La gestion déléguée des services publics au Maroc : entre performance, gouvernance et perception des usagers — Cas de la ville de Meknès

Delegated Management of Public Services in Morocco: Between Performance, Governance, and Users' Perceptions — Case of the City of Meknes

Mohamed OULIZ [1], محمد ولعيز Dr. Fahd SABROU [2] د.فهد صبرو

[1] *Etudiant chercheur en cycle doctorale, Faculté des sciences humaines et sociales – Kénitra, Université Ibn Tofail – Maroc*
https://orcid.org/0009-0006-9696-7700
ouliz.mohamed@gmail.com / Mohamed.ouliz@uit.ac.ma

[2] *Professeur chercheur, Faculté des sciences humaines et sociales – Kénitra, Université Ibn Tofail – Maroc*
fahd.sabrou@uit.ac.ma

Résumé

La gestion déléguée s'est progressivement développée au Maroc comme un instrument de modernisation et d'amélioration de la performance des services publics. Toutefois, elle soulève des enjeux relatifs à leur qualité, leur accessibilité, la transparence, le contrôle des opérateurs et la participation des usagers. Cet article analyse l'évolution, les fondements institutionnels et la mise en œuvre de ce mode de gestion à travers une étude empirique menée à Meknès. La recherche combine une analyse conceptuelle, historique et juridique avec une enquête par questionnaire auprès de 200 habitants, portant sur leur connaissance, leur satisfaction et leur perception de la qualité, de la transparence et du contrôle des services. Les résultats révèlent des perceptions différenciées et des attentes fortes en matière de qualité, de maîtrise des coûts, de transparence et de participation citoyenne. L'étude souligne ainsi que l'efficacité de la gestion déléguée dépend autant de la performance des opérateurs que de la qualité de la gouvernance publique, du suivi contractuel et de la prise en compte des attentes des usagers.

Mots-clés : Gestion déléguée; Gouvernance territoriale ; Performance ; Transparence ; Participation citoyenne.

Abstract

Delegated management has progressively emerged in Morocco as a mechanism for modernizing public services and improving their performance. However, it raises concerns regarding service quality, accessibility, transparency, operator oversight, and citizen participation. This article examines the institutional and legal evolution of delegated management in Morocco through an empirical study of the city of Meknes. The research combines conceptual, historical, and legal analysis with a survey of 200 residents assessing their knowledge, satisfaction, and perceptions of service quality, transparency, and oversight. The findings reveal varying levels of satisfaction across services and strong demands for better quality, affordable costs, greater transparency, and citizen participation. The study highlights that effective delegated management depends not only

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

on operator performance but also on strong public governance, effective contractual monitoring, and responsiveness to users' expectations.

Keywords: Delegated management;Territorial governance; Performance; Transparency; Citizen participation.

INTRODUCTION

La gestion des services publics constitue un enjeu majeur de l'action publique face à l'évolution des besoins urbains et aux attentes croissantes des citoyens en matière de qualité, d'accessibilité et d'efficacité. Au Maroc, la gestion déléguée s'est progressivement développée comme un mode de gestion permettant aux collectivités publiques de recourir à des opérateurs spécialisés pour assurer certains services essentiels. Toutefois, malgré ses objectifs de modernisation et d'amélioration des performances, elle soulève des interrogations concernant la qualité des prestations, les tarifs, la transparence, le contrôle public et la satisfaction des usagers. Dans cette perspective, la ville de Meknès constitue un terrain pertinent pour analyser les conditions de mise en œuvre de ce mode de gestion et sa perception par la population. La présente recherche s'interroge ainsi sur **la capacité de la gestion déléguée à Meknès à concilier performance, gouvernance et satisfaction des citoyens**. Pour y répondre, l'étude combine une analyse conceptuelle, historique et juridique avec une enquête par questionnaire auprès de **200 habitants de Meknès**, portant sur leur connaissance, leur perception et leur satisfaction à l'égard des services concernés. L'objectif est d'identifier les principaux apports et limites de la gestion déléguée et de dégager des pistes susceptibles d'améliorer sa performance et sa gouvernance.

I. Cadre définitionnel, historique et juridique de la gestion déléguée au Maroc

La gestion déléguée des services publics constitue, depuis près d'un siècle, l'un des instruments privilégiés de l'action publique au Maroc dans les domaines de l'eau, de l'électricité, des transports, de l'assainissement et de certains services urbains.[1] Cette première partie vise à établir le cadre conceptuel et juridique permettant d'appréhender la gestion déléguée dans le contexte marocain. Elle s'attache, dans une démarche progressive, à clarifier les principales notions qui structurent ce mode de gestion ainsi qu'à examiner les fondements normatifs qui en encadrent la mise en œuvre. L'analyse est organisée autour de trois axes complémentaires : d'une part, la clarification du concept de gestion déléguée et sa place dans la théorie du service public ; d'autre part, la reconstitution de son évolution historique, depuis les premières concessions coloniales jusqu'aux grandes vagues de délégation des années 1990-2000 ; enfin, l'examen du cadre juridique actuel, dominé par la loi n° 54-05 du 14 février 2006 et complété par d'autres textes relatifs aux marchés publics et aux partenariats public-privé.

1. Fondements conceptuels et définitionnels de la gestion déléguée

1.1. Fondements juridiques et définition de la gestion déléguée

La définition de référence de la gestion déléguée au Maroc est posée par la **loi n° 54-05** relative à la gestion déléguée des services publics, promulguée par le dahir n° 1-06-15 du **14 février 2006**.[2] L'article 2 de cette loi dispose que :

[1] CESE, *Gestion déléguée des services publics au service de l'usager*, rapport thématique, Rabat, 2020.

[2] Dahir n° 1-06-15 du 14 février 2006 portant promulgation de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics, *Bulletin officiel* n° 5404 du 16 mars 2006.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

« La gestion déléguée est un contrat par lequel une personne morale de droit public, dénommée "délégant", délègue, pour une durée limitée, la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public ou privé, dénommée "délégataire", en lui reconnaissant le droit de percevoir une rémunération sur les usagers et/ou de réaliser des bénéfices sur ladite gestion. »[3]

Cette définition met en évidence plusieurs éléments structurels [4] [5] [6]

- **Un contrat administratif** : la gestion déléguée repose sur un acte conventionnel liant le délégant (personne morale de droit public) et le délégataire (personne morale de droit public ou privé)
- **Un service public préexistant** : le délégant délègue la gestion d'un service public dont il conserve la responsabilité juridique et politique
- **Une durée limitée** : la délégation est consentie pour une période déterminée, à l'issue de laquelle le service retourne dans le giron du délégant, sauf renouvellement ou changement de mode de gestion
- **Une rémunération liée à l'exploitation** : le délégataire est rémunéré principalement par les redevances perçues sur les usagers et/ou par les bénéfices tirés de la gestion, ce qui le distingue du simple prestataire de services payé par le budget public
- **La possibilité d'inclure des ouvrages publics** : la loi précise que la gestion déléguée peut également porter sur la réalisation et/ou la gestion d'un ouvrage public concourant à l'exercice du service public délégué

Cette conception juridique trouve son origine dans une tradition plus large du droit administratif, largement influencée par le modèle français. Il s'agit d'un mode de gestion dans lequel le délégataire assume un risque d'exploitation significatif, contrairement au marché public où la rémunération est essentiellement assurée par la personne publique.[7]

1.2.Gestion déléguée, concession et autres formes de délégation

Dans la pratique marocaine, l'expression « gestion déléguée » recouvre plusieurs formes contractuelles, dont la plus emblématique est la **concession**.

[3] Royaume du Maroc, *Loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics*, promulguée par le Dahir n° 1-06-15 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006), **B.O. n° 5404, 16 mars 2006, art. 2**.
[4] Ministère de l'Intérieur, Cadre général de gestion déléguée des services publics, document de présentation, s.d.
[5] Conseil économique, social et environnemental (CESE), Gestion déléguée des services publics au service de l'usager, Rabat, 2015, p. XX.
[6] Royaume du Maroc, Loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics, promulguée par le Dahir n° 1-06-15 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006), Bulletin officiel n° 5404 du 16 mars 2006, art. 3 et suivants.
[7] J. Rivero, J. Waline, Droit administratif, 28e éd., Dalloz, 2020 ; voir également les analyses comparées dans CESE, op. cit.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

1.2.1. La concession comme forme classique de gestion déléguée

La concession de service public constitue un mécanisme contractuel par lequel la personne publique délégante confie à un concessionnaire la responsabilité d'assurer l'exploitation d'un service public, dans les conditions et pour la durée définie par le contrat, pour une longue durée, la gestion complète d'un service public, incluant souvent la construction, la rénovation ou l'extension des ouvrages nécessaires.[8] Le concessionnaire finance, réalise et exploite les infrastructures, et se rémunère directement auprès des usagers.

Au Maroc, les concessions multiservices (eau, électricité, assainissement) accordées à Casablanca (1997), puis à Rabat, Tanger et Tétouan, constituent des exemples typiques de concessions relevant de la gestion déléguée.[9]

1.2.2. Autres formes de gestion déléguée

Outre la concession, la gestion déléguée peut se décliner sous d'autres formes, selon l'étendue des missions confiées au délégataire et le mode de rémunération [10] :

L'affermage : le délégataire exploite un service dont les ouvrages appartiennent au délégant ; il perçoit les redevances des usagers et verse au délégant une redevance d'affermage.

La régie intéressée : Le délégataire est chargé d'assurer la gestion et l'exploitation du service public au nom et pour le compte du délégant, et reçoit une rémunération composée d'une partie fixe et d'une partie variable liée à la performance, sans supporter un risque d'exploitation aussi important que dans la concession.

Les contrats de gestion d'ouvrages : la délégation porte principalement sur la gestion (et parfois la maintenance) d'un ouvrage public concourant au service (stations d'épuration, usines de dessalement, etc.).

La loi n° 54-05 n'impose pas une typologie rigide ; elle offre un cadre général permettant d'encadrer ces différentes formes sous l'appellation commune de « gestion déléguée ».[11]

1.3.Gestion déléguée et service public : enjeux conceptuels

Sur le plan conceptuel, la gestion déléguée soulève une réflexion fondamentale sur la définition et les finalités du service public, tout en questionnant l'évolution du rôle de la puissance publique dans sa prise en charge, sa régulation et son contrôle.

1.3.1. Maintien de la responsabilité publique

Malgré le transfert de la gestion opérationnelle à un tiers, le délégant conserve la **responsabilité ultime du service public** : il en définit les missions, les objectifs de qualité, les tarifs (souvent

[8] CESE, op. cit. ; voir aussi les tableaux récapitulatifs des concessions dans Ministère de l'Économie et des Finances, Gestion déléguée : opérations réalisées, 2010.
[9] « La gestion déléguée : le temps des remises en question », Challenge.ma, 2016.
[10] Loi n° 54 05, art. 2 et dispositions relatives aux ouvrages publics.
[11] CESE, op. cit.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

dans le cadre de mécanismes de révision prévus au contrat), et exerce un contrôle sur l'exécution du contrat.[12] La gestion déléguée ne signifie donc pas une privatisation du service public, mais une externalisation de sa gestion sous contrôle public.

1.3.2. Partage des risques et recherche d'efficacité

La logique de la gestion déléguée repose sur un **partage des risques** entre le délégant et le délégataire [13] :

	La gestion du service implique pour le délégataire une prise en charge des risques d'exploitation, qu'ils soient liés aux variations de la demande, à l'évolution des coûts de fonctionnement ou encore au maintien des performances techniques du service.
	Le délégant conserve les risques liés aux décisions de politique publique (changements législatifs, orientations tarifaires, extensions de périmètre non prévues initialement)

En contrepartie, le délégant attend du délégataire une **amélioration de l'efficacité** : meilleure couverture du service, réduction des pertes techniques, investissements accrus, innovation managériale et technologique.[14]

1.3.3. Gestion déléguée et intérêt général

La gestion déléguée soulève également la question de la conciliation entre **logique économique** (rentabilité, retour sur investissement) et **intérêt général** (accès universel au service, tarifs socialement acceptables, continuité du service)[15]. Le contrat de gestion déléguée doit ainsi intégrer des clauses de service public (obligations de raccordement, tarifs sociaux, continuité, qualité) permettant de garantir que la recherche de profit ne compromette pas les missions de service public.

2. Genèse et évolution historique de la gestion déléguée au Maroc

2.1.Les prémices coloniales de la gestion déléguée

Bien avant l'adoption de la loi n° 54-05 en 2006, la pratique de la gestion déléguée est ancienne au Maroc et remonte, selon les rapports institutionnels, au **début du XX^e siècle**[16]. Sous le protectorat, les autorités coloniales ont eu recours à des concessions et à des délégations pour construire et exploiter des ouvrages et services publics, notamment dans les domaines [17] :

De la **distribution de l'eau et de l'électricité** → Des **infrastructures ferroviaires** → Des **équipements portuaires**

[12] Loi n° 54 05, art. 2 et suiv.
[13] CESE, op. cit.
[14] Ibid.
[15] « Gestion déléguée : avant de tourner la page, un bilan est nécessaire », L'Opinion, 2024.
[16] CESE, op. cit.
[17] Ibid.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

L'après-indépendance : entre régies publiques et premières délégations

Après l'indépendance (1956), l'État marocain a largement privilégié un modèle de gestion publique directe des services essentiels, à travers [18] :

- La création d'**offices nationaux** (ex. ONE pour l'électricité, aujourd'hui ONEE)
- La mise en place de **régies communales ou autonomes** (ex. Radeef à Fès, Radem à Meknès)

Ces structures publiques locales ou nationales ont assuré, pendant plusieurs décennies, la distribution d'eau et d'électricité ainsi que l'assainissement dans de nombreuses villes, dans un contexte de construction de l'État et de consolidation de la souveraineté sur les services stratégiques[19]. Toutefois, dès les années 1960-1970, certaines villes ont maintenu ou créé des régies autonomes dotées d'une certaine autonomie de gestion, préfigurant une forme de gestion publique décentralisée qui coexistera avec les futures délégations à des opérateurs privés. [20]

2.2. Le tournant des années 1990 : libéralisation et grandes concessions urbaines

2.2.1. La concession de Casablanca (1997) : acte fondateur

La première grande concession multiservices au Maroc est accordée en **1997** à Casablanca.[21] La « Convention de gestion déléguée du service de distribution d'électricité, du service de distribution d'eau potable et du service d'assainissement liquide à Casablanca » est signée le **28 avril 1997** à Rabat entre [22] :

- La **Société lyonnaise des eaux** (devenue ensuite Lydec, filiale de Suez puis Veolia)
- Et le **Président du Conseil de la Communauté urbaine de Casablanca**, sous les auspices du ministre d'État à l'Intérieur, avec le visa du ministre des Finances

Ce contrat, d'une durée initiale de **30 ans**, confiait à la Lyonnaise des eaux la gestion intégrée de l'eau, de l'électricité et de l'assainissement liquide dans le grand Casablanca, incluant des objectifs ambitieux en matière de raccordement, de réduction des pertes et d'amélioration de la qualité de service.[23]

2.2.2. Extension à d'autres villes : Rabat, Tanger, Tétouan

Dans la foulée de Casablanca, d'autres grandes villes ont opté pour la gestion déléguée [24] :

[18] Kherba, « RADEM – Régie autonome de distribution d'eau et d'électricité de Meknès », fiche régies, s.d. ; voir également les présentations institutionnelles de la RADEM.
[19] CESE, op. cit.
[20] Ibid.
[21] Ibid.
[22] Ibid.
[23] Ibid.
[24] CESE, op. cit. ; « La gestion déléguée : le temps des remises en question », op. cit.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

Rabat a conclu un contrat de gestion déléguée pour l'eau, l'électricité et l'assainissement avec un opérateur privé (Redal, filiale de Suez/Veolia).

Tanger et Tétouan ont également mis en place des concessions multiservices, avec la particularité, selon les sources, d'avoir été attribuées par **voie d'appel d'offres**, marquant une certaine formalisation des procédures.

Ces contrats ont été signés avant l'adoption de la loi n° 54-05, ce qui explique qu'ils reposaient sur des conventions ad hoc, inspirées du droit administratif et des pratiques internationales, mais sans cadre législatif unifié.[25]

2.2.3. Une pratique antérieure à la loi

Comme le relève le Conseil économique, social et environnemental (CESE), la pratique de la gestion déléguée au Maroc est donc **antérieure au dispositif normatif existant** et a reposé, pendant longtemps, sur des conventions négociées de gré à gré ou par appel d'offres, sans texte législatif spécifique[26]. Cette situation a créé un certain flou juridique et une hétérogénéité des contrats, avec des clauses et des équilibres économiques variables d'une ville à l'autre.

2.3. Les années 2000-2020 : consolidation, extension et premières remises en cause

2.3.1. Adoption de la loi n° 54-05 (2006) : encadrement juridique

L'adoption de la **loi n° 54-05** en **2006** marque une étape décisive[27]. Le législateur marocain a souhaité :

- Doter le Maroc d'un **cadre juridique clair et sécurisé** pour la gestion déléguée,
- Renforcer l'attractivité du pays pour les investisseurs intéressés par la gestion de services publics,
- Harmoniser les pratiques contractuelles et introduire des garanties pour les usagers et les collectivités.[28]

Cette loi a fourni une définition légale de la gestion déléguée, précisé les procédures de passation (appel d'offres, publicité, transparence), encadré la durée des contrats, les modalités de révision tarifaire, les obligations de service public et les mécanismes de contrôle et de sanction.[29]

2.3.2. Extension à d'autres secteurs et services

Au-delà de l'eau et de l'électricité, la gestion déléguée s'est étendue, de manière plus ou moins formelle, à d'autres secteurs [30] :

Transports urbains (bus, tramway dans certaines agglomérations), → **Gestion des déchets** (collecte, nettoyage, parfois traitement), → **Éclairage public**, → **Équipements culturels et sportifs** (piscines, stades, maisons de culture)

[25] CESE, op. cit.
[26] Ibid.
[27] Dahir n° 1 06 15 du 14 février 2006, op. cit.
[28] CMS, Newsletter Maroc, septembre 2006.
[29] Loi n° 54 05, art. 1er et suiv.
[30] CESE, op. cit.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

Dans certains cas, ces délégations ont été conclues directement par les communes sur la base de la loi n° 54-05 ; dans d'autres, elles ont reposé sur des formes contractuelles voisines (marchés de service, contrats de prestation de longue durée).[31]

2.4. Premières remises en cause et débat public

À partir des années 2010, la gestion déléguée commence à faire l'objet de critiques croissantes [32] :

- **Hausse des tarifs** perçus comme disproportionnée par rapport à l'amélioration du service
- **Opacité des contrats** et difficulté d'accès à l'information pour les usagers et les élus locaux
- **Rente garantie** pour certains délégataires, protégés par des clauses contractuelles limitant les risques
- **Affaiblissement des capacités publiques** locales, les collectivités se délestant progressivement de toute compétence technique interne.

Ces critiques ont alimenté un débat public et académique sur la pertinence du modèle, surtout dans un contexte de montée des revendications sociales et de pression sur le pouvoir d'achat des ménages.[33]

2.5.Vers une réforme structurelle : des SRM et un nouveau paradigme (2023-2025)

Sans entrer dans le détail de la réforme (qui sera développée dans les parties suivantes de l'article), il convient de signaler que les années **2023-2025** marquent un tournant majeur :

- La **loi n° 83-21** de **juillet 2023** crée les **Sociétés Régionales Multiservices (SRM)**, des sociétés à capital public chargées de gérer, au niveau régional, les services d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide.[34]
- Cette réforme vise à **rapatrier dans le giron public** la gestion de ces services essentiels, tout en régionalisant la gouvernance et en reconstruisant une capacité publique durable.[35]
- Concrètement, à **Casablanca**, la **Lydec** a quitté le Maroc le **1er octobre 2024**, après 27 ans de gestion déléguée, pour laisser place à la **SRM Casablanca-Settat**.[36]

[31] Ibid.
[32] « La gestion déléguée des services publics au Maroc : la fin d'un mythe ? », op. cit. ; « Gestion déléguée : avant de tourner la page, un bilan est nécessaire », op. cit.
[33] Ibid.
[34] Loi n° 83 21 de juillet 2023 créant les Sociétés régionales multiservices (SRM).
[35] « La gestion déléguée des services publics au Maroc : la fin d'un mythe ? », op. cit.
[36] « Gestion déléguée : avant de tourner la page, un bilan est nécessaire », op. cit.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

Ce mouvement signe, de fait, la fin de la première génération de grandes concessions privées et l'émergence d'un nouveau modèle de gestion publique régionalisée, qui clôt une phase historique ouverte dans les années 1990.[37]

3. Le cadre juridique actuel de la gestion déléguée au Maroc

3.1. La loi n° 54-05 : socle normatif de la gestion déléguée

3.1.1. Champ d'application et définitions

La loi n° 54-05 s'applique aux **contrats de gestion déléguée de services et d'ouvrages publics** passés par : [38]

Les **collectivités locales** (communes, régions, préfectures), → Leurs **groupements**, → Les **établissements publics**.

Elle définit les notions clés de « délégant », « délégataire », « service public », « ouvrage public », et pose le principe selon lequel la gestion déléguée ne transfère pas la propriété du service public, qui reste sous la responsabilité du délégant.[39]

3.1.2. Principes généraux

La loi consacre plusieurs principes fondamentaux :[40]

- **Liberté d'accès à la gestion déléguée** : tout candidat remplissant les conditions légales peut soumissionner.
- **Égalité de traitement des candidats** : interdiction des discriminations arbitraires entre soumissionnaires.
- **Transparence des procédures** : publicité des avis d'appel d'offres, critères de sélection objectifs, motivation des décisions.
- **Mise en concurrence** : recours à l'appel d'offres comme mode de passation de droit commun, sauf exceptions strictement encadrées.

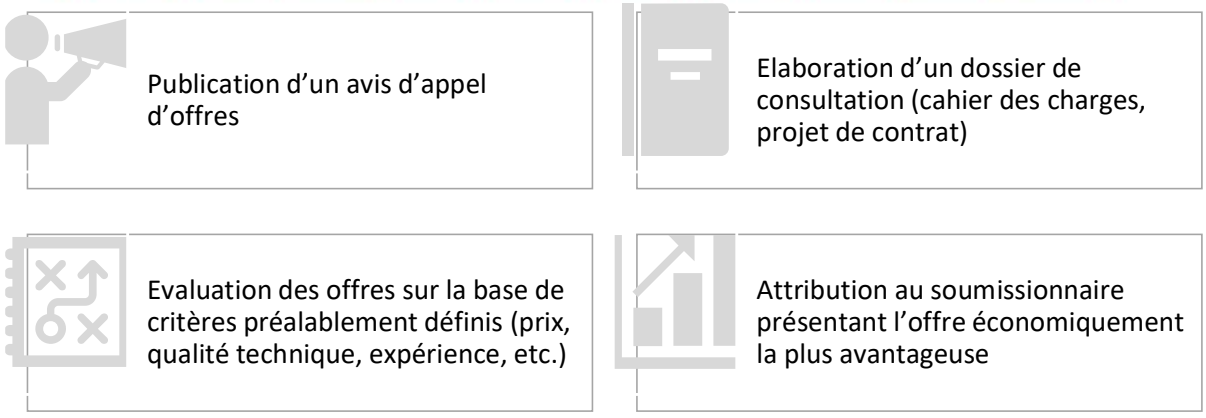
Ces principes visent à sécuriser les investisseurs, à protéger les collectivités contre les risques de captation et à garantir un certain niveau de concurrence susceptible d'améliorer les conditions économiques et techniques des contrats.[41]

3.1.3. Procédures de passation

La loi n° 54-05 prévoit que les contrats de gestion déléguée sont, en principe, attribués par **appel d'offres**, avec [42] :

[37] Ibid.
[38] Loi n° 54 05, art. 1er.
[39] Ibid., art. 2.
[40] Ibid., dispositions relatives aux procédures de passation.
[41] CMS, Newsletter Maroc, septembre 2006.
[42] Loi n° 54 05, art. Relatifs à l'appel d'offres.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013



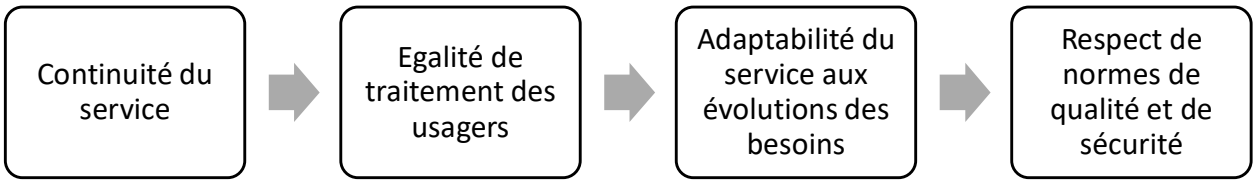
Des procédures négociées ou des appels d'offres restreints sont possibles dans des cas limités (urgence, complexité technique, échec d'un premier appel d'offres), sous réserve de justification et de contrôle.[43]

3.1.4. Durée des contrats et équilibre économique

La loi encadre la **durée des contrats** de gestion déléguée, qui doit être suffisante pour permettre au délégataire d'amortir ses investissements et de réaliser un retour sur investissement raisonnable, sans pour autant figer la relation contractuelle sur des périodes excessivement longues[44]. Elle prévoit également des mécanismes de **révision tarifaire** et de **rééquilibrage économique** en cas de changement de circonstances (évolution des coûts, modifications législatives, extensions de périmètre), afin de préserver l'équilibre financier du contrat tout en protégeant l'intérêt des usagers.[45]

3.1.5. Obligations de service public et contrôle

Le contrat de gestion déléguée doit intégrer des **obligations de service public** [46] :



Le délégant exerce un **contrôle** sur l'exécution du contrat : vérification des indicateurs de performance, audits, sanctions en cas de manquements, voire résiliation pour faute grave.[47]

La frontière entre gestion déléguée, marché public et PPP peut parfois être subtile ; elle repose essentiellement sur la répartition des risques et le mode de rémunération du partenaire privé.[48]

[43] Ibid.
[44] Ibid., dispositions relatives à la durée des contrats.
[45] Ibid., dispositions relatives à la révision tarifaire et au rééquilibrage.
[46] Ibid., dispositions relatives aux obligations de service public.
[47] Ibid.
[48] Revue ISG, « Gestion déléguée », article doctrinal, s.d.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

3.2.Jurisprudence et pratiques contractuelles

Bien que la loi n° 54-05 ait plus de vingt ans, la jurisprudence marocaine en matière de gestion déléguée reste relativement peu abondante et peu diffusée[49]. La plupart des contentieux liés aux contrats de gestion déléguée sont réglés en amont, par la négociation, la révision contractuelle ou, dans certains cas, par la résiliation anticipée et le rachat des actifs par la puissance publique, comme observé récemment avec la Lydec à Casablanca[50].

Sur le plan des pratiques contractuelles, on observe une grande diversité [51] :

- Des contrats très détaillés, avec des indicateurs de performance précis et des mécanismes de sanction
- Des conventions plus sommaires, laissant une large place à la renégociation au fil du temps.

Cette hétérogénéité reflète à la fois l'ancienneté de certaines conventions (antérieures à 2006) et la marge de manœuvre laissée aux parties dans la négociation des clauses spécifiques.

3.3. Limites du cadre juridique et besoins d'évolution

Malgré ses avancées, le cadre juridique de la gestion déléguée présente certaines limites :

Insuffisante transparence → Faiblesse des mécanismes de participation des usagers → Rigidité de certains contrats → Décalage avec la réforme des SRM

Ces limites expliquent, en partie, les appels récurrents à une révision du cadre normatif et à un renforcement des mécanismes de gouvernance, de transparence et de redevabilité dans la gestion des services publics délégués.

4. Conclusion de la première partie

En définitive, la gestion déléguée au Maroc s'inscrit dans une trajectoire historique longue, marquée par des phases successives d'expérimentation, de généralisation et, plus récemment, de remise en cause partielle.[52] Sur le plan définitionnel, elle se caractérise par un transfert temporaire de la gestion opérationnelle d'un service public à un tiers, dans un cadre contractuel qui préserve la responsabilité publique et intègre des obligations de service public.[53] Sur le plan historique, elle passe des premières concessions coloniales aux grandes délégations urbaines des années 1990-2000, avant d'entrer, depuis 2023-2025, dans une phase de réforme structurelle avec la création des SRM.[54]

[49] CESE, op. cit.
[50] « Gestion déléguée : avant de tourner la page, un bilan est nécessaire », op. cit.
[51] CESE, op. cit.
[52] CESE, op. cit.
[53] Loi n° 54 05, art. 2.
[54] « La gestion déléguée des services publics au Maroc : la fin d'un mythe ? », op. cit. ; « Gestion déléguée : avant de tourner la page, un bilan est nécessaire », op. cit.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

Sur le plan juridique, elle repose principalement sur la loi n° 54-05 de 2006, qui a fourni un cadre normatif unifié, mais dont les limites et l'articulation avec les nouvelles formes de gestion publique régionale appellent à une réflexion approfondie.[55]

II. Étude empirique de la gestion déléguée des services publics dans la ville de Meknès

La deuxième partie poursuit un double objectif. Il s'agit, d'une part, d'analyser l'organisation institutionnelle et les modalités de fonctionnement des services publics concernés par la gestion déléguée et, d'autre part, d'évaluer la perception de ces services par les habitants. L'approche retenue repose ainsi sur une articulation entre l'analyse territoriale, institutionnelle et empirique. Une enquête par questionnaire, portant sur un échantillon de 200 habitants, permet de compléter l'analyse par l'intégration du point de vue des usagers. Le questionnaire porte notamment sur la connaissance de la gestion déléguée, la satisfaction à l'égard des services, la perception de la transparence, la participation citoyenne et les priorités d'amélioration. La deuxième partie est organisée autour de quatre chapitres. Le premier présente le territoire de Meknès et l'organisation des services publics. Le deuxième analyse les acteurs, les mécanismes de mise en œuvre et la performance de la gestion déléguée. Le troisième est consacré à l'enquête auprès des habitants. Enfin, le quatrième met en discussion les résultats et propose des perspectives d'amélioration.

1. Présentation du territoire et organisation des services publics à Meknès

La gestion des services publics est étroitement dépendante des caractéristiques du territoire dans lequel elle est exercée. La croissance démographique, l'extension urbaine, la densité de population et les activités économiques influencent directement les besoins collectifs et les exigences auxquelles les services publics doivent répondre. La ville de Meknès constitue à cet égard un terrain d'étude pertinent. Son développement urbain s'accompagne d'une diversification des besoins des habitants et d'une pression croissante sur les infrastructures et les services essentiels.

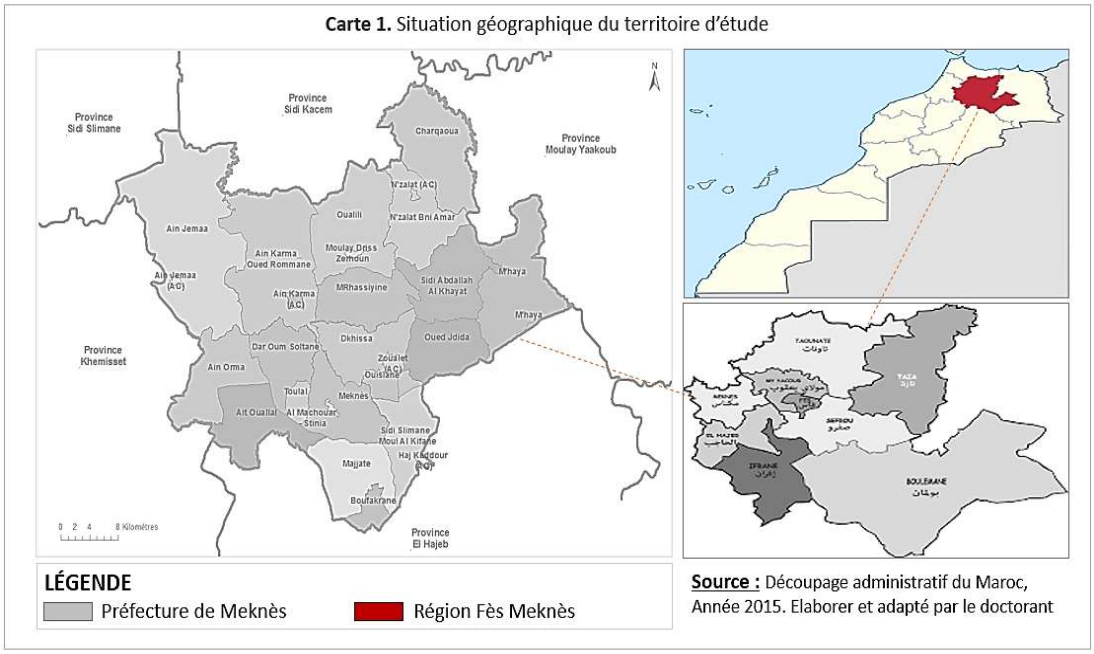
1.1. Caractéristiques territoriales et socio-économiques de Meknès

1.1.1. Situation géographique

Meknès occupe une position stratégique au sein de la région Fès-Meknès. Sa situation sur les principaux axes reliant les grandes agglomérations marocaines contribue à son attractivité résidentielle, économique et administrative. La ville présente une organisation spatiale diversifiée, associant des espaces centraux, des quartiers résidentiels, des zones périphériques et des secteurs connaissant une urbanisation plus récente. Cette diversité territoriale constitue un élément essentiel dans l'évaluation des services publics. La qualité d'un service ne doit en effet pas être appréciée uniquement à partir d'une moyenne communale, mais également selon sa répartition spatiale.

[55] Loi n° 54 05 ; CESE, op. cit.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013



Carte 1. Situation géographique du territoire d'étude

1.1.2. Dynamique démographique

L'évolution démographique constitue un facteur déterminant de la demande en services publics

Tableau 1. Évolution de la population de la préfecture de Meknès

Année	Population	Evolution
2014	835 695	--
2024	942 945	+107 250
Taux d'accroissement annuel moyen	--	1.21 %

Source : HCP, RGPH 2014 et RGPH 2024.

L'augmentation de la population de la préfecture traduit une pression accrue sur les réseaux et les équipements collectifs. Elle implique notamment une augmentation des besoins en matière d'eau, d'assainissement, de mobilité, de collecte des déchets et d'entretien des espaces urbains. À l'échelle communale, Meknès compte 548 421 habitants selon les données du RGPH 2024. Cette dynamique confirme la nécessité d'adapter en permanence les capacités des services publics à l'évolution des besoins territoriaux.

1.1.3. Caractéristiques économiques et sociales

Meknès possède un tissu économique diversifié reposant notamment sur les activités agricoles, commerciales, artisanales, industrielles, administratives et tertiaires. Cette diversité économique

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

génère des besoins différenciés en services publics. Les ménages, les entreprises, les commerçants et les institutions publiques ne présentent pas les mêmes niveaux de consommation ni les mêmes attentes. Les différences sociales constituent également un facteur à intégrer dans l'évaluation de la gestion des services. Le niveau de revenu, l'âge, le niveau d'instruction et le lieu de résidence peuvent influencer la perception de la qualité du service.

1.1.4. Enjeux urbains

Le développement de Meknès s'accompagne de plusieurs défis : extension urbaine, mobilité, entretien des infrastructures, gestion des déchets, amélioration des espaces publics et modernisation des réseaux.

1.2. Organisation institutionnelle des services publics

1.2.1. Le rôle de la commune

La commune constitue un acteur essentiel de l'organisation des services publics locaux. Son rôle consiste notamment à participer à la définition des orientations, à la programmation des interventions et au suivi des prestations. La délégation de l'exploitation ne signifie donc pas disparition de la responsabilité publique. Elle conduit plutôt à une transformation du rôle de la collectivité, qui devient davantage organisatrice, contractante, régulatrice et évaluatrice.

1.2.2. La pluralité des acteurs

La gestion des services publics implique une pluralité d'intervenants :

Tableau 2. Principaux acteurs de la gestion des services publics locaux

Acteur	Fonction principale
Commune	Orientation, organisation et suivi
Autorité public	Encadrement et contrôle
Délégataire	Exploitation du service
Organismes de contrôle	Contrôle Administratif, financier ou technique
Société civile	Relais des attentes sociale

Cette pluralité nécessite une coordination permanente afin d'éviter les chevauchements de compétences et les déficits de responsabilité.

1.3. Les principaux services étudiés

L'analyse porte principalement sur six domaines particulièrement visibles dans la vie quotidienne des habitants:

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

L'eau | L'assainissement | La gestion des déchets | L'éclairage public | Le transport | Les espaces publics

Cette sélection permet de comparer des services présentant des caractéristiques techniques et sociales différentes. L'analyse territoriale illustre que Meknès connaît une dynamique urbaine qui renforce les exigences en matière de services publics. Cette situation justifie l'intérêt porté aux modes de gestion permettant d'améliorer la qualité, l'efficacité et la continuité des prestations.

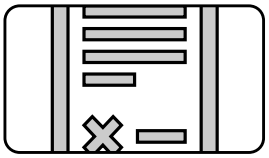
2. Mise en œuvre, acteurs et performance de la gestion déléguée

La gestion déléguée repose sur une relation contractuelle entre une autorité délégante et un opérateur chargé de l'exploitation du service. L'efficacité du dispositif dépend de la clarté des obligations, de la qualité du contrôle et de la capacité à mesurer les performances.

2.1. Les acteurs de la gestion déléguée

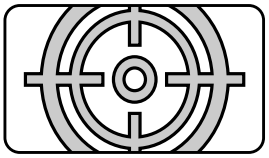
L'autorité délégante	L'autorité publique conserve la responsabilité stratégique du service. Elle doit définir les objectifs, contrôler leur réalisation et veiller à la protection de l'intérêt général.
Le délégataire	Le délégataire assure l'exploitation du service conformément aux dispositions contractuelles. Il doit mobiliser les ressources humaines, techniques et financières nécessaires.
Les usagers	Les habitants occupent une position particulière puisqu'ils sont à la fois bénéficiaires, utilisateurs et évaluateurs du service. La prise en compte de leur expérience permet de compléter les indicateurs purement techniques.

2.2. Les modalités de mise en œuvre



La contractualisation

Le contrat constitue le principal instrument de régulation de la relation entre l'autorité publique et le délégataire. Il doit préciser notamment les obligations d'exploitation, les investissements, les objectifs de qualité, les indicateurs de performance et les mécanismes de contrôle.



Le contrôle

Le contrôle constitue une condition essentielle de la réussite de la gestion déléguée. Il doit porter à la fois sur : La qualité du service > La continuité > Les investissements > Les coûts > Les délais d'intervention > Les réclamations > Les engagements environnementaux.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

2.3.Évaluation comparative des services

Les données de l'enquête permettent de construire un indicateur synthétique de perception des habitants.

Tableau 3. Niveau de satisfaction selon le service

Service	Score moyen / 5	Satisfaits
Eau	3.3	44.5 %
Assainissement	3.1	38.5 %
Eclairage	3	34.5 %
Déchets	2.8	25.5 %
Espace public	2.8	23.5 %
Transport	2.5	19.5 %

Source : enquête menée auprès des habitants**.**

Analyse

L'eau obtient le score le plus élevé avec 3,3/5. L'assainissement et l'éclairage présentent également des scores relativement favorables. À l'inverse, le transport constitue le service le moins bien évalué, avec seulement 2,5/5. Plus de la moitié des répondants déclarent être insatisfaits de ce service. Cette situation montre que la perception de la gestion déléguée varie fortement selon les secteurs.

2.3.1. Les services les mieux évalués

L'eau constitue le service le mieux apprécié. 44,5 % des répondants se déclarent satisfaits, tandis que 24 % expriment une insatisfaction ; L'assainissement arrive en deuxième position avec un score de 3,1/5 ; Ces résultats peuvent être associés au caractère structuré et relativement continu des services liés aux réseaux.

2.3.2. Les services présentant les principales difficultés

Les déchets et les espaces publics obtiennent chacun un score de 2,8/5 ; Le transport présente la situation la plus préoccupante : 53,5 % des répondants sont insatisfaits ; La visibilité de ces services dans l'espace urbain peut expliquer en partie leur influence importante sur l'appréciation globale de l'action publique.

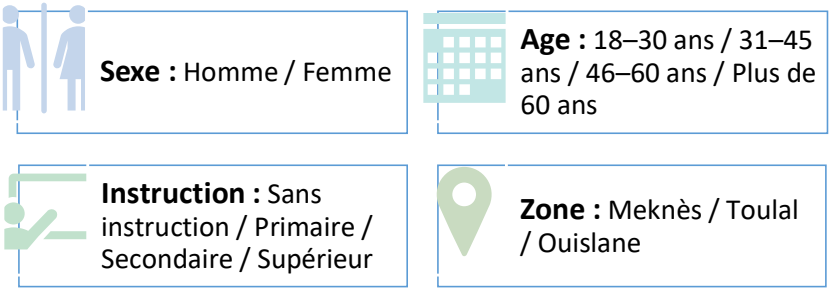
3. Perception des habitants et évaluation citoyenne

L'analyse technique de la performance doit être complétée par l'étude de la perception des usagers. Le citoyen constitue en effet un observateur privilégié de la qualité quotidienne du service. L'enquête repose sur un échantillon de 200 habitants et porte sur la connaissance du dispositif, l'information, la satisfaction, la participation et la transparence.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

3.1. Profil général de l'échantillon

Le questionnaire prend en compte plusieurs variables sociodémographiques : sexe, âge, niveau d'instruction et zone de résidence.



Cette diversité permet de mettre en relation la perception du service avec les caractéristiques des répondants.

3.2. Connaissance et information sur la gestion déléguée

L'un des premiers enseignements concerne le niveau de connaissance du dispositif.

Tableau 4. Niveau de connaissance de la gestion déléguée

Indicateur	Résultat
Répondants connaissant la gestion déléguée	41 %
Répondants ne la connaissant pas	59 %

Source : enquête menée auprès des habitants.

Analyse

Le niveau de connaissance apparaît relativement faible puisque moins de la moitié des personnes interrogées déclarent connaître la gestion déléguée. Ce constat constitue un enjeu important de gouvernance. La faible connaissance du fonctionnement institutionnel peut empêcher les citoyens d'identifier clairement les responsabilités des différents acteurs.

3.3. Participation citoyenne

La participation constitue l'une des dimensions centrales de l'analyse.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

Tableau 5. Participation et consultation des habitants

Indicateur	Résultat
N'ont jamais été consultés	87 %
Favorables à davantage de participation	76 %

Source : enquête menée auprès des habitants.

Analyse

Le résultat est particulièrement révélateur : alors que 87 % des répondants déclarent n'avoir jamais été consultés, 76 % souhaitent davantage de participation. Il existe donc un décalage entre la participation actuellement proposée et la demande exprimée par la population. Cette situation constitue un argument en faveur d'une évolution vers une gouvernance plus participative.

3.4. Perception de la transparence

Tableau 6. Perception de la transparence

Indicateur	Résultat
Transparence jugée faible	49.5 %
Autres appréciations	50.5 %

Source : enquête menée auprès des habitants.

Près de la moitié des répondants considèrent donc que la transparence demeure insuffisante. Cette perception peut être liée à l'accès limité aux informations relatives aux contrats, aux objectifs de performance, aux tarifs, aux investissements ou encore aux résultats du contrôle.

3.5. Priorités d'amélioration

Les habitants ont également été invités à identifier la principale priorité pour améliorer la gestion des services publics.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

Tableau 7. Hiérarchisation des priorités

Priorité	Effectif	Pourcentage
Réduire les tarifs	45	22.5 %
Améliorer la qualité	43	21.5 %
Renforcer le contrôle	40	13 %
Moderniser les infrastructures	26	13 %
Améliorer la transparence	25	12.5 %
Participation citoyenne	21	10.5 %
Total	200	100 %

Source : enquête menée auprès des habitants.

Analyse

Trois priorités dominent clairement les réponses : la réduction des tarifs, l'amélioration de la qualité et le renforcement du contrôle. Ces trois dimensions représentent à elles seules 64 % des réponses. Cette hiérarchie permet d'identifier les attentes principales des citoyens : ils souhaitent avant tout bénéficier d'un service de meilleure qualité, accessible financièrement et soumis à un contrôle public plus efficace.

3.6. Position des habitants sur le maintien de la gestion déléguée

La question du maintien du dispositif permet de mesurer l'acceptabilité générale du modèle.

Tableau 8. Opinion sur le maintien de la gestion déléguée

Réponse	Effectif	Pourcentage
Cela dépend du service	125	62.5 %
Oui	43	21.5 %
Non	32	16 %
Total	200	100 %

Source : enquête menée auprès des habitants**.**

Analyse

Ce résultat constitue l'un des enseignements majeurs de l'enquête : La majorité des répondants ne se prononce ni pour ni contre la gestion déléguée de manière générale. Pour 62,5 % d'entre eux, le

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

maintien du dispositif dépend du service concerné. Cette position traduit une approche pragmatique. Les citoyens semblent davantage juger la gestion déléguée à partir des résultats obtenus qu'à partir du statut juridique du gestionnaire.

4. Discussion des résultats et perspectives d'amélioration

La confrontation des résultats permet désormais de dégager les principaux enseignements de l'étude. Ceux-ci montrent que la gestion déléguée présente des résultats variables selon les secteurs et demeure confrontée à plusieurs enjeux de gouvernance.

4.1. Une performance différenciée selon les services

Les résultats permettent de distinguer trois groupes.

Tableau 9. Classification des services selon leur niveau de perception

Niveau	Service	Interprétation
Relativement favorable	Eau, assainissement	Satisfaction supérieure
Intermédiaire	Eclairage	Situation équilibrée
Fragile	Déchets, espaces publics, transport	Insatisfaction plus importante

Cette classification montre qu'il n'existe pas une performance unique de la gestion déléguée. L'efficacité doit donc être analysée service par service.

4.2. Le décalage entre performance et gouvernance

Les résultats montrent une situation paradoxale. D'un côté, certains services présentent des niveaux de satisfaction relativement acceptables. De l'autre, les mécanismes de participation et de transparence restent faibles.

Tableau 10. Principaux indicateurs de gouvernance

Indicateur	Résultat
Connaissance de la gestion déléguée	41 %
Jamais consulté	87 %
Favorable à davantage de participation	76 %
Transparebce jugée faible	49.5 %

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

Source : enquête menée auprès des habitants.

Ces résultats montrent que l'amélioration du service public ne peut être limitée à sa dimension technique. Une gestion performante doit également être compréhensible, transparente, contrôlable et ouverte à la participation.

4.3. Les principaux défis

- **Le défi institutionnel :** Le premier défi réside dans l'amélioration de la coordination entre les différents acteurs.
- **Le défi de la qualité :** L'amélioration du transport, des déchets et des espaces publics apparaît prioritaire au regard des résultats de satisfaction.
- **Le défi financier :** La réduction des tarifs constitue la première priorité exprimée par les habitants avec 22,5 %. La question du coût du service doit donc être articulée avec celle de sa qualité.
- **Le défi du contrôle :** Le renforcement du contrôle représente 20 % des priorités exprimées.
- **Le défi environnemental :** La gestion des déchets, la consommation énergétique, l'entretien des réseaux et la modernisation des infrastructures doivent davantage intégrer les principes du développement durable.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

4.4.Perspectives d'amélioration

Renforcer le contrôle	Il serait pertinent de mettre en place des tableaux de bord territorialisés permettant de suivre : La qualité > Les délais d'intervention > Les réclamations > Les investissements > La continuité > La couverture territoriale > Les performances environnementales.
Améliorer la transparence	Les informations relatives aux objectifs contractuels, aux investissements, aux tarifs et aux résultats des contrôles devraient être rendues plus accessibles.
Développer la participation citoyenne	La forte demande exprimée par les habitants justifie la mise en place de mécanismes permanents de consultation. Ces mécanismes pourraient comprendre : Enquêtes annuelles > Consultations de quartier > Plateformes numériques > Systèmes de réclamation > Réunions publiques > Panels citoyens.
Digitaliser l'évaluation	Une plateforme numérique pourrait permettre aux habitants de signaler les dysfonctionnements et de suivre le traitement de leurs réclamations. Cette digitalisation favoriserait simultanément la transparence, la réactivité et la production de données territoriales.
Intégrer le développement durable	Les contrats de gestion devraient intégrer davantage d'indicateurs environnementaux et sociaux. La performance pourrait ainsi être évaluée selon trois dimensions : **Performance économique + performance sociale + performance environnementale.**

4.5. Proposition d'un modèle de gouvernance territoriale

À partir des résultats de l'étude, un modèle renouvelé peut être proposé autour de cinq piliers.

Pilier	•Pilotage public > Contrôle •Transparence > Participation > Durabilité
Objectif	•Préserver l'intérêt général > Vérifier les engagements •Informer les citoyens > Intégrer les attentes > Réduire les impacts
Instrument proposé	•Comité de suivi > Tableau de bord > Portail public •Consultations régulières > Indicateurs Environnementaux

Ce modèle permet de dépasser une conception strictement contractuelle de la gestion déléguée pour l'inscrire dans une approche plus large de gouvernance territoriale.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

5. Conclusion de la deuxième partie

L'étude empirique menée à Meknès met en évidence une réalité nuancée de la gestion déléguée. Les niveaux de satisfaction varient selon les services : l'eau obtient le score le plus élevé (3,3/5), tandis que le transport enregistre le plus faible (2,5/5), les déchets et les espaces publics demeurant également perfectibles. Par ailleurs, le déficit d'information et de participation reste marqué : seuls 41 % des répondants connaissent la gestion déléguée, 87 % n'ont jamais été consultés et 76 % souhaitent une participation citoyenne accrue. Les principales attentes portent sur la réduction des tarifs, l'amélioration de la qualité et le renforcement du contrôle, tandis que 62,5 % estiment que le recours à la gestion déléguée doit dépendre du service concerné. Ainsi, à Meknès, son amélioration suppose d'articuler **performance opérationnelle, contrôle public, transparence, participation citoyenne, équité territoriale et développement durable**, afin d'en faire non seulement un mode d'exploitation des services publics, mais également un véritable instrument de gouvernance territoriale au service de la qualité de vie des habitants.

CONCLUSION GENERALE

L'analyse de la gestion déléguée des services publics au Maroc, à travers le cas de la ville de Meknès, montre que ce mode de gestion ne peut être apprécié à partir des seuls critères d'efficacité technique ou financière. Si la délégation permet de mobiliser des compétences et des moyens spécifiques pour assurer certains services collectifs, sa performance dépend également de la qualité du cadre institutionnel, des mécanismes de contrôle et de la capacité à répondre aux attentes des usagers.

L'étude met ainsi en évidence un enjeu central : le passage d'une logique principalement contractuelle à une approche davantage fondée sur la **gouvernance, la transparence et la participation citoyenne**. La satisfaction des usagers, l'accessibilité des services, la maîtrise des coûts et la prise en compte des réclamations constituent désormais des dimensions essentielles de l'évaluation de la performance publique.

Le cas de Meknès montre, en définitive, que la gestion déléguée ne doit pas être considérée comme une simple technique de gestion, mais comme un **dispositif de gouvernance territoriale**. Son efficacité repose moins sur le statut public ou privé du gestionnaire que sur la capacité des acteurs à assurer un contrôle effectif, une évaluation régulière et une meilleure association des citoyens. Dans cette perspective, l'enjeu n'est plus seulement de savoir **« qui gère ? »**, mais surtout **« comment gouverner, contrôler et évaluer pour mieux servir le citoyen ? »**.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013

REFERENCES

Textes législatifs et réglementaires

- Dahir n° 1-06-15 du 14 février 2006 portant promulgation de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics, *Bulletin officiel* n° 5404 du 16 mars 2006.
- Loi n° 83-21 de juillet 2023 créant les Sociétés régionales multiservices (SRM).
- Loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé.
- Ministère de l'Intérieur, *Cadre général de gestion déléguée des services publics*, document de présentation, s.d.
- Ministère de l'Économie et des Finances, *Gestion déléguée : opérations réalisées*, 2010.

Rapports institutionnels

- Conseil économique, social et environnemental (CESE), *Gestion déléguée des services publics au service de l'usager*, rapport thématique, Rabat, 2020.

Articles de presse et analyses

- « La gestion déléguée des services publics au Maroc : la fin d'un mythe ? », *EcoActu*, 27 avril 2026.
- « La gestion déléguée : le temps des remises en question », *Challenge.ma*, 2016.
- « Gestion déléguée : avant de tourner la page, un bilan est nécessaire », *L'Opinion*, 2024.
- CMS, *Newsletter Maroc*, septembre 2006.

Doctrine et travaux universitaires

- J. Rivero, J. Waline, *Droit administratif*, 28e éd., Dalloz, 2020.
- Revue ISG, « Gestion déléguée », article doctrinal, s.d.

ISSN: 3119-6837 - E-ISSN: 3119-6845
DÉPÔT LÉGAL: 2026PE0013