

Une revue des études sur la gestion des risques au niveau des Partenariats Public-Privé (PPP).

BENARBI M-A, TAMNINE L.

Résumé — La gestion des risques est une discipline basée sur un processus itératif et continu mis en œuvre par un organisme afin de fournir, partager ou obtenir des informations et d'engager un dialogue avec les parties prenantes. Elle constitue alors une nouvelle fonction dans de nombreuses organisations.

Faire émerger cette fonction dans le secteur public marocain est une étape cruciale, surtout avec la nouvelle orientation que vit ce dernier en termes de mode de management basée sur la performance. D'ailleurs, parmi les formes que prend ce nouveau mode nous trouvons les "Partenariats Public-Privé (PPP)".

Le recours à des PPP au Maroc est expliqué par différentes variables. Tout d'abord, le manque des fonds nécessaire pour la réalisation des projets nécessitant des coûts exorbitants, ensuite, la volonté de délivrer la fourniture de services et d'infrastructures économiques, administratives et sociales de qualité, puis le partage des risques afférents au projet avec le secteur privé, et enfin, la nécessité de développer au sein des administrations publiques de nouveaux modes de gouvernance basés sur la performance.

La plupart des études faites sur les FCS des projets PPP ont révélé que 'la répartition et le partage des risques liés aux PPP' est la caractéristique unique qui différencie les PPP des autres modes de réalisation des projets publics (gestion déléguée, concession, ...).

Cet article s'inscrit dans une optique de présenter aux dirigeants du secteur public une idée sur l'importance de la gestion des risques dans la réussite de leurs projets de partenariat avec le secteur privé.

Mots clés : gestion des risques, gouvernance, Maroc, partenariats publics privé, succès.

1. INTRODUCTION

Une série des réformes a commencé depuis l'adoption du Plan d'Ajustement Structurel par le Maroc en 1983 afin de préserver la compétitivité de l'économie nationale et de satisfaire les besoins des usagers des services publics. Parmi ses réformes nous trouvons une dédiée à la conception, financement de tout ou partie, construction ou de réhabilitation, maintenance et/ou exploitation d'un ouvrage ou infrastructure ou de prestation de services nécessaires à la fourniture d'un service public¹. Il s'agit bel et bien des "contrats de partenariats public-privé" que le Maroc a adopté et qu'il a formalisé à travers la loi n° 86-12 promulguée le 04 juin 2015 et le décret n° 2-15-45 relatif à l'application de ladite loi. Une nouveauté qui nous amène alors à poser la problématique suivante : dans quelle mesure la gestion des risques, instrument d'aide à la prise des décisions, peut apporter une vision claire quant à la conclusion des contrats de Partenariats Public-privé ?

Il s'agit donc de répondre aux questions suivantes :

- Quel est le contexte de l'émergence des PPP ?
- Quel est l'apport de la fonction de gestion des risques à ces partenariats public-privé ?
- Quelles sont les difficultés liées à la gestion des contrats de Partenariats Public-Privé ?
- Comment peut-on transposer les expériences des autres pays sur le cas du Maroc ?

L'objet de cet article est d'exposer, tout d'abord, le contexte et l'évolution du concept de Partenariat Public-Privé ainsi

que celui de la gestion des risques liés aux PPP. Puis, il s'agit bien de mettre le point sur les difficultés qui constituent un risque d'échec de ce type de contrats, pour finir par les éléments à maîtriser afin de réussir les projets PPP au Maroc.

2. CONTEXTE ET EVOLUTION DES CONCEPTS

Au niveau de cette partie, nous parlerons de l'émergence du concept de PPP, d'une part, et de l'importance de la fonction de gestion des risques dans l'organisation publique, d'autre part.

1.1. Emergence du concept de PPP

Au Maroc, on parlait de la gestion déléguée, considérée comme étant un mode de base des partenariats que l'Etat a entretenu avec le secteur privé, pour construire et exploiter des ouvrages et des services publics. La première forme de cette gestion été en 1914, où la Société Marocaine de Distribution (SMD) est devenue concessionnaire des activités de production et de distribution d'eau potable dans quatre villes du Royaume (en 1914 la ligne ferroviaire Tanger-Fès, Fès-Marrakech en 1920, l'exploitation des ports de Casablanca en 1916, Fdala (actuelle Mohammedia) et Tanger) (BACHIR, 2015).

Ça fait juste quelques années qu'on assistait à un recours des entreprises et établissements publics marocains aux partenariats public-privé, chose qu'on peut expliquer par différentes variables. Tout d'abord, le manque des fonds nécessaires pour la réalisation des projets nécessitant des coûts exorbitants, ensuite, la volonté de délivrer la

¹ Article 1 du Dahir n° 1-14-192 du 1er rabii I 1436 (24 décembre 2014) portant promulgation de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé.

fourniture de services et d'infrastructures économiques, administratives et sociales de qualité, puis le partage des risques afférents au projet avec le secteur privé, et enfin, la nécessité de développer au sein des administrations publiques de nouveaux modes de gouvernance des services publics basés sur la performance.

D'ailleurs, l'entreprise publique cherche à s'emprunter de l'expérience de l'entreprise privée en matière d'efficacité et d'efficience afin de satisfaire les besoins des usagers, définis de plus en plus en tant que clients² dans la nouvelle perception du « New Public Management ». L'entreprise privée, quant à elle, se trouve avec un manque en matière de lois, de rigueur organisationnelle, et des procédures institutionnelles nécessaires pour sa pérennité économique et juridique. Cette perception a donné naissance à de nouveaux modes de coopération tel est le cas des partenariats public-privé (PPP) (Westermeyer, 2013), dans une optique de modernisation du management publique vers un mode de gestion axé sur les résultats, l'introduction d'éléments de compétition, de performance, de réduction des coûts et de qualité³ (Yaya and Sanni-Yaya, 2005, p. 6).

Il n'existe pas une définition commune au concept de PPP, vu le nombre important des publications sur cette question. Toutefois, nous nous contenterons de présenter deux définitions. La première en partant de la littérature européenne⁴ et la seconde à partir de la loi marocaine sur les PPP⁵.

Dans le contexte européen, les PPP constituent une coopération entre acteurs publics et acteurs privés et, éventuellement acteurs associatifs, au sein de laquelle les différents acteurs peuvent réaliser leurs propres objectifs, tout en travaillant de manière commune sur la base de synergies potentielles, en partageant responsabilités, chances et risques, sur la base d'un contrat de coopération formalisé.

Le contrat de PPP, pour le Maroc, est un contrat de durée déterminée, par lequel une personne publique confie à un

partenaire privé la responsabilité de réaliser une mission globale de conception, de financement de tout ou partie, de construction ou de réhabilitation, de maintenance et/ou d'exploitation d'un ouvrage ou infrastructure ou de prestation de services nécessaires à la fourniture d'un service public.

1.2. Pourquoi une gestion des risques liés aux PPP au Maroc ?

Au Maroc, Dr. Hassane AL ARAFI, professeur de finances publiques et politiques publiques à l'Université Mohammed V, a affirmé que « *Le hic n'est pas dans l'existence de risques ou dans la gestion des contrats de PPP, mais dans l'existence d'une culture de management de risques de PPP ou pas chez les maîtres d'ouvrage publics.* »⁶. Si cela veut dire une chose, c'est que la conscience par rapport au sujet de gestion des risques liés aux PPP augmente au niveau national, car, comme au niveau de l'ISO 31000 : 2009, la première étape du processus de l'instauration du management des risques est de comprendre les aptitudes, la capacité et la culture de l'organisme en matière de risque.

En outre, nous pouvons remarquer au niveau de l'organigramme de quelques entreprises et établissements publics marocains l'apparition soit d'une fonction à part de gestion des risques (comme pour le cas de la société TAQA) soit imbriquée avec celle d'audit (cas de l'OCP et l'ADM). Mais, pourquoi la création de cette fonction est jugée importante ?

La conclusion d'un contrat de PPP au Maroc nécessite en préalable la préparation d'un rapport d'évaluation par l'autorité compétente concernée (Directeur ou représentant du ministère ou établissement ou entreprise publique⁷) et qu'il soit adressé à la commission des PPP pour s'assurer de l'opportunité de réaliser le projet sous la forme d'un contrat de partenariat public-privé. Parmi les questions que traite le rapport d'évaluation du projet de PPP nous trouvons celle relative au partage des responsabilités et des risques ou ce qu'on appelle le « Qui

² Giauque (David), 2003, « Le client, nouvelle figure disciplinaire de l'administration publique », *Pyramides*, vol. (7), pp. 89-104.

³ Bernrath, W. (1998). « Le Nouveau Management Public : Concept, Situation en Wallonie. Quelques Réflexions, Visions et Conclusions Opérationnelles » Bruxelles, Revue OSF, p. 92

⁴ Belhocine (Noureddine), Facal (Joseph) et Mazouz (Bachir), « Les partenariats public-privé : une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui », *op. Cit.* ; Burnham (June), « Local Public-Private Partnerships in France : Rarely Disputed, Scarcely Competitive, Weakly Regulated », *Public Policy and Administration*, Vol. 16 (4), 2001, pp. 47-60 ; Gerstlberger (Wolfgang) et Schneider (Karsten), *Öffentlich Private Partnerschaften. Zwischenbilanz, empirische Befunde und*

Ausblick, Berlin, Sigma, 2008 ; Hammerschmid (Gerhard), « Le pénible parcours des partenariats public-privé en Autriche », *Télescope*, Vol. 12 (1), 2005, pp. 65-79

⁵ Dahir n° 1-14-192 du 1er rabii I 1436 (24 décembre 2014) portant promulgation de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé.

⁶ Entretien : « Le partenariat public-privé n'est pas exempt de risques », avec l'interviewé Dr. Hassane El Araf, professeur de finances publiques et politiques publiques à l'Université Mohammed V, lundi 25 Septembre 2017 - Par finance news.

⁷ Article 2 du décret n° 2-15-45 du 24 rejab 1436 (13 mai 2015) pris pour l'application de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé. BO 6366 du 04.06.2015

fait quoi ? ». Cette question est franchement tranchante dans la réussite ou l'échec du projet. C'est pourquoi, il faut que l'acteur public soit conscient des tâches qu'il peut assumer, tout en ayant une idée claire sur son portefeuille de compétences internes et de ses capacités qui peuvent être mobilisées dans le cadre du projet avec le partenaire privé. Une méconnaissance de ces éléments posera des problèmes lors de la coordination avec ce dernier.

Ce problème constitue un risque, dans le sens de menace, pour la personne publique. Du coup, la bonne manière d'y faire face est d'avoir un responsable qui a une connaissance de tous les départements et services de l'organisme public, qui étudie les risques auxquels ils s'exposent en interne et en externe. A notre sens, cette mission ne peut être attribuée qu'au gestionnaire du risque (ou 'Risk Manager' en anglais). Notre point de vue n'exclut ni les financiers, ni les contrôleurs de gestion, ni les auditeurs, ni toute autre fonction ayant la capacité de contribuer à ce rapport d'évaluation. Si nous insistons sur le gestionnaire des risques, c'est parce qu'il est l'expert de son domaine et qu'il est le mieux placé pour être le premier responsable sur cette mission. En plus, il sera chargé même du suivi du projet en aval avec les auditeurs.

Selon MARQUETTE University, parmi les rôles d'un gestionnaire des risques celui de fournir une méthodologie pour identifier et analyser l'impact financier de la perte pour l'organisation, les employés, le public et l'environnement, ainsi qu'aider à l'examen des contrats importants, des installations proposées et / ou des nouvelles activités de programme pour déterminer les pertes et les assurances. »⁸.

En cherchant sur des bases de données différents (Google Scholar, Scopus, EBSCO), nous n'avons trouvé aucun article scientifique illustrant un exemple d'une entreprise ou d'un établissement public au Maroc en matière de gestion des contrats de PPP ou encore de la gestion des risques de ces projets, ce qui fait que le GAP dans ce domaine est structurel au niveau national. Du coup, nous pouvons considérer ce point comme étant une piste pour nos recherches empiriques futures où nous serons amenés à prendre contact avec les parties concernées pour fouiller en profondeur dans ce sujet et pouvoir apporter des réponses aux ambiguïtés que nous avons à l'heure actuelle.

2. LE ROLE DE LA FONCTION DE GESTION DES RISQUES DANS REUSSITE DES PROJETS DE PPP

Cette partie fera l'objet d'une énumération de quelques difficultés en matière de gestion des projets de PPP, ainsi que de quelques études que nous exposons pour pouvoir transposer les expériences de coopération dans le cadre des PPP des autres pays sur le cas du Maroc.

2.1. Les difficultés liées à la gestion des contrats de Partenariat Public-Privé

Le concept de partenariat public-privé (PPP) suscite aujourd'hui une grande préoccupation publique et de plus en plus de gouvernements à travers l'échelle planétaire, privilégient cette approche comme forme de livraison et de prestation des services publics, dans des secteurs comme l'environnement, l'éducation, le transport, le logement, les services municipaux, l'énergie, l'eau, la télécommunication, la distribution d'électricité et d'autres qui, à l'origine, relevaient presque exclusivement du secteur public. Ainsi, l'État, à travers les partenariats public-privé (PPP), compte éviter certains investissements risqués et concentrer ses efforts dans les domaines économiques où sa présence est nécessaire. (Yaya and Sanni-Yaya, 2005). « En effet, jusqu'au début des années 1980, la plus grande partie des projets d'infrastructure étaient conçus, exécutés, financés et, le plus souvent, exploités par des agents publics⁹. » (Mazouz, 2009).

Selon une étude réalisée en 2009 par David GIAUQUE¹⁰, sur les difficultés de gestion des partenariats public-privé en Europe, s'appuyant sur l'approche « institutionnelle »¹¹, plusieurs difficultés ont été relevées. Il est à noter que la nature de difficulté diffère d'un pays à un autre. L'étude inclut l'Autriche, le Pays-Bas, la Suisse, la France et le Royaume-Uni. Nous avons envisagé de résumer les résultats de cette étude dans un tableau pour une meilleure illustration.

⁸<http://www.marquette.edu/riskunit/riskmanagement/roles.shtml>

⁹ Kwak (Y. H.), Chih (Y.) & Ibbs (C. W.), op. cit.

¹⁰ Professeur assistant, Université de Lausanne, Institut d'études politiques et internationales (IEPI), membre du Swiss Public Administration Network (SPAN)

¹¹ Les publications qui adoptent un point de vue « managérial », peu évaluatif et bien souvent « prescriptif » sont mises à part.

Difficulté	Causes
Problème de transparence	-Les formes de coordination de type « Bottom-up » (Max Weber, 1919) ; - P. Sadran estime que ce problème tient, en partie, de la faiblesse traditionnelle des mécanismes d'évaluation et d'appui des autorités publiques (Giauque, 2009).
Problème d'imputabilité (Qui est responsable de quoi ?)	-La complexification de la gouvernance ; -Les autorités publiques n'ont pas la capacité de déterminer le rôle de chaque partie dans le projet.
Manque d'objectifs communs	Les codes de conduite et les routines sont assez divergents de sorte qu'une compréhension commune des devoirs et droits ne peut pas être de la même manière.
Manque de confiance	Absence d'un référentiel commun entre les acteurs (G. Koppenjan, E. H. Klijn et G. R. Teisman).
Des coûts de transaction importants	Le choix des partenaires dans l'échange, la recherche d'information et le fait de se mettre dans une situation de dépendance à l'égard d'autres acteurs engendrent des coûts importants.
Problème de perspective temporelle	Temps long pour l'acteur public, qui a pour mission la réalisation de politiques publiques dont les effets ne sont mesurables que sur le moyen-long terme. Temps court pour les partenaires privés qui ont pour objectif la réalisation de bénéfices, voire de plus-values boursières afin de contenter des actionnaires intéressés à connaître la valeur actionnariale de leurs investissements (Giauque, 2009).
Problème de transfert des risques	Il s'agit bien des fausses promesses données par les partenaires privés quant au financement du projet ou encore lorsque des coûts et des risques non prévus apparaissent.

Tableau 2 : les difficultés de gestion des PPP en Europe et leurs causes¹².

2.2. Comment peut-on transposer les expériences des autres pays en matière de gestion des contrats de PPP sur le cas du Maroc ?

Tirer le meilleur des expériences des autres pays est l'une des approches qui ont été utilisées par le Maroc depuis longtemps. D'ailleurs, il est reconnu que ce dernier avait toujours tendance à suivre le modèle francophone presque à tous les niveaux. Voyons donc quelques études desquelles les dirigeants du secteur public marocain peuvent tirer des leçons.

D'après l'étude de GIAUQUE (2009), le succès ou l'échec des PPP dépend très largement des contextes institutionnels propres à chaque pays et de leur architecture spécifique. Néanmoins, les observateurs s'accordent à souligner que certains facteurs doivent être réunis pour que les PPP deviennent des histoires à succès. Parmi ceux-ci figurent :

- Une vision partagée ;
- Un engagement de la part de tous les participants ;
- Une définition commune du temps ;
- Une communication transparente et ouverte fondée sur la confiance ;
- La volonté de faire des compromis ;
- Le respect mutuel ;
- Un soutien politique ;
- L'apport de conseils externes ;
- L'acceptation d'une prise de risque et,
- Une claire distinction des rôles et responsabilités¹³.

Les PPP en Europe, sont considérés comme une nouvelle forme organisationnelle réunissant des acteurs du secteur privé, public et associatif. Ils correspondent à une forme organisationnelle hybride construite autour de valeurs publiques et privées. Ces organisations hybrides visent à faire face à de nouvelles contraintes environnementales, notamment pour financer des projets d'envergure, en associant des particularités publiques et privées.

Partant d'une autre étude faite en 2014, faite par Robert Osei-Ky et Albert P.C. Chan, qui porte sur une revue des études sur les Facteurs Clés de Succès des projets de partenariat public-privé (PPP) de 1990 à 2013. Pour un total de 27 de publications qu'ils ont sélectionné, les chercheurs de Hong Kong ont été les initiateurs dans la recherche sur ce sujet, suivis par le Royaume-Uni, l'Australie, le Singapour, la Chine et les Etats-Unis. D'autres pays en développement sont moins classés dans la recherche sur les PPP, tel est le cas de l'Égypte et de la Turquie (voir tableau 3). D'après cette étude, la raison potentielle de ce classement pourrait être l'exploration non complète de ce

¹² Tableau extrait de l'article sur Les difficultés de gestion des partenariats public-privé en Europe de David Giauque.

¹³ Jacobson (Carol) et Soi (Sang Ok), « Success factors: public works and public-private partnerships », *op. cit.*

concept de PPP dans ces régions (Robert Osei-Kyei and Albert P.C. Chan, 2015).

Country of researchers for PPP CSFs studies.

Country	Research centers	No. of researchers	Papers	Score
Hong Kong	2	11	9	5.55
U.K.	8	10	6	4.30
Australia	5	10	6	3.08
Singapore	3	6	4	2.97
China	3	3	4	2.40
USA	2	2	4	1.00
Lebanon	1	1	1	1.00
Nigeria	2	3	1	1.00
Egypt	1	2	1	1.00
Turkey	1	2	1	1.00
Malaysia	1	2	1	1.00
New Zealand	1	2	1	1.00
UAE	1	2	1	0.70
Serbia	1	2	1	0.70
Germany	1	1	1	0.18
Slovenia	1	1	1	0.12

Tableau 3 : les pays des chercheurs sur les FCS des PPP.

Par conséquent, le résultat de ces études pendant cette période (1990 à 2013) a contribué à une énorme amélioration des pratiques de mise en œuvre des PPP dans ces pays. La plupart de ces conclusions ont été incorporées dans les directives gouvernementales pour informer les praticiens locaux sur les meilleures façons de gérer les projets PPP. Ainsi, une amélioration progressive a été constatée par rapport à l'intérêt de la recherche au fil des années quant à l'identification des FCS des PPP dans une optique de sortir avec une conclusion sur les meilleures pratiques internationales en la matière.

Les cinq FCS les plus signalés au cours des 23 années étudiées sont : *la répartition et le partage des risques*, *le solide consortium privé*, *le soutien politique*, *soutien communautaire / public* et *la transparence dans l'approvisionnement*. En commentant le premier résultat, qu'est la répartition et le partage des risques, les auteurs de cette étude ont souligné que ce facteur est la caractéristique unique qui différencie les PPP des autres modes de réalisation des projets publics. D'où la nécessité d'une répartition efficace et efficiente des risques entre les deux parties. C'est aussi important pour les gouvernements de s'abstenir de transférer tous les risques du projet pour le secteur privé, car cela pourrait affecter le progrès ou la participation future des investisseurs privés dans les projets PPP. Cependant, le partenaire public doit conserver les risques qui sont au-delà du contrôle du secteur privé.

Une troisième étude menée sur 'l'identification et répartition des risques associés aux projets d'eau PPP en Chine'(Yelin Xu et al., 2011), a examinée neuf projets PPP sur l'eau en Chine et a pu trouver 11 risques critiques, identifiés à partir d'événements à risque réel, comprenant : (1) le risque politique; (2) le risque juridique; (3) le risque de crédit du gouvernement; (4) le risque de changement de la demande du marché; (5) risque d'inflation; (6) risque de prix du produit; (7) risque d'inexactitude des prévisions du marché; (8) risque contractuel; (9) risque de

financement; (10) le risque d'infrastructure de soutien; et (11) le risque technique. L'origine des facteurs de risque a été ensuite analysée et discutée en fonction des conditions politiques, économiques et juridiques de la Chine. Les stratégies privilégiées d'allocation des risques ont également été suggérées comme suit :

- Les risques politiques, juridiques, de crédit public et d'infrastructure de soutien devraient être attribués au gouvernement ;
- Le risque technique devrait être supporté par le secteur privé ;
- Le risque d'inflation, le risque lié au prix du produit et le risque d'inexactitude des prévisions du marché doivent être partagés entre les deux acteurs, public et privé.
- Le changement de la demande du marché, le risque de contrat et le risque de financement n'ont pas de stratégie d'allocation explicite, car ceux-ci dépendent des circonstances spécifiques du projet.

Les auteurs de cette étude ont mentionné que le mécanisme proposé de partage des risques pourrait aider le gouvernement et le secteur privé à réaliser une répartition plus équitable des tâches et à réduire ainsi le temps et le coût de la négociation des contrats. Ils pensent que l'expérience tirée des études de cas sera bénéfique pour l'exécution des projets de PPP en cours et ultérieurs.

Nous recommandons alors aux acteurs publics optant pour les PPP de s'imprégner de ces études réalisées pour mitiger les risques néfastes auxquels ils peuvent se confronter dans le futur. D'ailleurs, si ces acteurs arrivent à développer un réflexe vis-à-vis des risques, ils seront certainement capables d'atténuer ou même de supprimer tout risque potentiel.

3. REMERCIEMENTS

Nos spéciales remerciements au comité d'organisation de la Conférence Internationale des Recherches Scientifiques et Etudes Doctorales intitulée « Innovation and Modern Applied Science » à leur tête l'Association des Recherches Scientifiques et des Etudes Doctorales (Ass R.S.E.D) pour leur professionnalisme et leur gestion de cet événement. Grâce à eux cet article n'allait pas être publié dans l'« International Journal of Scientific & Engineering Research ».

4. CONCLUSION

Nous avons cherché au niveau de notre article de donner une idée sur l'importance de la gestion des risques, comme discipline, dans la conclusion et le suivi des contrats de Partenariats Public-privé. Nous nous sommes mis alors dans le contexte général de l'émergence des PPP, à partir desquelles l'acteur public a voulu faire face aux

insuffisances de financement des infrastructures ainsi qu'au déficit managérial dont il souffre. Nous avons, par la suite, expliqué pourquoi la fonction de gestionnaire du risque est importante surtout lors de l'évaluation des contrats de partenariat avec le secteur privé.

D'autant plus, la deuxième partie abordée reprenait les résultats de la recherche de GIAUQUE sur les difficultés liées à la gestion des contrats de Partenariats Public-Privé, où transparence, imputabilité, objectifs communs, confiance entre les parties, transfert des risques, divergence temporelle et coûts de transactions ont été les principaux défis institutionnels des PPP.

Nous avons répondu par ailleurs à la question du comment peut-on transposer les expériences des autres pays sur le cas du Maroc, en premier lieu, par la nécessité de s'imprégner des facteurs de réussite sur lesquels les observateurs se sont mis d'accord. De plus, nous avons exposé le premier facteur clé de succès constaté, d'après l'étude faite entre 1990 et 2013 sur les Facteurs Clés de Succès des projets PPP, qu'est «la répartition et partage des risques» en second lieu. Pour terminer cette section avec les résultats de l'étude faite en 2011 sur l'identification et répartition des risques associés aux projets d'eau PPP en Chine où les auteurs ont pu détecter onze risques critiques liés aux PPP tout en signalant leurs stratégies d'allocation.

Enfin, face aux limites que nous avons trouvées lors de la préparation de cet article, que ce soit en matière de la littérature manquante sur le sujet des partenariats public-privé au Maroc ou encore vis-à-vis du manque des informations sur les projets PPP marocain déjà conclus, nous avons envisagé, pour nos recherches futures, de chercher l'information directement auprès des personnes publiques concernées.

REFERENCES

- [1] BACHIR, R., "PARTENARIAT PUBLIC PRIVE EXPERIENCE DU MAROC", 2015 [WWW Document].
- [2] Dahir n° 1-14-192 du 1er rabii I 1436 (24 décembre 2014) portant promulgation de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé.
- [3] Décret n° 2-15-45 du 24 rejab 1436 (13 mai 2015) pris pour l'application de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé. BO 6366 du 04.06.2015
- [4] Giauque, D. "Les difficultés de gestion des partenariats public-privé en Europe". *Revue française d'administration publique* n° 130, 383–394, 2009.
- [5] Iso Guide 73 : terminologie de management des risques
- [6] Mazouz, B., "Les aspects pratiques des partenariats public-privé: De la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP.", *Revue française d'administration publique* 130, 215. <https://doi.org/10.3917/rfap.130.0215>, 2009
- [7] Robert Osei-Kyei, Albert P.C. Chan, "Review of studies on the Critical Success Factors for Public – Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013", pp. 12, 2015.
- [8] Ministère de l'économie et des finances, direction des études et des prévisions financières, "Bilan du Programme d'Ajustement Structurel", Octobre 1995.
- [9] Westermeyer, G., "The Impact of Private Actors on Security Governance: An Analysis based on German ISR Capabilities for ISAF". Springer Science & Business Media, 2013.

- [10] Yaya, H.S., Sanni-Yaya, H., "Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et influences conceptuelles", pp. 10-19, 2005.
- [11] Yelin Xu, Yunfang Yang, Albert P. C. Chan, John F. Y. Yeung, Hu Cheng, "Identification and Allocation of Risks Associated with PPP Water Projects in China.", *International Journal of Strategic Property Management*, pp. 275–294, 2011.

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA CONFÉRENCE

- Abdelatif EL ABDERRAHMANI, FP, Larache MAROC.
- Abderrahim Saaidi, FP, Taza MAROC.
- Abdellatif MARGHICH, ENCG Fès MAROC.
- Abdelbar EJBARI, FP, Larache MAROC.
- ANOU Abderrahmane, Université Blida 1, Algerie.
- Aicha AGGOUNE, Guelma - ALGERIE -
- Ahmed MOSLIH, FLSH, Kénitra MAROC.
- Ahmed FERHANE, FLSH, Kénitra MAROC.
- Anas BENNANI, ARSED, Tetouane MAROC.
- Aniss MOUMEN, UIT, Kenitra MOROCCO.
- Asmaa REKLAOUI, ENCG, Tanger MAROC.
- Aziz BAOUNIA, ENCG, Kenitra MAROC.
- Anas BENNANI, ARSED Tanger MAROC.
- FATIMA ZOHRA ALAOUI SOSSI, FSEJS, Tétouan MAROC.
- Fatiha ADDIYOUBAH, FSJES Meknès MAROC.
- Fouad MAKHOUKH, CRMEF, Meknès MAROC.
- D. P. Ruiz PADILLOU-Grenade, ESPAGNE.
- JAAFAR ABOUCHABAKA, FS, Kenitra MAROC.
- Hassan SATORI, FS, Fès MAROC.
- Houria ZAAM, FSEJS, Tétouan MAROC.
- Imad BAKKALI, Espagne,
- Khadija AMENZOU, FS - INRH, Rabat MAROC.
- Khalid SATORI, FS, Fès MAROC.
- Ghizlane BENAZZOUZ, FSEJS, Tétouan MAROC.
- Larbi SETTI, FP, Larache MAROC.
- Maria Emilia Candella Castillo FB UM, Murcie, Espagne.
- Maria-Emilia Requena Candela UMCE, Murcie, Espagne
- Maria BOUJADDAINE, FSEJS, Tétouan MAROC.
- Merouane MEHDI Université Blida1, Algeria.
- Mohammed Ahmed MagedUI, Ibb Yemen
- Mohamed ELKANDILI, UH1, EL JADIDA, MAROC.
- Mohamed Ould elhassen SUPCOM, Bizerte, Tunisie.
- Mohammed ZOUITEN, FP, Taza MAROC.
- Mohamed TLIDI, FSJE, Tanger MAROC.
- Mohammed EZZNATI, ENCG Tanger MAROC.
- Najat RAFALIA, FS, Kenitra MAROC.
- Nezha MEJJAD, ARSED, Casa Maroc.
- Ouail EL IMRANI, ARSED, Tanger MAROC.
- Patrick MARTINIUT, UA, Béthune, France.
- Rafik LASRI, FP, Larache MAROC.
- Reda JOURANI, FSJES, Martil MAROC.
- Riadh abdelfattah UC, Sidi Bousaid Tunisie.
- Samira BOUNID, FP, Larache MAROC.
- Samira KHOULJI, ENSA, Tetouan MAROC.
- Said TRITAH, FP, Larache MAROC.
- Soumaya AHAROUAY, ARSED MAROC.
- Younes DAIFE, ENCG Fès MAROC.
- Youssef BENABDERRAZIK, ENCG Fès MAROC.
- Youssef ELHASSANI, ENCG Fès MAROC.
- Youssef ETTOUMI, ENA Tétouan MAROC.
- Youssef FAKHRI, FS, Kenitra MAROC.
- Younes CHAABI, IRCAM, Rabat MAROC.
- Zakaria ABBASS, ISGA Fès MAROC.
- Zineb EL ANDALOUSSI, ENCG, Tanger MAROC.