infrastructure nécessaire à la fourniture d'un service public.	Concession de la gestion et/ou de l'exploitation d'un service public à un tiers (personne Privée ou publique), le contrat incluant le financement, la construction, la maintenance et l'exploitation.
Lois relatives aux PPP	Loi 54-05 de 2006 relative à la gestion déléguée des services publics. Lois sectorielles prévoyant la concession/les PPP Loi n°86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé (Dahir n°1-14-192 du 1er Rabii 1436 (24 décembre 2014) Loi n°46-18 modifiant et complétant la loi n°86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé (mars 2020)	Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics. Ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession. L'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat. L'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.
Durée	Longue durée	Longue durée
Organes de gouvernance	Ministère des finances (Direction des entreprises publics et de la privatisation). Commission nationale de Partenariat Public privé.	Ministre chargé de l'économie et des finances : -2004 : Mission d'appui à la réalisation des contrats de partenariat public-privé (MAPPP) -2016 : la mission d'appui au financement des infrastructures (FIN INFRA)

Source : Auteurs

7. Conclusion :

Partout dans le monde, la performance des organisations publiques est devenue un impératif et une nécessité. De ce fait on constate que la gestion des organisations publiques commence à abandonner les méthodes traditionnelles pour être remplacée par de nouvelles méthodes parmi eux l'intégration du secteur privé dans le développement des services et infrastructures publics. Le recours au PPP par plusieurs pays est devenu actuellement une des solutions pour améliorer le secteur public en cultivant l'expertise et l'expérience du secteur privé. Dans ce cadre, le but du présent article était d'étudier l'émergence de la politique des PPP comme phénomène de développement en se basant sur une étude comparative de l'évolution de cette politique dans deux pays (Maroc et France) qui représentent des expériences réussies en matière de PPP.

Enfin notre article nous a permis de présenter l'évolution des deux modèles de PPP de repérer les transformations et les réformes qui ont aidé les états à créer un milieu favorable pour le développement de ce type de partenariat, et précisément l'importance des lois relatives aux PPP qui permettent d'établir les principes directeurs, les procédures et les responsabilités institutionnelles de chaque partie prenante.

Références

- (1). Ahmed, H., & Ibtiham, B. (2018). LES CONTRATS DE PARTENARIAT : ETUDE DE LEGISLATION COMPAREE BENCHMARK (FRANCE, ITALIE, ESPAGNE, ROYAUME UNI ET MAROC). *Revue marocaine de Gestion et d'Économie*.
- (2). BEI. (2005). *Évaluation des projets de type PPP financés par la BEI , Rapport d'évaluation/*.
- (3). BELGHITI, Z. (2020). LES FORMES CONTRACTUELLES DE PARTENARIATS PUBLICPRIVE DANS LES MODELES FRANÇAIS ET ANGLO-SAXON : UNE. *Revue d'etudes en management et finance d'organisation*.
- (4). Campagnac, É. (2009). Contribution à l'analyse des contrats de partenariat public-privé en France et au Royaume-Uni . *Revue française d'administration publique*, 365-382.
- (5). Charbonneau, M. (2012). NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC.
- (6). Christine, F., Ryan, J. O., & Tim, R. (2008). Public-Private Partnership Agencies: A Global Perspective . *Collaboratory for Research on Global Projects* .
- (7). Delmon, J. (2010). Partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures . *Guide pratique à l'intention des décideurs publics*. La Banque Mondiale .
- (8). Dolowitz, D., & Marsh, D. (1996). Who Learns What from Whom: A Review of the Policy Transfer Literature.
- (9). Europeene, C. d. (2018). *Les partenariats public-privé dans l'UE*.
- (10). FMI. (2007). *Investissement public et partenariat public privé*.
- (11). Greve, C., & Hodge, G. (2011). Theorizing Public-Private Partnership Success : A Market-Based Alternative to Government. *Public Management Research Conference*.
- (12). Hallaouy, R. (2017). *Conjoncture.info*. Récupéré sur <https://www.cfcim.org/ppp-un-mode-de-financement-pour-projets-structurants/>
- (13). Hodge, G. A. (2000). *Privatization: An International Review of Performance*. Westview Press.
- (14). HOOD, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS?
- (15). IGF, i. g. (2012). *Évaluation des partenariats Public-Privé*.
- (16). *Legifrance*. (s.d.). Récupéré sur [www.legifrance.gouv.fr: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037703272/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037703272/)
- (17). Maroc, D. (2019). *Rapport d'activité de la DEPP* .
- (18). MEF. (2018). *Guide du Partenariat Public privé*.
- (19). OCDE. (2008). *Partenariat Public privé : partager les risques et optimiser les ressources*.
- (20). public, M. (s.d.). *Marché-Public.fr*. Récupéré sur <http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/AOT-autorisation-occupation-temporaire.htm>
- (21). publique, C. . (s.d.). *code: commande publique* . Récupéré sur <https://www.code-commande-publique.com/contrat-de-concession-definition/>
- (22). Sanni Yaya, H. (2005). Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et influences conceptuelles. *La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public*.

- (23). Stone, D. (2004). Transfer Agents and Global Networks in the ‘Transnationalisation’ of Policy.
- (24). Turgeon, J., & al. (2008). Le transfert de politiques publiques et l'évaluation d'impact sur la santé.
- (25). www.controverses-minesparistech-3.fr. (s.d.). *LA MAPPP (MISSION D'APPUI AUX PPP)*. Récupéré sur <https://www.google.com/search?q=controverses.minesparis&oq=controverses.minesparis&aqs=chrome..69i57j0i13i30j69i60l2.361j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- (26). www.guimet-avocats.net. (2016). *La MAPPP devient la mission d'appui au financement des infrastructures (MAFI ou FIN INFRA)*. Récupéré sur <http://www.guimet-avocats.net/la-mappp-devient-la-mission-dappui-au-financement-des-infrastructures-mafi-ou-fin-infra>