

Partenariats Public-Privé et durabilité au Maroc : entre impératifs écologiques et logiques de marché

Public-Private Partnerships and Sustainability in Morocco: Reconciling Environmental Imperatives with Market Dynamics

Haniya Oumaima ERRADOUANI, (Docteur)

*Laboratoire d'économie, finance, management et innovation
 Université de Picardie Jules verne, Amiens, France*

Adresse de correspondance :	151, Lamiaa, Safi, Maroc 46000
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	ERRADOUANI, H. O. (2026). Partenariats Public-Privé et durabilité au Maroc : entre impératifs écologiques et logiques de marché. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(10), 812–822. https://doi.org/10.5281/zenodo.22304388
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 23/08/2025

Accepted: 16/08/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 10 (2026)

Partenariats Public-Privé et durabilité au Maroc : entre impératifs écologiques et logiques de marché

Résumé :

Cet article examine la contribution des partenariats public-privé (PPP) à la réalisation de projets de développement durable au Maroc. En mobilisant un cadre théorique fondé sur la gouvernance, les biens publics et la durabilité, il explore la capacité de ces partenariats à concilier logiques d'efficacité économique avec objectifs sociaux et environnementaux. Trois études de cas illustrent les tensions et les opportunités que présentent les PPP dans le contexte marocain : le tramway de Rabat-Salé (mobilité urbaine), la station d'épuration de Médiouna (assainissement) et le centre de valorisation des déchets de Fès (gestion intégrée des déchets). L'analyse met en lumière les défis de coordination, de transparence, d'acceptabilité sociale et de pérennité des investissements. L'article souligne les conditions à réunir pour que les PPP deviennent de véritables leviers d'un développement durable inclusif, en s'inscrivant dans une gouvernance renouvelée et attentive aux inégalités territoriales.

Mots clés : Partenariat public-privé, développement durable, Maroc, gouvernance, durabilité urbaine.

JEL Classification : Q56, H54, O18

Type du papier : Analyse empirique

Abstract:

This article explores the contribution of public-private partnerships (PPPs) to sustainable development projects in Morocco. Drawing on a theoretical framework based on governance, public goods, and sustainability, it examines the extent to which PPPs can reconcile economic efficiency with social and environmental goals. Three case studies illustrate the tensions and opportunities PPPs present in the Moroccan context: the Rabat-Salé tramway (urban mobility), the Médiouna wastewater treatment plant (sanitation), and the Fès waste valorization center (integrated waste management). The analysis highlights challenges related to coordination, transparency, social acceptability, and long-term investment viability. The article argues that PPPs can become genuine tools for inclusive sustainable development if embedded in renewed governance approaches that address territorial inequalities.

Keywords: Public-private partnership, sustainable development, Morocco, governance, urban sustainability.

Classification JEL : Q56, H54, O18

Paper type: Empirical analysis

1. Introduction

Face aux défis planétaires croissants liés au dérèglement climatique, à la raréfaction des ressources naturelles et à une urbanisation galopante, les structures étatiques contemporaines se trouvent contraintes de repenser structurellement leurs modalités d'action publique et leurs trajectoires de développement (Brundtland, 1987 ; World Bank, 2021). Dans cette configuration, les partenariats public-privé (PPP) ont émergé au cours des trois dernières décennies comme un instrument privilégié de la Nouvelle Gestion Publique, visant à pallier le déficit de financement public, à accélérer le déploiement des infrastructures lourdes et à catalyser le transfert d'expertises managériales et technologiques du secteur privé vers la sphère publique (Grimsey & Lewis, 2004).

Le Royaume du Maroc, résolument engagé dans une transition proactive vers une économie verte et bas-carbone, a progressivement érigé les PPP en piliers de sa stratégie de modernisation infrastructurelle. Cette orientation est particulièrement prégnante dans les secteurs névralgiques de l'énergie renouvelable, de la gestion intégrée de l'eau, de la mobilité propre et de la valorisation des déchets ménagers (OCDE, 2022). L'intégration des impératifs écologiques au sein des montages contractuels complexes est dorénavant présentée par les autorités publiques comme un vecteur d'alignement avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Agenda 2030 des Nations Unies (PNUD, 2020).

Cependant, l'introduction de rationalités marchandes dans la fourniture de services publics dits durables suscite de profonds débats théoriques et empiriques. Au-delà de l'efficacité économique et technique fréquemment mise en avant par les bailleurs de fonds multilatéraux (Foster & Briceno-Garmendia, 2010), se pose avec acuité la question de la contribution réelle de ces dispositifs à la durabilité systémique. Les objectifs fondamentaux d'équité sociale et de préservation environnementale sont-ils intrinsèquement coconçus et sanctuarisés dans les clauses contractuelles, ou s'effacent-ils systématiquement devant les impératifs de rentabilité financière et de dérisquage pour les opérateurs privés (Jomo et al., 2016) ? Dès lors, assistons-nous à l'émergence d'un paradigme de gouvernance socio-écologique partagée, ou s'agit-il d'un simple habillage cosmétique — une forme de greenwashing institutionnalisé — destiné à légitimer la privatisation de secteurs historiquement régis par l'État (Gomez & Boutaud, 2019) ? L'objectif principal de cet article est d'analyser la trajectoire des PPP durables au Maroc à travers une lecture critique et multidimensionnelle de leurs retombées réelles. Notre hypothèse centrale stipule que les PPP constituent des instruments intrinsèquement ambivalents. Si d'une part ils opèrent une accélération indéniable du rythme d'investissement dans les infrastructures écologiques, ils tendent d'autre part à exacerber des asymétries de pouvoir institutionnelles, à renforcer les inégalités socio-territoriales d'accès aux services, et à soustraire les choix techniques majeurs au contrôle démocratique local.

Pour valider cette hypothèse, la posture méthodologique retenue s'inscrit dans une démarche qualitative de type analyse empirique intermédiaire. Elle repose sur l'examen rigoureux et contextualisé de trois projets emblématiques menés au Maroc : le réseau de transport du Tramway de Rabat-Salé (mobilité durable), la station d'épuration (STEP) de Médiouna (gestion de l'eau) et le centre de valorisation des déchets de Fès (économie circulaire).

Le présent article est structuré en quatre sections majeures. Après avoir exposé le cadre conceptuel et la revue de littérature théorique et empirique entourant les PPP durables, nous détaillerons notre protocole méthodologique qualitatif. Ensuite, nous présenterons les résultats détaillés issus des trois cas d'étude, pour enfin mener une discussion critique croisée, ouvrant la voie à la formulation d'un modèle analytique de gouvernance territoriale et à l'identification de perspectives de recherche futures.

2. Cadre conceptuel et théorique

1.1. Les Partenariats Public-Privé : nature, formes et enjeux

Les partenariats public-privé (PPP) se sont imposés depuis les années 1990 comme une modalité centrale de financement et de gestion des services publics, notamment dans un contexte de raréfaction des ressources budgétaires et de recherche d'efficacité. Selon la définition de la Banque mondiale, un PPP est un accord à long terme entre une entité publique et une partie privée pour la fourniture d'un service public, dans lequel la partie privée assume un risque substantiel et est rémunérée en fonction de sa performance.

Cependant, cette définition, apparemment neutre, masque la diversité des configurations juridiques, économiques et politiques. Les PPP peuvent prendre plusieurs formes :

- BOT (Build-Operate-Transfer) : construction, gestion temporaire puis transfert à l'État ;
- DBFO (Design-Build-Finance-Operate) : le partenaire privé assure la conception, le financement, la construction et l'exploitation ;
- Contrats de concession : l'opérateur privé perçoit directement des redevances auprès des usagers.

Ces dispositifs, bien qu'issus de la logique de délégation, s'en distinguent par leur durée, leur complexité contractuelle et leur partage de risques. Mais ce dernier, dans la pratique, reste souvent déséquilibré en faveur du privé, notamment en contexte de faible capacité institutionnelle publique (Grimsey & Lewis, 2004).

1.2. PPP et objectifs publics : une convergence problématique

Le recours aux PPP est généralement justifié par l'accès à des financements privés pour des projets d'intérêt général, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle via l'expertise du secteur privé, la réduction des coûts à long terme et le recentrage du rôle direct de l'État (Courtine, 2020). Cependant, la convergence entre intérêts publics et privés est souvent théorique : les objectifs de rentabilité entrent fréquemment en conflit avec les impératifs de qualité, d'accessibilité et de durabilité. Les coûts de transaction liés à la négociation et au contrôle contractuel sont sous-estimés, tandis que la complexité juridique limite la capacité des autorités locales à faire respecter les clauses d'intérêt général.

1.3. Lectures critiques de la gouvernance marchande

Pour dépasser l'approche purement instrumentale des PPP, trois grilles théoriques critiques s'avèrent indispensables :

- La Nouvelle Gestion Publique (NGP) : Promeut une gestion publique calquée sur le privé (contractualisation, indicateurs de performance, mise en concurrence) (Bezès, 2009). Elle tend à réduire les usagers à des clients et les services publics à des prestations marchandes, marginalisant les valeurs d'équité et de solidarité.
- La théorie des communs : Portée par Elinor Ostrom (1990), elle démontre la viabilité de la gestion collective des ressources par les communautés locales contre l'exclusivité étatique ou privée. Appliquée aux PPP, elle interroge les conditions de délégation d'un bien commun (eau, transport, déchets) sans perte de son essence collective.
- Le capitalisme vert : D'inspiration néo-marxiste, cette approche perçoit les PPP comme des dispositifs de captation de la rente publique par des consortiums financiers sous couvert de transition écologique (Bollier, 2010 ; Harvey, 2005). Le risque majeur réside dans un glissement technocratique et opaque du pouvoir décisionnel démocratique vers des cercles d'experts financiers.

1.4. Le développement durable : un référentiel à trois dimensions

Le développement durable articule trois dimensions interconnectées et potentiellement

conflictuelles : environnementale, économique et sociale (Brundtland, 1987). Dans la trajectoire des PPP, l'évaluation de cette durabilité ne saurait se cantonner à l'obtention d'un label de légitimation (*greenwashing institutionnel*) (Gomez & Boutaud, 2019 ; Zérah, 2021). Elle exige des critères transversaux clairs et mesurables, formalisés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Critères d'évaluation de la durabilité des PPP

Dimension	Critère d'évaluation	Indicateurs possibles
Environnement	Réduction des impacts écologiques	Émissions de CO ₂ évitées, performance énergétique, taux de recyclage
Économie	Viabilité financière & partage de risques	Part du co-financement public/privé, soutenabilité des coûts pour l'utilisateur
Social	Inclusion & accès équitable	Grilles tarifaires sociales, couverture des zones périphériques marginalisées
Gouvernance	Transparence & redevabilité	Accessibilité des contrats, audits d'impact, évaluation participative

Source : Auteur

1.5. Revue de littérature empirique sur les PPP durables

Afin d'ancrer notre démarche dans les réalités vécues à l'échelle internationale et nationale, le Tableau 2 synthétise les enseignements de recherches empiriques majeures portant sur les dynamiques, les leviers et les risques des PPP confrontés aux enjeux socio-écologiques.

Tableau 2: Matrice de la littérature empirique sur les PPP et la durabilité

Année	Étude / Auteurs	Région / Contexte	Principaux résultats empiriques	Limites ou risques identifiés
2013	Dupas, Marty & Voisin	France (Infrastructures publiques)	Mise en évidence de l'efficacité des clauses environnementales incitatives lors de la construction.	Coûts de transaction élevés ; rigidité des contrats face aux évolutions technologiques écologiques.
2013	Deffontaines	France (Services environnementaux)	Analyse de la performance technique des concessions d'eau et d'assainissement déléguées.	Risque aigu d'asymétrie d'information au détriment des petites collectivités locales territoriales.
2022	Crutzen & Lebas	Belgique (Gouvernance hybride)	Identification de leviers pour une gouvernance mixte intégrant des indicateurs multi-critères durables.	Tendance naturelle à prioriser les indicateurs financiers au détriment du volet d'équité sociale.
2023	Ezz & Kouskous	Maroc (Collectivités territoriales)	Évaluation de l'impact de la loi 86-12 révisée sur l'attractivité territoriale des projets d'infrastructure.	Déficit profond d'ingénierie juridique et financière au sein des municipalités locales marocaines.

Source : Synthèse de littérature personnalisée inspirée des données de la recherche

1.6. Spécificité du contexte macro-institutionnel marocain

Au Maroc, le cadre juridique des PPP a été substantiellement renforcé par la promulgation de la loi n°86-12 (amendée par la loi n°46-18 en 2020), étendant explicitement le recours aux PPP aux collectivités territoriales. Si cette décentralisation vise à stimuler la compétitivité territoriale en phase avec la dynamique nationale de Régionalisation Avancée (El Madani & Hanchane, 2016), elle se heurte à une asymétrie capacitaire flagrante. De nombreuses communes ne possèdent pas l'ingénierie administrative autonome nécessaire face à de grands groupes privés ou aux exigences des bailleurs multilatéraux (Berd, BAD, Banque mondiale). Dès lors, la délégation de ressources vitales (eau potable, transport public, assainissement) soulève de lourds défis en termes de justice environnementale, de dépendance financière externe et d'équité territoriale.

3. Méthodologie de recherche

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une analyse empirique qualitative. Pour opérationnaliser l'évaluation critique des partenariats public-privé face aux exigences de la durabilité au Maroc, nous avons structuré un protocole rigoureux d'extraction, de collecte et d'analyse de données axé sur la méthode de l'étude multi-cas comparative.

3.1. Protocole de sélection des cas

Trois cas d'étude contrastés et complémentaires ont été sélectionnés selon une logique d'échantillonnage théorique et de représentativité sectorielle (mobilité, assainissement, économie circulaire). Ils répondent à trois critères fondamentaux :

- Un ancrage explicite dans la durabilité : Projets officiellement labellisés comme vitrines de la transition écologique marocaine.
- Une configuration contractuelle PPP active : Contrats de concession ou de gestion déléguée de long terme impliquant des entités publiques et des opérateurs privés nationaux ou internationaux.
- L'accessibilité et la transparence des données secondaires : Existence d'une documentation publique contradictoire (rapports d'activité, rapports d'audits institutionnels, bilans de délibérations communales, articles de presse économique et rapports d'ONG).

3.2. Méthode d'extraction et de collecte des données

L'extraction documentaire s'est déroulée sur la base d'un corpus diversifié s'étalant sur la période 2011-2025. Les données proviennent des sources institutionnelles suivantes :

- Rapports sectoriels ministériels (Ministère de la Transition Énergétique et du Développement Durable, Ministère de l'Intérieur).
- Documents financiers et d'évaluation macroéconomique (Haut-Commissariat au Plan - HCP, Banque mondiale, OCDE).
- Rapports de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et rapports de durabilité publiés par les opérateurs délégataires (Transdev, Lydec, Averda Maroc).
- Audits et revues indépendantes issus de la société civile et de travaux académiques locaux.

3.3. Cadre d'analyse des données

L'analyse du matériau textuel et quantitatif collecté a été opérée par le biais d'une analyse thématique de contenu. Les données extraites ont été systématiquement codifiées et projetées sur notre grille d'évaluation multidimensionnelle (Tableau 1). Pour chaque cas, les performances ont été mesurées à l'aune de quatre variables pivots : la performance environnementale technique, la viabilité et le partage de risques économiques, l'équité et l'inclusion sociale des populations locales, et le niveau de transparence démocratique du modèle de gouvernance contractuel.

4. Résultats

4.1. Cas n°1 – Le Tramway de Rabat-Salé : Mobilité durable et fractures socio-tarifaires

Mis en service en 2011 et ayant fait l'objet d'extensions majeures en 2022 pour atteindre un réseau interconnecté de 32 kilomètres, le projet de Tramway de Rabat-Salé est structurellement géré via la Société du Tramway de Rabat-Salé (STRS), associant les communes, l'État et l'exploitant privé Transdev.

- Environnement : Sur le plan écologique, la performance technique est probante. Le réseau absorbe un flux quotidien moyen de 115 000 voyageurs, ce qui a permis d'engendrer une réduction estimée à environ 10 000 tonnes d'équivalent CO₂ par an en se substituant à

l'usage de modes de transport thermique individuels ou collectifs vétustes. La traction 100 % électrique des rames s'inscrit en droite ligne avec les orientations nationales de décarbonation de la mobilité urbaine.

- **Économie** : Le modèle de financement met en relief les limites de l'efficacité pure du privé. L'investissement initial lourd, se chiffrant à 3,6 milliards de dirhams (MMDH) pour la première phase (et plus de 1,7 MMDH pour les extensions), a été majoritairement supporté par des fonds publics et des emprunts garantis par l'État auprès de bailleurs internationaux (AFD, BEI). Les recettes d'exploitation commerciale (ticket fixé à un tarif unique de 6 DH) ne couvrent pas les coûts fixes de maintenance et d'amortissement, nécessitant l'injection de subventions publiques d'équilibre récurrentes pour préserver la rentabilité contractuelle de l'opérateur privé.
- **Social** : Bien que le tracé relie des quartiers populaires denses (comme Karima à Salé), l'absence d'une tarification sociale modulée ou de politiques d'abonnements intermodaux crée une exclusion économique rampante pour les ménages vivant sous le seuil de pauvreté multidimensionnel. De plus, la restructuration du transport s'est opérée par une éviction agressive des transporteurs informels et des petits taxis, dont la reconversion ou l'intégration au sein de la nouvelle économie du projet est restée marginale.
- **Gouvernance** : Le pilotage du projet s'est avéré vertical et centralisé. Les conseils communaux élus ont vu leurs prérogatives de négociation s'effacer devant la technocratie de la STRS et de l'opérateur privé. Les contrats initiaux et les avenants tarifaires demeurent confidentiels, soustraits à l'évaluation citoyenne participative ou à l'audit démocratique ouvert.

4.2. Cas n°2 – La station de traitement des eaux usées de Médiouna : Innovation technique et exclusion périphérique

Implantée dans la périphérie de l'agglomération du Grand Casablanca pour juguler la crise environnementale du bassin versant de l'oued Hassar, la STEP de Médiouna a fait l'objet d'un contrat de gestion déléguée associant l'autorité délégante à la Lydec.

- **Environnement** : Le site intègre un procédé technologique de pointe, associant la boue activée au bioréacteur à membranes (BRM). D'une capacité nominale de traitement de 3 800 m³ d'eaux usées par jour, la station atteint des taux d'abattement de la pollution organique (DBO5 et DCO) supérieurs à 95 %, permettant le rejet d'une eau limpide de catégorie A, réutilisable pour l'arrosage des ceintures vertes urbaines.
- **Économie** : L'enveloppe globale d'investissement s'est élevée à 480 millions de dirhams. Le modèle contractuel d'exploitation sur une longue durée de 25 ans révèle un retour sur investissement structurellement déficitaire sur le seul segment de la vente d'eaux épurées. La pérennité économique du modèle dépend d'un mécanisme de péréquation croisée financière interne au contrat global de gestion déléguée de la métropole, rendant ce modèle difficilement reproductible et autonome dans des communes de taille intermédiaire.
- **Social** : Si la station assainit le cadre de vie global, les bénéfices socio-économiques directs restent asymétriques. Les petits exploitants agricoles de la commune rurale limitrophe de Médiouna se voient de facto exclus de l'accès à cette ressource hydrique alternative pour l'irrigation maraîchère, en raison de l'absence de réseaux secondaires de distribution de proximité, dont le coût de construction n'a été intégré ni par l'opérateur privé, ni par la commune rurale.
- **Gouvernance** : On constate une déconnexion complète du pouvoir de contrôle. La petite commune de Médiouna, bien que signataire et autorité de tutelle locale, manque cruellement de cadres techniques spécialisés en génie de l'environnement pour auditer de manière

autonome les données de performance fournies unilatéralement par le délégataire privé, induisant une dépendance technique totale envers ce dernier.

4.3. Cas n°3 – Le Centre de Valorisation des Déchets de Fès : Économie circulaire inaboutie et précarité sociale

Inauguré en 2017 sous la forme d'un partenariat public-privé de type gestion déléguée entre la municipalité de Fès et le consortium Averda Maroc, le Centre de Valorisation des Déchets (CVD) de Fès devait incarner la rupture avec le modèle d'enfouissement sauvage au profit d'une économie circulaire intégrée.

- **Environnement** : Les cibles contractuelles initiales prévoyaient un taux de valorisation et de recyclage matière de 30 % ainsi qu'une capture optimale du biogaz pour la production d'électricité verte. En pratique, le taux de recyclage effectif stagne sous la barre des 8 %. Ce dysfonctionnement majeur découle de l'absence totale de mise en place de flux de tri sélectif à la source au sein des ménages, le centre recevant des flux de déchets hautement humides et mélangés qui saturant les lignes de tri mécanique.
- **Économie** : Le modèle contractuel prévoyait un équilibre financier basé sur la commercialisation des matières triées (plastiques, métaux) et la redevance à la tonne enfouie versée par la commune. Face à l'effondrement des revenus issus du recyclage, le projet est devenu un gouffre budgétaire pour la ville de Fès, les subventions d'équilibre étatiques et les révisions d'avenants contractuels ayant dû être mobilisées pour éviter la faillite opérationnelle de l'opérateur privé.
- **Social** : Le volet de l'ingénierie sociale s'est soldé par un échec flagrant. Le projet prévoyait l'intégration formelle des chiffonniers (mika) de l'ancienne décharge sauvage au sein d'une coopérative de tri modernisée à l'intérieur de l'usine. Sur plus de 450 récupérateurs informels historiques, moins de 80 ont obtenu un emploi stable et sécurisé. Les autres ont été refoulés à la périphérie du centre, retombant dans une précarité extrême. Par ailleurs, la logique d'optimisation des coûts logistiques de l'opérateur privé a conduit à prioriser la régularité de la collecte dans les zones centrales, bourgeoises et touristiques de la ville, délaissant les quartiers périphériques sous-équipés.
- **Gouvernance** : La gestion contractuelle brille par son opacité. Le groupement de collectivités locales n'a mis en œuvre aucun mécanisme de contrôle citoyen participatif ou d'audit environnemental indépendant. Les rapports d'évaluation d'impact écologique restent confidentiels, et les conflits récurrents entre l' élu local et le délégataire se règlent à huis clos, loin des principes de redevabilité publique.

5. Discussion

L'analyse transversale des trois cas empiriques met en évidence que les Partenariats Public-Privé ne sauraient être appréhendés comme des outils neutres générant mécaniquement de la durabilité. Le mythe d'une synergie naturelle et automatique entre efficacité managériale privée et intérêt général écologique se heurte violemment aux contradictions structurelles du capitalisme vert (Bollier, 2010).

5.1. Analyse Comparative Internationale

Pour situer la trajectoire marocaine, une mise en perspective avec d'autres économies émergentes partageant des configurations macro-institutionnelles similaires s'avère féconde. En Tunisie, les tentatives de concessions privées dans le secteur de l'assainissement (notamment via l'ONAS) ont révélé des écueils identiques à ceux constatés à Médiouna : une asymétrie d'information critique entre l'opérateur centralisé et les communes locales, doublée d'une explosion des coûts budgétaires pour l'État lors des phases de révision contractuelle. En Égypte, les PPP massifs déployés dans les transports collectifs au Caire illustrent, à l'instar du Tramway

de Rabat-Salé, une déconnexion chronique entre la performance environnementale technique (décarbonation) et l'inclusion socio-économique, les grilles tarifaires excluant systématiquement les franges les plus vulnérables de la population au profit d'une logique de rendement financier de court terme.

5.2. Formalisation du Modèle Conceptuel Analytique de la Discussion

Afin de synthétiser les forces systémiques qui s'affrontent au sein des PPP environnementaux au Maroc, nous formalisons ci-dessous notre modèle analytique original. Il cartographie les tensions intrinsèques, les leviers d'action disponibles pour l'acteur public, ainsi que les risques majeurs de dérive institutionnelle.

Tableau 3: Modèle conceptuel analytique des PPP durables au Maroc

Axe d'analyse	Composantes structurelles	Dynamiques empiriques observées au Maroc
Les Tensions Fondamentales	Impératifs de Rentabilité vs Objectifs de Durabilité	Conflit permanent entre minimisation des coûts opérationnels (privé) et exigences d'inclusion sociale ou de tri poussé (public).
Les Leviers Publiques Disponibles	1. Clauses contractuelles vertes 2. Gouvernance territoriale mixte 3. Évaluation multi-critères	Nécessité d'intégrer des pénalités environnementales strictes, de renforcer la capacité d'audit des communes et de diversifier les indicateurs au-delà du simple ROI financier.
Les Risques Systémiques	1. <i>Greenwashing</i> institutionnel 2. Asymétrie de pouvoir décisionnel 3. Privatisation des biens communs	Captation de la rente publique par le privé ; dépossession technique des élus locaux ; marginalisation des populations périphériques vulnérables.

Source : Auteur

L'implémentation de la Régionalisation Avancée au Maroc offre un cadre formel propice à la redéfinition de ces équilibres (El Madani & Hanchane, 2016). Toutefois, si la loi octroie désormais aux territoires la capacité de contractualiser directement des PPP, cette décentralisation demeure purement administrative et juridique, dénuée d'un transfert réel de compétences d'ingénierie financière et d'outils d'évaluation participative. Pour inverser la tendance, la durabilité ne doit plus être pensée comme une contrainte technique externe ou un simple argument de communication, mais comme un processus de co-construction politique et territorialisé, intégrant la société civile et les usagers au cœur de la gouvernance des biens communs.

6. Conclusion

L'examen approfondi des partenariats public-privé au Maroc confrontés aux exigences du développement durable révèle une réalité profondément duale. D'un côté, les PPP s'affirment comme un instrument pragmatique indispensable face aux contraintes budgétaires de l'État, permettant de mobiliser rapidement des capitaux d'envergure, d'injecter des technologies d'avant-garde et de faire émerger des infrastructures écologiques majeures (Rabat, Médiouna, Fès). D'un autre côté, leur mise en œuvre opérationnelle met en exergue des dysfonctionnements structurels critiques en matière d'équité socio-territoriale, de transparence contractuelle et de légitimité démocratique.

Les conclusions de cette analyse empirique qualitative démontrent que la performance environnementale ne saurait s'isoler des dimensions sociales et politiques. Déléguer la gestion d'un bien commun essentiel (eau, mobilité, propreté urbaine) à des opérateurs guidés par des logiques de marché, sans disposer d'un État régulateur fort et de collectivités locales outillées pour le contrôle, expose inéluctablement les projets à des dérives de greenwashing et d'exclusion sociale. Le cas du CVD de Fès ou de la STEP de Médiouna illustre parfaitement cette transition environnementale bloquée par des failles institutionnelles et un déficit d'ingénierie sociale. Un changement de paradigme s'impose : il est urgent de dépasser la simple

délégation de service marchande pour instaurer une véritable gouvernance démocratique des territoires, où les citoyens et les usagers passent du statut de simples clients passifs à celui d'acteurs de la co-construction.

Pour prolonger les réflexions issues de cet article, plusieurs pistes de recherche empiriques et théoriques méritent d'être explorées :

- Analyse quantitative des clauses contractuelles : Il conviendrait de mener une étude comparative quantitative sur un échantillon plus large de contrats de PPP en Afrique du Nord, afin de mesurer statistiquement la corrélation entre la présence de pénalités financières vertes explicites et le taux de réussite environnementale réel des projets.
- Évaluation de l'impact de la formation des élus : Analyser de quelle manière des programmes dédiés au renforcement des capacités en ingénierie financière et environnementale des cadres communaux (notamment dans le cadre de la Régionalisation Avancée) modifient l'équilibre des pouvoirs lors de la phase de renégociation des avenants contractuels.
- Théorie des communs et modèles de gouvernance participative : Explorer sur le plan théorique et empirique la viabilité de modèles de partenariats Public-Privé-Populaire (PPPP), intégrant formellement des coopératives citoyennes locales ou des usagers organisés dans l'actionnariat et le conseil d'administration des structures de gestion des services d'eau et de traitement des déchets.

Références :

- (1). AfDB. (2020). Public-Private Partnerships in Africa: Trends, Challenges and Future Prospects. African Development Bank Group.
- (2). Aoust, L., & Midoun, M. (2020). Les partenariats public-privé dans les pays du Sud : entre illusion et dépendance. *Revue Tiers Monde*, 243(3), 109-129.
- (3). Benchekroun, H. (2017). Les partenariats public-privé au Maroc : enjeux, limites et perspectives. *Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement*, 146, 33-48.
- (4). Bezes, P. (2009). Réinventer l'État : les réformes de l'administration française (1962-2008). Presses universitaires de France.
- (5). Boubaker, S., & Nguyen, D. K. (2018). Public-Private Partnerships, Policy and Governance. Springer.
- (6). Bollier, D. (2010). The Promise of Commoning: A New Culture of Governance for the Commons. The Commons Strategy Group.
- (7). Bouzidi, Z. (2015). Les partenariats public-privé au service du développement durable au Maghreb : une analyse institutionnelle. *Cahiers du GREThA*, 2015-13.
- (8). Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford University Press.
- (9). Cherkaoui, M. (2019). Le développement durable au Maroc : état des lieux et perspectives. *Revue Marocaine de Développement Durable*, 12(1), 9-27.
- (10). Courtine, J. (2020). Gouvernance et PPP : entre intérêt public et logique de marché. *Politiques et Management Public*, 37(2), 117-134.
- (11). Crutzen, N., & Lebas, M. (2022). Guide Pratique : Collaborations et partenariats public-privé durables. Université de Liège.
- (12). Deffontaines, G. (2013). Performance technique et asymétries d'information dans les PPP de services. Thèse de Doctorat, HAL.
- (13). Dupas, N., Marty, F., & Voisin, A. (2013). Les clauses vertes dans les contrats de partenariat de première génération : un bilan empirique. *Revue d'Économie Industrielle*, 142, 45-72.

- (14). El Idrissi, M. (2021). L'implication du secteur privé dans la gestion des ressources hydriques au Maroc. *Revue Africaine des Sciences de l'Eau*, 5(1), 45–62.
- (15). Elinor, O. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- (16). El Madani, S., & Hanchane, S. (2016). La gouvernance territoriale au Maroc : entre décentralisation et partenariats. *Espace Géographique et Société Marocaine*, 17, 77–90.
- (17). Ezz, H., & Kouskous, T. (2023). L'attractivité territoriale et gouvernance des contrats PPP au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2), 112-135.
- (18). Foster, V., & Briceño-Garmendia, C. (2010). *Africa's Infrastructure: A Time for Transformation*. World Bank.
- (19). Gomez Boutaud, A. (2019). Le développement durable, un projet politique. In L. Métral, J. Peyroux & B. Sgard (Eds.), *Gouverner les villes du Sud par les instruments* (pp. 175–192). Karthala.
- (20). Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Edward Elgar Publishing.
- (21). Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford University Press.
- (22). IMF. (2023). *Strengthening Public Investment Management in Emerging Economies*. International Monetary Fund.
- (23). Jomo, K. S., Chowdhury, A., Sharma, K., & Platz, D. (2016). *Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose?* UN-DESA Working Paper No. 148.
- (24). Lydec. (2018). *Rapport développement durable – Grand Casablanca*.
- (25). OCDE. (2022). *Promouvoir les investissements durables au Maroc*. Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
- (26). OECD. (2012). *Recommendation on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- (27). PMR. (2019). *personality-traits as predictor of cognitive biases*. *Quarterly Review of Film and Video*, 10.1108/qrfr-10-2019-0123.
- (28). PNUD. (2020). *Les partenariats public-privé et l'agenda 2030 au Maroc : enjeux et perspectives*. Programme des Nations Unies pour le Développement.
- (29). Román, M. (2017). Social Sustainability in PPP Infrastructure Projects: Criteria and Indicators. *Sustainability*, 9(8), 1462.
- (30). World Bank. (2021). *Public-Private Partnerships Fiscal Risk Assessment Model (PFRAM) 2.0*.
- (31). Zérah, M.-H. (2021). Gouverner les services urbains entre clientélisme, négociation et biens communs. *Critique Internationale*, 90(1), 87–104.