



Partenariat Public-Privé au Maroc : Pour le renforcement de la résilience communautaire face aux crises

Yousra Fennich*, Abdellah AAJLY; Mohamed TAHROUCH

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion -Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi-MAROC

This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) license.



Abstract: Effective crisis management has become a major issue in a world marked by globalization and instability with increasing challenges such as natural disasters, pandemics and economic crises, Hence the importance of building community resilience and thus providing innovative solutions and close collaboration between the public and private sectors. It is in this perspective that the Public-Private Partnership (PPP) appears as a promising strategic pillar to strengthen the resilience of communities to the crises and shocks of our time, involving private actors in the provision of government infrastructure and services in order to increase quality and optimize resources .

This article explores the benefits of PPP in creating a holistic approach to resilience. It highlights the collaboration between the public and private sector in Morocco, highlighting how this alliance can mobilize the financial resources, technical skills and innovations needed to prevent, mitigate and respond to crises. Calling for further integration of this approach into public policies, highlighting its ability to create sustainable and innovative solutions in crisis management, thus paving the way for tangible recommendations and innovative approaches in the quest for a more resilient and prepared society for the challenges ahead.

Keywords: Public-Private Partnership, Resilience, Crisis Management, Community Resilience, Crisis.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.11179825>

1 Introduction

La gestion efficace des crises, qu'elles soient d'origine naturelle ou humaine, constitue un impératif mondial au XXI^e siècle. Les communautés sont de plus en plus confrontées à des défis complexes et interconnectés, nécessitant des solutions novatrices et une collaboration étroite entre les secteurs public et privé. Dans cette optique, le Partenariat Public-Privé (PPP) émerge comme un pilier stratégique pour les gouvernements leur permettant d'impliquer les acteurs privés dans la prestation d'infrastructures et de services gouvernementaux dans le but d'accroître la qualité et d'optimiser les ressources et pour renforcer la résilience communautaire face aux turbulences de notre époque. Le PPP, défini par la banque mondiale comme une alliance et un arrangement entre les entités gouvernementales et les acteurs du secteur privé, offre un cadre dynamique pour la mobilisation de

ressources, d'expertises et de technologies variées, l'importance du PPP est traduite par l'augmentation du recours à ce type de collaboration vu les avantages que cette forme de coopération offre, le nombre de PPP dans le monde a augmenté de 49% entre 2020 et 2021, s'élevant ainsi à un total de 76,2 milliards de dollars. Cet article se propose d'explorer le rôle fondamental du PPP dans la création et le renforcement de la capacité de résilience au sein des communautés lors de crises majeures. À travers une analyse approfondie de concepts clés, d'études de cas pertinentes, et d'une évaluation critique des expériences antérieures, cette recherche vise à éclairer les stratégies les plus efficaces pour intégrer et optimiser le PPP dans la promotion de la résilience communautaire. Au cœur de notre démarche se trouve la conviction que le PPP peut transcender les frontières traditionnelles, catalyser l'innovation, et favoriser une réponse collective, agile, et durable aux crises émergentes. Cette exploration s'inscrit dans le contexte actuel où la fréquence et l'ampleur des crises exigent une réflexion profonde sur les modèles de collaboration et les mécanismes d'intervention. En considérant spécifiquement le cas marocain, cette étude offre des perspectives inédites sur l'application du PPP en tant que levier stratégique pour promouvoir la résilience communautaire dans des contextes diversifiés. En résumé, cet article aspire à contribuer à la compréhension critique du rôle du PPP dans la construction de la résilience communautaire, ouvrant ainsi la voie à des recommandations tangibles et à des approches innovantes dans la quête d'une société plus résiliente et préparée aux défis à venir.

2 MÉTHODOLOGIE

L'approche méthodologique adaptée à notre problématique est une approche qualitative. En outre, ce travail suit un raisonnement méthodologique inductif, qui procède du spécifique au général, et fournit des intrants du domaine étudié. Nous considérons que cette méthode est la plus appropriée, puisque l'objectif de notre étude est de comprendre comment le PPP contribue au renforcement de la résilience communautaire. Cet objectif, de portée exploratoire, se concentre sur le contexte du PPP au Maroc. L'étude de cas du PPP au Maroc, repose sur l'analyse des différents rapports gouvernementaux traitants le PPP au Maroc, ainsi que les différentes notes de services émises pendant les périodes de crise conformément à des modèles d'analyse de la résilience communautaire adoptés depuis la littérature.

3 CONTEXTUALISATION

La pandémie de COVID-19 a mis en évidence de manière frappante l'importance cruciale de la résilience communautaire. Face à une crise sanitaire sans précédent, les communautés du monde entier ont été confrontées à des défis multiples et complexes, mettant à l'épreuve leur capacité à s'adapter, à se réorganiser et à se relever. Chose qui a souligné la nécessité d'investir dans la résilience communautaire, en renforçant les capacités des communautés à faire face aux crises, à s'adapter aux changements et à se reconstruire plus fortes et plus résistantes. Cela nécessite une approche holistique et collaborative, impliquant une coordination efficace entre les différents niveaux de gouvernement, les acteurs locaux et la société civile. Dans le contexte de la pandémie, le secteur privé a joué un rôle très important dans l'atténuation de ladite crise à travers son expertise technique et ses capacités d'innovation qui se sont montrées précieuses dans la lutte contre la propagation du virus, notamment avec le développement et la mise à disposition des citoyens des tests de dépistage, des équipements de protection individuelle, et des vaccins, ainsi que sa capacité de production importante qui a pu être rapidement mobilisées et réorientées pour la fabrication des produits essentiels tels que les équipements médicaux, les fournitures sanitaires, et les médicaments. C'est dans cette perspective que le Partenariat Public-Privé (PPP) se présente comme une solution novatrice afin de renforcer la résilience communautaire (Marana, Labaka et Sarriegi, 2020)¹ facilitant la coordination entre les gouvernements et les entreprises permettant la mobilisation de Ressources, l'apport d'expertise et d'innovation, la flexibilité et la réactivité rapides, ainsi que le renforcement des capacités de Production.

¹ Lomba, Cinta et Sarriegi, J.M. et Marana, P. et Labaka, Leire. (2018). Working together towards Critical Infrastructure (CI) resilience. 10.1201/9781351174664-163.

4 REVUE DE LITTÉRATURE:

4.1 Partenariat-Public-Privé (PPP)

Dans la littérature, il n'existe pas de définition universelle du concept PPP², toutefois, selon la banque mondiale, le terme de PPP est utilisé pour se référer à « un mode de contractualisation qui peut permettre de faire réaliser des infrastructures et de faire exécuter des services qui ne nécessiteraient pas forcément une participation des capitaux privés ». D'où sa définition Le Partenariat Public-Privé (PPP) est une forme de collaboration stratégique entre le secteur public et le secteur privé, visant à tirer parti des compétences, des ressources et des capacités managériales de ces deux secteurs pour la réalisation de projets d'intérêt public. Il s'agit d'un arrangement contractuel dans lequel les gouvernements ou les entités publiques s'associent à des entreprises privées pour concevoir, financer, mettre en œuvre et parfois exploiter des projets ou des services qui étaient traditionnellement du ressort exclusif du secteur public.

Dans le cadre du PPP les rôles et les responsabilités de chaque partenaire sont clairement définis, de même que les mécanismes de partage des risques, des coûts et des bénéfices. Ces partenariats peuvent prendre diverses formes, notamment des contrats de concession, des contrats de gestion, des contrats de construction-exploitation-transfert, et d'autres modèles selon la nature du projet ou du service envisagé.

Les PPP sont souvent utilisés pour des projets d'infrastructures complexes tels que la construction d'autoroutes, d'aéroports, d'installations de traitement des eaux, ou encore pour la prestation de services publics comme la gestion des hôpitaux ou des écoles. L'objectif sous-jacent est d'améliorer l'efficacité, la qualité et la rapidité de la réalisation de projets publics tout en mobilisant des ressources privées et en partageant les risques de manière équilibrée entre les parties prenantes.

Selon la Banque mondiale, le PPP s'inscrit dans une vision de réalisation de développement économique et social, selon laquelle les avantages des partenariats public-privé (PPP) se présentent comme suit :

- Mobilisation de Financements Privés : Les PPP permettent d'attirer des investissements privés pour le développement d'infrastructures publiques, ce qui soulage la pression sur les budgets publics.
- Transfert de Risques : Les PPP permettent de transférer une partie des risques liés à la conception, à la construction, à l'exploitation et à la maintenance des infrastructures au secteur privé, réduisant ainsi le risque financier pour les gouvernements.
- Innovation et Efficacité : Le secteur privé apporte souvent des innovations technologiques et des pratiques de gestion efficaces qui peuvent améliorer la qualité, la fiabilité et l'efficacité des services publics.
- Responsabilisation et Performance : Les contrats PPP sont généralement basés sur des incitations liées à la performance, ce qui encourage les partenaires privés à fournir des services de haute qualité et à respecter les délais et les budgets.
- Transparence et Responsabilité : Les PPP peuvent offrir un cadre contractuel transparent avec des mécanismes de gouvernance clairs, ce qui renforce la responsabilité des parties prenantes et favorise une meilleure gestion des projets.

4.2 La Résilience Communautaire :

Le terme « résilience » est un mot qui prend ses origines du latin « resilio », qui signifie rebondir³, les premières utilisations du terme Résilience par les scholars remonte aux années 1818, ou le terme a été utilisé par Tredgold (1818) pour décrire une propriété du bois, et expliquer pourquoi certains types de matériaux ont été capables de supporter des charges soudaines et sévères sans être affectés. Ce n'est que par la suite que le mot Résilience s'est vu utilisé dans d'autres disciplines notamment en écologie et ingénierie, on parlait de la résilience-écologique et la résilience-technique, et dans les années 1970 le concept a été adopté dans la psychologie, pour par la suite avoir une utilisation plus répandue dans les sciences politiques, les affaires, l'histoire, la planification des catastrophes, l'urbanisme et le développement international⁴.

La définition du mot Résilience dépend du domaine dont laquelle il a été utilisé, en effet, la littérature met en évidence un manque de cohésion et d'unification entre les définitions de la résilience dans différentes disciplines de recherche. Malgré la diversité des définitions et des cadres conceptuels de la résilience, trois cadres principaux

² Le Guide de Certification en Partenariat Public-Privé (PPP), International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2016

³ THE CONCEPT OF RESILIENCE Understanding its Origins, Meaning and Utility A strawman paper by Alastair McAslan Director of the Torrens Resilience Institute, Adelaide, Australia 14 March 2010.

⁴ Martin-Breen, P. Anderies, JM. (2011) 'Resilience: A Literature Review' Bellagio Initiative, Brighton:IDS

sont généralement évoqués dans la documentation : la résilience technique, la résilience des systèmes, et la résilience dans les systèmes adaptatifs complexes⁵.

Martin-Breen et Anderies, (2011) définissent la résilience technique comme « la capacité à rebondir plus rapidement après le stress, de subir de plus grands stress et d'être moins perturbé par une quantité donnée de stress » C'est-à-dire « résister à une grande perturbation sans, en fin de compte, changer, se désintégrer ou être endommagé de façon permanente ; revenir rapidement à la normale ; et se déformer moins face à de telles contraintes ». La résilience des systèmes consiste à maintenir les fonctions du système, même lorsque le système subit des contraintes ou des perturbations. Martin-Breen et Anderies (2011) la définissent comme la capacité d'un système à maintenir ses fonctions et sa structure essentielles tout en s'adaptant aux perturbations et en absorbant les chocs sans changer fondamentalement ses caractéristiques de base. Cette définition met l'accent sur la capacité d'un système à résister aux perturbations, à se réorganiser lorsque nécessaire, et à se rétablir rapidement après avoir été confronté à des crises ou des changements environnementaux. La résilience des systèmes implique donc non seulement la capacité à survivre aux perturbations, mais aussi à s'adapter et à évoluer pour maintenir leur fonctionnement et leur efficacité dans des conditions changeantes.

La résilience dans les systèmes adaptatifs complexes est définie comme la capacité d'un système à absorber les chocs et les perturbations tout en conservant ses structures et ses fonctions essentielles, et en s'adaptant de manière à favoriser le développement durable. Cette conception met en avant la capacité d'adaptation des systèmes complexes, soulignant leur capacité à évoluer et à se transformer en réponse aux changements environnementaux ou aux crises, tout en maintenant leur intégrité et leur fonctionnement.

La résilience dans les systèmes adaptatifs complexes se caractérise donc par une capacité à réagir de manière flexible et innovante aux perturbations, tout en préservant leur capacité à s'autoorganiser et à s'auto-améliorer dans un contexte de durabilité à long terme (Martin-Breen et Anderies (2011)).

De façon général la résilience est définie par Koninckx, Guy, et Gilles Teneau. (2010)⁶ comme la capacité de « rebondir face à des chocs inattendus, d'apprendre rapidement et de s'adapter à des conditions inédites », cette dernière se présente comme une caractéristique essentielle des communautés pour réduire leur vulnérabilité aux crises. En effet, les perturbations et les chocs qu'ils soient d'origine naturelle ou humaine, sont devenues une réalité face auxquelles les communautés doivent faire face. Les communautés résilientes sont mieux préparées à s'adapter rapidement et efficacement à ces changements, en minimisant les conséquences négatives sur leur fonctionnement et leur bien-être.

La résilience communautaire est un concept complexe et multidimensionnel qui fait référence à la capacité d'une communauté à s'adapter aux changements, à résister aux crises et à se rétablir rapidement des perturbations tout en préservant son identité, sa cohésion sociale et son bien-être⁷ (Maguire et Cartwright (2008)). Dans la littérature le concept de résilience communautaire a été défini par les auteurs tout en mettant en évidence les divers aspects de la résilience communautaire, Selon Norris et al. (2008) la résilience communautaire est "la capacité d'une communauté à utiliser ses ressources sociales, économiques, politiques et culturelles pour répondre aux menaces, résister aux effets négatifs et se rétablir des conséquences des crises"⁸, Paton et Johnston (2006) quant à eux décrivent la résilience communautaire comme "la capacité d'une communauté à résister, à s'adapter et à se rétablir de manière proactive et positive face à des crises et des perturbations, en tirant parti de ses ressources internes et externes"⁹ ; ces deux définitions mettent en évidence la capacité des communautés résilientes de s'adapter, à résister et à se rétablir face aux perturbations et aux crises.

Comfort et al. (2010) et Adger (2000)¹⁰ à leur tour mettent en évidence le rôle de la résilience communautaire dans la préservation de l'identité et de la cohésion sociale des communautés, selon eux, cette dernière peut être définie comme étant la capacité d'une communauté à maintenir ses fonctions essentielles, à absorber les chocs, à s'adapter aux changements et à se rétablir rapidement après des perturbations majeures et maintenir son bien-être et sa cohésion sociale¹¹.

⁵ Ibidem

⁶ Koninckx, Guy, et Gilles Teneau. 2010. Résilience organisationnelle Rebondir face aux turbulences. De Boek.

⁷ Maguire, B., & Cartwright, S. (2008). Assessing community resilience to climate-related disasters in Samoa. South Pacific Journal of Psychology

⁸ Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. American journal of community psychology

⁹ Référence : Paton, D., & Johnston, D. (2006). Disaster resilience: an integrated approach. Springfield, IL: Charles C Thomas

¹⁰ Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? Progress in Human Geography

¹¹ Comfort, L. K., Boin, A., & Demchak, C. C. (2010). Designing resilience: Preparing for extreme events. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press

Définissant la résilience communautaire comme un processus qui relie un réseau de capacités d'adaptation (ressources aux attributs dynamiques) à l'adaptation après une perturbation ou une adversité, Norris et al. (2008) identifient quatre principaux ensembles de capacités d'adaptation notamment : le développement économique ou ressources économiques, le capital social, l'information et la communication, la compétence communautaire.

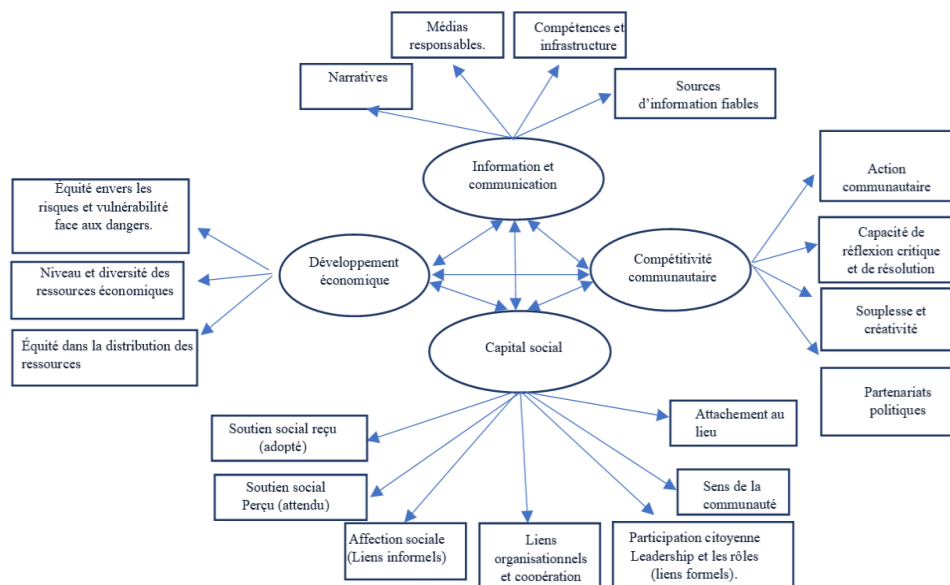


Figure 1. LA RESILIENCE COMMUNAUTAIRE EN TANT QU'ENSEMBLE DE CAPACITES ADAPTATIVES EN RESEAU SELON NORRIS ET AL. (2008) TRADUITE PAR NOUS-MEME.

-Ressources Économiques Disponibles : Cette capacité concerne la disponibilité des ressources financières et matérielles nécessaires pour répondre aux besoins de la communauté en temps de crise ou de changement. Cela inclut les investissements dans les infrastructures, les services publics et les activités économiques qui contribuent à assurer la stabilité financière et le bien-être économique des individus et des familles.

-Capital Social : Le capital social représente les relations sociales, la confiance mutuelle et la coopération au sein de la communauté. Cette capacité d'adaptation implique la création de réseaux sociaux solides, la participation civique et la solidarité entre les membres de la communauté. Un capital social fort favorise la résilience en facilitant la collaboration et la mobilisation collective face aux défis et aux crises.

-Résilience de la Communauté : Cette capacité se réfère à la capacité d'une communauté à faire face et à se remettre des chocs et des stress, en conservant ou en améliorant son fonctionnement et sa structure. Cela implique la mise en place de mécanismes de préparation aux crises, de gestion des risques et de reconstruction post-crise, ainsi que le renforcement des compétences individuelles et collectives pour faire face aux adversités.

-Information et Communication : Cette capacité concerne l'accès à l'information, la communication efficace et la prise de décision informée au sein de la communauté. Une bonne circulation de l'information et des canaux de communication ouverts et fiables sont essentiels pour permettre aux individus et aux collectivités de comprendre les risques, de coordonner les actions et de prendre des mesures appropriées pour se protéger et s'adapter aux changements environnementaux, sociaux ou économiques.

Ces quatre capacités d'adaptation constituent les piliers de la résilience communautaire, permettant aux communautés de s'adapter, de se relever et de prospérer face aux défis et aux perturbations.

5 Le PPP au Maroc :

Le Maroc a entrepris depuis plusieurs années des réformes majeures, soutenues par des stratégies sectorielles et des projets d'infrastructures d'envergure, dans le but de renforcer sa compétitivité, de diversifier ses sources de croissance et d'accélérer le développement territorial et humain du pays. L'adoption de la Constitution de 2011, consacrant les principes de démocratie, d'État de droit, de séparation des pouvoirs, de pluralisme, de responsabilité et de reddition des comptes, ainsi que de l'égal accès des citoyens aux services publics, a renforcé la volonté des autorités publiques de dynamiser le développement des infrastructures et la prestation de services publics. Cette

volonté vise à répondre aux attentes des citoyens en matière d'équilibre régional et à améliorer la compétitivité du pays et le climat des affaires pour attirer les investisseurs.

C'est dans ce contexte, et afin de tirer parti des capacités d'innovation et de réalisation du secteur privé, le Maroc a vu opportun de promouvoir l'utilisation du Partenariat Public-Privé (PPP) pour la fourniture, sous la responsabilité de l'État, de services et d'infrastructures administratives, sociales et économiques. Cette approche constitue un levier stratégique pour stimuler le développement du pays et améliorer les conditions de vie des populations.

Le Maroc bénéficie d'un riche historique d'expériences réussies dans le domaine de partenariat entre le secteur public et le secteur privé et qui remonte au début du 20^e siècle notamment dans la gestion et la distribution de l'eau et l'électricité et de l'assainissement¹², un partenariat qui était traduit essentiellement par des contrats de gestion délégué des services publics, toutefois ce n'est qu'en 2006 que le Maroc a adopté la loi n° 54-05 du 16 mars 2006 relative à la gestion délégué des services publics¹³.

En matière de PPP, le Maroc, et suite aux incitations des instances financières internationales notamment la banque mondiale et le Fond Monétaire Internationale a intégré les contrats de partenariat public privé au sein de ses politiques, et dans une vision d'amélioration des services publiques et d'allègement de ses finances publiques a adopté le 5 février 2015, la loi n° 86-12 relative aux contrats de Partenariat Public-Privé, visant à établir un cadre général unifié et incitatif pour le développement du PPP au Maroc au profit de l'État, des établissements publics et des entreprises publiques¹⁴. Cette législation s'applique à une variété de secteurs d'activité, offrant ainsi un cadre juridique cohérent et favorable à la mise en place de partenariats public-privé dans le pays.

Le PPP est défini selon la loi 86-12 comme étant « 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 prestations de services nécessaires à la fourniture d'un service public », c'est dans ce cadre que le Maroc a lancé 17 projets de PPP entre 2015 et 2020 se répartissant entre les secteurs d'infrastructure notamment de l'énergie, de transport, d'eau ainsi que de l'éducation et pour un montant total de 9,7 milliards de dirhams¹⁵, aussi, en 2020 ; le Maroc a lancé la réalisation de quatre projets de participation privée dans les infrastructures (PPI), représentant un investissement global de 1,2 milliard de dollars, concernant principalement le secteur de l'énergie renouvelable, notamment la mise en place d'un parc éolien et d'une centrale solaire.

Et dans le but de renforcer le PPP, le Maroc a adopté en 2020 la loi 46-18 complétant et modifiant la loi 86-12 ayant pour « objectif de renforcer la fluidité et la flexibilité du processus Partenariat Public Privé et d'assouplir davantage les procédures en vigueur en matière des PPP et de renforcer les performances des secteurs public et privé pour une mise à contribution de tous les acteurs au développement socioéconomiques du pays » ainsi que « l'élargissement du champ d'application aux autres personnes publiques, particulièrement les collectivités territoriales et les personnes morales de droit public relevant de ces structures et l'institution d'une gouvernance adaptée aux spécificités régionales et locales ainsi qu'une Commission Nationale de Partenariat Public Privé auprès du Chef du Gouvernement »¹⁶.

Pour le Maroc, le PPP présente un double intérêt, d'un côté, les investissements publics peuvent comporter des risques budgétaires induisant un dépassement des coûts et impactant ainsi les prévisions initiales de la programmation budgétaire; c'est dans cette perspective que le PPP se présente comme dispositif de gestion des projets d'investissement performant, d'un autre côté, le PPP permet à l'Etat une maîtrise de ses dépenses, la Programmation Budgétaire TRIENNALE 2024-2026 aspire « une maîtrise des dépenses entre 2024 et l'année 2026 avec un taux de croissance annuel moyen ne dépassant pas les 3,3%, s'appuyant sur une réduction du poids des charges de personnel de 10,6% du PIB en 2023 à 10% du PIB en 2026, ainsi qu'une optimisation des émissions au titre des dépenses d'investissement les ramenant à près de 6% du PIB à l'horizon 2026 »¹⁷.

¹² Avis du CESE sur la Loi 86-12 relative aux contrats du PPP, <https://www.cese.ma/docs/projet-de-loi-n86-12-relative-aux-contrats-de-partenariat-public-privé/>

¹³ La loi n° 86-12 relative aux contrats de Partenariats Public-Privé

¹⁴ Ibidem

¹⁵ Ministère de l'Économie et des Finances. 2021. Les Partenariats Public-Privé au Maroc : Bilan et Perspectives.

¹⁶ Loi n°46.18 complétant la Loi 86-12 relative au PPP.

¹⁷ Document de programmation budgétaire triennale globale pour la période 2024 – 2026, https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2024/Document%20PBT%202024-2026%20%20VF%20Fr_oct_2023.pdf

6 LE PPP AU MAROC : POUR LE RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE COMMUNAUTAIRE FACE AUX CRISES.

Le Maroc, comme de nombreux autres pays, est confronté à divers défis socio-économiques et environnementaux qui nécessitent des stratégies efficaces pour renforcer sa résilience communautaire. Dans cette perspective, le Partenariat Public-Privé (PPP) émerge comme un outil potentiel pour stimuler le développement des infrastructures et des services publics, tout en renforçant la capacité adaptative des communautés face aux crises et aux chocs. Conformément au modèle de Norris (2008). Nous examinerons le rôle du PPP dans le renforcement de la résilience communautaire au Maroc.

Norris et al. (2008) propose un modèle dans lequel la résilience communautaire dépend d'un certain nombre de capacités adaptatives. Dans notre travail nous allons nous baser sur ce modèle pour expliquer comment le PPP au Maroc contribue au renforcement de la résilience communautaire conformément à chaque capacité adaptative présenté par les auteurs.

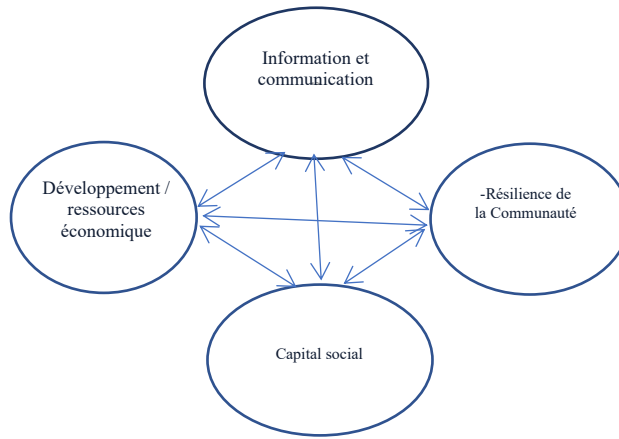


Figure 2. LA RESILIENCE COMMUNAUTAIRE EN TANT QU'ENSEMBLE DE CAPACITES ADAPTATIVES EN RESEAU SELON NORRIS ET AL. (2008)

- Ressources Economiques :

Le Maroc a lancé plusieurs projets de partenariat public-privé (PPP) dans des secteurs clés tels que l'énergie, la logistique, l'éducation, l'agriculture). Ces projets visent à mobiliser des ressources économiques pour développer des infrastructures essentielles et améliorer les services publics, ce qui contribue à renforcer la résilience communautaire. L'engagement du Maroc dans le renforcement du secteur du PPP, permet d'attirer des investissements privés dans des projets d'infrastructures clés, qui contribuent à renforcer l'infrastructure de base nécessaire à la résilience communautaire en améliorant l'accès aux services essentiels et en facilitant la réponse aux crises.

L'exemple de la construction de parcs éoliens et de centrales solaires à travers des PPP au Maroc offre une source d'énergie renouvelable et abordable, renforçant ainsi la résilience des communautés locales face aux pénuries énergétiques et aux changements climatiques. Cet engagement se traduit par le lancement de 17 projets de PPP entre 2015 et 2020, et en 2023, le rapport annexes à la LF 2023 recense une multitude de projet de PPP dans différents secteurs comme présentés dans les tableaux suivants :

Table 1. PROJETS EN COURS DE REALISATION (RAPPORT EPP- LF 2023)

PROJETS EN COURS DE REALISATION		
SECTEUR	PROJET	AVANCEMENT
AGRICULTURE/MINISTERE CHARGE DE L'AGRICULTURE	DESSALEMENT POUR L'IRRIGATION DANS LA ZONE DE DAKHLA	-LE COUT GLOBAL EST DE 1.980 MDH -PROJET ATTRIBUE ET EN COURS DE REALISATION -LA CONVENTION DE FINANCEMENT
MEE/INSTITUT PASTEUR DU MAROC	PROJET DE STATION DE DESSALEMENT DE SAFI	-PROJET EN COURS DE REALISATION

SANTE/ INSTITUT PASTEUR DU MAROC	MISE EN PLACE D'UNE UNITE PHARMACEUTIQUE DE PRODUCTION DE SERUMS, VACCINS ET PRODUITS BIOLOGIQUES	-SIGNATURE DES CONVENTIONS POUR LA FABRICATION ET LA MISE EN SERINGUE DU VACCIN ANTI COVID ET D'AUTRES VACCINS DEVANT SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI. -LE COMITE DE PILOTAGE INSTITUTE POUR SUPERVISER --LE PROCESSUS DE MISE EN CONCURRENCE EST EN PHASE DE RECRUTEMENT D'UN CONSEILLER POUR L'ACCOMPAGNEMENT DU PROJET.
EAU POTABLE/IRRIGATION	PROJET DE DESSALEMENT DE L'EAU DE MER DANS LA RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT	-AVIS FAVORABLE DU MINISTRE CHARGE DES FINANCES POUR LA REALISATION DU PROJET DANS LE CADRE DE PPP. -INSTITUTION ET TENUE DES REUNIONS DU COMITE DE PILOTAGE DU PROJET -PROCEDURE EN COURS POUR L'ATTRIBUTION DU PROJET DANS LE CADRE DE LA PROCEDURE DU DIALOGUE COMPETITIF. -PRE-QUALIFICATION DES CANDIDATS RETENUS POUR DIALOGUE COMPÉTITIF.

Table 2. PROJETS EN COURS DE PHASE D'ETUDE PRELIMINAIRE (RAPPORT EPP- LF 2023)

PROJETS EN COURS DE PHASE D'ETUDE PRELIMINAIRE		
SECTEUR	PROJET	AVANCEMENT
MINISTERE DE LA JEUNESSE, DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION	PROJET DE CRECHE AU MAROC (20000 PLACES DESTINEES AUX ENFANTS AGES DE 3 MOIS A 3 ANS)	-LA SFI ASSISTE LE PORTEUR DU PROJET POUR L'ACCOMPAGNER DANS SA MISE EN ŒUVRE)
MEE/DÉPARTEMENT DE L'EAU	PROJET DE REUTILISATION DES EAUX USEES A MARRAKECH	PROJET IDENTIFIE, ETUDES PREPARATOIRES EN COURS.
	PROJET DE SUREVALUATION DU BARRAGE MOKHTAR SOUSSI	LE PROJET NE NECESSITANT, A PRIORI AUCUN APPUI BUDGETAIRE DIRECT DE L'ÉTAT, ET POURRAIT ETRE STRUCTURE SOUS FORME DE CONCESSION AVEC UN CONTRAT D'UNE DUREE DE 3A ANS.
MINISTERE DE LA JEUNESSE, DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION	PROJET DE RESTRUCTURATION DES CENTRES DE COLONIES DE VACANCES (OFFRE SPONTANEE-PPP)	-TRAVAUX EN COURS DE CADRAGE DE LA PROCEDURE DE L'OFFRE SPONTANEE ET DE L'EVALUATION PREALABLE -POURSUITE DES TRAVAUX DE FINALISATION DU RAPPORT D'EVALUATION PREALABLE

Table 3. PROJET EN COURS PHASE D'EVALUATION PREALABLE (RAPPORT EPP- LF 2023)

PROJETS EN COURS DE PHASE D'ETUDE PRELIMINAIRE		
SECTEUR	PROJET	AVANCEMENT
PORTUAIRE /MLT	PORT DE KÉNITRA ATLANTIQUE	- LE COUT D'INVESTISSEMENT EST ESTIME A 7700 MDH - LE RAPPORT D'EVALUATION PREALABLE A ETE FINALISE ET SERA SOUMIS A LA DECISION DU MEF -LE PROJET RENCONTRE UNE PROBLEMATIQUE DE SOUTENABILITE BUDGETAIRE
	6 PORTS DE PLAISANCE	-LE COUT D'INVESTISSEMENT EST ESTIME A 1256 MDH -LE RAPPORT D'EVALUATION PREALABLE EST EN COURS D'ELABORATION
MEE/DÉPARTEMENT DE L'EAU	PROJET DE REUTILISATION DES EAUX USEES A MARRAKECH	PROJET IDENTIFIE, ETUDES PREPARATOIRES EN COURS.
	PROJET DE SUREVALUATION DU BARRAGE MOKHTAR SOUSSI	LE PROJET NE NECESSITANT, A PRIORI AUCUN APPUI BUDGETAIRE DIRECT DE L'ÉTAT, ET POURRAIT ETRE STRUCTURE SOUS FORME DE CONCESSION AVEC UN CONTRAT D'UNE DUREE DE 3A ANS.
MINISTERE DE LA JEUNESSE, DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION	PROJET DE RESTRUCTURATION DES CENTRES DE COLONIES DE VACANCES (OFFRE SPONTANEE-PPP)	-TRAVAUX EN COURS DE CADRAGE DE LA PROCEDURE DE L'OFFRE SPONTANEE ET DE L'EVALUATION PREALABLE -POURSUITE DES TRAVAUX DE FINALISATION DU RAPPORT D'EVALUATION PREALABLE

Aussi, et conformément au discours royal à l'occasion du 18ème anniversaire de la fête de trône « ...le secteur privé rendu efficient et compétitif grâce à un modèle de gestion organisé autour des notions de suivi, de contrôle et d'incitation, et, d'autre part, le secteur public, en particulier l'Administration publique, qui souffre d'une faible gouvernance et d'une productivité insuffisante», et grâce aux ressources financières, techniques et

technologiques du secteur privé, les PPP permettent de compléter les capacités souvent limitées du secteur public. A cela s'ajoute les compétences techniques avancées, la culture de l'innovation et les pratiques de gestion efficaces. Cette combinaison de ressources renforce la base sur laquelle peuvent être construites des infrastructures résilientes ainsi qu'apporter et développer des solutions novatrices face aux défis complexes posés par les situations de crises.

- Capital Social:

Le PPP favorise également le renforcement du capital social en encourageant la collaboration et la coopération entre les acteurs publics, privés et communautaires. La participation du secteur privé dans la gestion et la fourniture de services publics crée des partenariats durables qui favorisent l'inclusion sociale, la confiance mutuelle et la solidarité au sein des communautés.

La promulgation de la Loi 86-12 permettant l'élargissement du champ d'application des PPP aux autres personnes publiques, particulièrement les collectivités territoriales et les personnes morales de droit public permet aux projets de PPP d'impliquer la participation des communautés locales dans la planification et la gestion des infrastructures, tels que les systèmes d'approvisionnement en eau potable, renforcent le capital social en favorisant l'engagement civique et la responsabilisation des citoyens.

- Résilience de la Communauté:

Le PPP peut également renforcer la résilience des communautés en développant des infrastructures et des services qui améliorent leur capacité à faire face aux chocs et aux crises. En effet, l'investissement dans des projets de prévention des risques, de préparation aux catastrophes et de reconstruction post-crise, les partenariats public-privé contribuent à renforcer la capacité des communautés à surmonter les adversités.

Aussi, Les PPP offrent une flexibilité opérationnelle qui permet d'ajuster rapidement les stratégies de résilience en fonction de l'évolution des situations de crise. Les mécanismes de partage des risques permettent une répartition plus équilibrée des responsabilités, favorisant ainsi une réponse rapide et coordonnée.

Les initiatives de PPP au Maroc visant à moderniser les systèmes de transport urbain, autoroutier, ferroviaires, et maritimes améliorent la mobilité des populations et facilitent l'accès aux services d'urgence, aux centres de soins de santé...etc, renforçant ainsi la résilience des communautés face aux crises sanitaires et aux catastrophes naturelles.

- Information et Communication:

Le Maroc a adopté des lois et des réglementations visant à promouvoir et à encadrer le développement des PPP notamment avec la promulgation de la 46-18 complétée par la loi 86-12, offrant ainsi un cadre juridique cohérent et favorable à la mise en place de partenariats public-privé dans le pays, et un cadre clair aux différentes parties prenantes sur les différentes modalités, d'évaluation, de passation et de réglementation permettant l'instauration d'un climat de confiance et de transparence.

Aussi, le PPP joue un rôle crucial dans la diffusion de l'information et la communication avec les communautés, ce qui est essentiel pour renforcer leur résilience. Les partenariats public-privé peuvent faciliter l'accès à des informations vitales sur les risques, les mesures d'adaptation et les services disponibles, permettant aux communautés de prendre des décisions éclairées et de se préparer efficacement aux situations d'urgence.

En effet, Le Maroc a accordé une grande importance aux initiatives de PPP en matière de développement des TIC contribuant à réduire la fracture numérique et à améliorer l'accès des communautés aux services en ligne, tels que les alertes météorologiques et les conseils de santé publique, renforçant ainsi leur capacité à faire face aux crises et par conséquent renforcer leur résilience.

A travers cette analyse, on pourrait dire que le Partenariat Public-Privé émerge comme un outil puissant pour renforcer la résilience communautaire au Maroc. Toutefois, pour maximiser les avantages du PPP dans ce contexte, il est essentiel d'adopter des politiques et des pratiques qui favorisent l'inclusion sociale, la durabilité environnementale et la transparence des processus décisionnels.

7 Conclusion

L'intégration efficace du PPP dans la stratégie de développement nationale permettra au Maroc de renforcer sa capacité à faire face aux défis futurs et à promouvoir le bien-être de sa communauté à long terme et par conséquent à la construction d'un avenir plus résilient et inclusif pour tous, aussi, une collaboration régionale et internationale plus étroite pourrait permettre au Maroc de bénéficier des meilleures pratiques et des leçons apprises dans le domaine des PPP. Toutefois, le retard noté dans l'apport d'un cadre réglementaire clair entrave l'atteinte des objectifs du PPP et la réussite du partenariat mettant en péril sa performance et par conséquent la résilience communautaire, aussi, quoique le PPP présente de nombreux avantages en matière de renforcement de la résilience communautaire, le recours excessif à ce genre de partenariat, pourrait être vu, perçu comme un désengagement de l'Etat, le ralentissement de la roue de l'amélioration du service publique, perte de souveraineté, car une dépendance

excessive au PPP peut entraîner une perte de souveraineté et d'autonomie pour l'État, en particulier lorsque des entreprises privées étrangères sont impliquées dans des projets d'infrastructures stratégiques. Cela peut compromettre la capacité de l'État à prendre des décisions souveraines dans l'intérêt national, un risque financier et coûts élevés : Une dépendance excessive au PPP peut entraîner une augmentation de la dette publique et des coûts à long terme pour le gouvernement, notamment en raison des paiements contractuels à long terme.

En conclusion, bien que le PPP puisse être un outil précieux pour le développement économique et social, il est important de reconnaître ses limites et ses risques potentiels, en particulier lorsqu'il est utilisé de manière excessive ou inappropriée. Au Maroc, il est essentiel de trouver un équilibre entre les partenariats public-privé et les interventions publiques directes afin de garantir le bien-être et l'intérêt des citoyens à long terme.

REFERENCES

- [1] Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347–364.
- [2] Avis du CESE sur la Loi 86-12 relative aux contrats du PPP, <https://www.cese.ma/docs/projet-de-loi-n86-12-relative-aux-contrats-de-partenariat-public-privé/>
- [3] Comfort, L. K., Boin, A., & Demchak, C. C. (2010). *Designing resilience: Preparing for extreme events*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press
- [4] Conseil Economique Social et Environnemental, www.cese.ma, Mars 2023
- [5] Dahir n° 1-14-192 (24 décembre 2014) portant promulgation de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé
- [6] Document de programmation budgétaire triennale globale pour la période 2024-2026, <https://www.finances.gov.ma>
- [7] Koninckx, Guy, et Gilles Teneau. 2010. *Résilience organisationnelle Rebondir face aux turbulences*. De Boek.
- [8] THE CONCEPT OF RESILIENCE Understanding its Origins, Meaning and Utility A strawman paper by Alastair McAslan Director of the Torrens Resilience Institute, Adelaide, Australia 14 March 2010.
- [9] La loi n° 86-12 relative aux contrats de Partenariats Public-Privé
- [10] Loi n°46.18 complétant la Loi 86-12 relative au PPP.
- [11] Lomba, Cinta et Sarriegi, J.M. et Marana, P. et Labaka, Leire. (2018). Working together towards Critical Infrastructure (CI) resilience. 10.1201/9781351174664-163.
- [12] *Le Guide de Certification en Partenariat PublicPrivé (PPP)*, International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2016
- [13] Martin-Breen, P. Anderies, JM. (2011) 'Resilience: A Literature Review' Bellagio Initiative, Brighton:IDS
- [14] Maguire, B., & Cartwright, S. (2008). Assessing community resilience to climate-related disasters in Samoa. *South Pacific Journal of Psychology*.
- [15] Ministère de l'Économie et des Finances. 2021. *Les Partenariats Public-Privé au Maroc : Bilan et Perspectives*.
- [16] Ministère de l'économie, des finances, « loi de finance 2023 ».
- [17] Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American journal of community psychology*.
- [18] Paton, D., & Johnston, D. (2006). *Disaster resilience: an integrated approach*. Springfield, IL: Charles C Thomas).
- [19] World Bank. 2023. *Public-Private Partnerships*. <https://www.worldbank.org/public-private-partnership>