



Nations Unies  
Commission économique pour l'Afrique  
**Bureau sous-régional en Afrique du Nord**



# **Tirer parti des partenariats public-privé en Afrique du Nord après la pandémie de COVID19**

---

# Table des matières

Avant-propos	v
Remerciements	vii
Introduction	1
<b>1 Un choc économique sans précédent aux effets durables</b>	<b>3</b>
<b>2 Rôle des partenariats pour surmonter les difficultés posées par la crise de la COVID-19</b>	<b>9</b>
<b>3 Promesses et risques associés aux partenariats public-privé</b>	<b>13</b>
<b>4 Investissement public et relèvement postpandémie en Afrique du Nord : quel est le rôle des partenariats public-privé ?</b>	<b>17</b>
4.1 Infrastructures publiques pour le relèvement : l'efficacité compte	17
4.2 Les partenariats public-privé en Afrique du Nord	21
4.3 Évaluation de l'environnement favorable aux partenariats public-privé en Afrique du Nord	22
4.4 Étude de cas : les partenariats public-privé et les enjeux pour l'investissement public au Maroc	27
<b>5 Recommandations</b>	<b>43</b>
<b>6 Conclusion</b>	<b>47</b>
Annexe	48
Références bibliographiques	51

Pour commander des exemplaires de **Tirer parti des partenariats public-privé en Afrique du Nord après la pandémie de COVID19**, veuillez contacter :

Section des publications et de la gestion des conférences Commission économique pour l'Afrique  
B.P. 3001  
Addis-Abeba, Éthiopie  
Tél: +251-11- 544-9900  
Télécopie: +251-11-551-4416  
Adresse électronique: eca-info@un.org  
Web: www.uneca.org

© 2022 Commission économique pour l'Afrique Addis-Abeba, Éthiopie  
Tous droits réservés Premier tirage : janvier 2023

Toute partie du présent ouvrage peut être citée ou reproduite librement. Il est cependant demandé d'en informer la Commission économique pour l'Afrique et de lui faire parvenir un exemplaire de la publication.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de la Commission économique pour l'Afrique aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Conçu et imprimé à Addis-Abeba par le Groupe de la publication et de l'impression de la CEA, certifié ISO 14001:2015.  
Imprimé sur du papier sans chlore.

Photos de couverture: Shutterstock.com



## Avant-propos

La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a provoqué une crise sanitaire, économique et sociale sans précédent qui a exacerbé les vulnérabilités chroniques des économies nord-africaines. Outre ses effets à court et à moyen terme, elle a également des conséquences à long terme. Ces répercussions constituent un défi de taille pour les pouvoirs publics, qui doivent en atténuer les incidences à court terme et s'attaquer en même temps aux problèmes à plus long terme qu'elle engendre, dans un contexte d'amenuisement des ressources publiques. Sur le court terme, la pandémie a un effet important et immédiat sur la croissance et l'emploi. En 2020, le produit intérieur brut a fortement baissé dans tous les pays de l'Afrique du Nord, à l'exception de l'Égypte, où le taux de croissance est resté positif. C'est au Maroc (-6,3 %) et en Tunisie (-8,8 %) que l'on a enregistré la plus forte baisse. Le chômage a considérablement augmenté dans tous les pays de la sous-région, et atteint un pic de 12,4 %. En 2021, la plupart des économies nord-africaines ont connu un rebond de croissance par suite des campagnes de vaccination, de l'aide apportée par l'État aux entreprises et aux ménages et de l'amélioration de leur capacité à gérer la pandémie.

Toutefois, avec l'arrivée de nouveaux variants comme Omicron, la désorganisation des chaînes d'approvisionnement et les pénuries de main-d'œuvre ont fait peser une menace sur la reprise mondiale. La hausse de l'inflation exerce une pression

sur les finances publiques, tant par son effet sur les produits subventionnés que par la montée des taux d'intérêt, qui grèvent les finances publiques des pays en développement. Du fait de l'aide massive et sans précédent accordée aux entreprises et aux ménages, la dette a augmenté dans tous les pays.

La pandémie a également marqué un recul dans la réalisation des objectifs de développement durable, et ses effets sur la croissance à long terme sont multiples. Premièrement, elle a un effet dépressif sur les investissements, parce qu'elle a des incidences négatives sur les stocks de capital. En 2020, le volume des investissements a chuté de 29 % en Tunisie, de 21 % en Égypte et de 10 % au Maroc. En Algérie, l'investissement public a régressé de 24 %, alors qu'il était le principal moteur de la croissance. Deuxièmement, à cause des mesures de confinement, la pandémie a eu un impact sur le capital humain. Les fermetures d'écoles ont été durement ressenties par les élèves de toutes les classes. En Afrique du Nord, ce facteur est probablement le plus important, vu l'inefficacité des systèmes éducatifs, les difficultés d'accès aux nouvelles technologies susceptibles de compenser les fermetures d'écoles, et les mesures d'atténuation de la crise sanitaire, qui ont eu des répercussions sur le fonctionnement des écoles. Le nombre important de décès chez les personnes en âge de travailler a également entraîné une diminution sensible du rendement du capital et contribué

à une faible croissance. Les conséquences sociales de la pandémie sont également très importantes, et ont un impact direct sur la pauvreté et les inégalités.

Compte tenu des effets à long terme de la pandémie et du caractère multidimensionnel de son impact, l'État joue un rôle essentiel dans l'atténuation de ses conséquences économiques et sociales. De fait, l'État a vu son rôle gagner considérablement en importance, mettant à rude épreuve ses capacités dans un contexte où les finances publiques sont déjà tendues. Le coût économique de la reprise post-COVID-19 et les difficultés à long terme auxquels sont confrontés les pays de l'Afrique du Nord exigent des gouvernements qu'ils recherchent des partenariats avec le secteur privé.

S'ils peuvent jouer un rôle crucial dans la reprise post-COVID-19 et au-delà, les partenariats public-privé ne sauraient contribuer ni au financement et à la mise en place d'infrastructures efficaces sans un cadre juridique solide et une planification et une mise en œuvre minutieuses. De plus, du fait des perturbations des

chaînes d'approvisionnement, le choc de la COVID-19 a fait dérailler un certain nombre de partenariats en cours. Face à ces difficultés, les pays de l'Afrique du Nord se doivent de renforcer leurs capacités à concevoir, à mettre en œuvre et à superviser ces partenariats.

Le présent rapport met en lumière l'importance du rôle que les partenariats public-privé pourraient jouer dans la stratégie de relance postpandémie et souligne les domaines dans lesquels des réformes s'imposent pour les développer. Il est proposé de recourir à ce type de partenariat pour accroître l'efficacité des dépenses publiques, dans le cadre d'un plan d'investissement global qui prend en compte les problèmes à court, à moyen et à long terme. Dans ce contexte, il sera essentiel de procéder à des réformes de gouvernance pour améliorer la qualité institutionnelle de la gestion des investissements publics. Le renforcement des capacités des pouvoirs publics dans le cadre de ces partenariats doit être au centre des préoccupations.

## Remerciements

La présente étude intitulée « Tirer parti des partenariats public-privé en Afrique du Nord » a été réalisée à la demande du Bureau sous-régional en Afrique du Nord de la Commission économique pour l'Afrique, en concertation avec les États membres. Elle a été établie par Zoubir Benhamouche, Economiste au Bureau sous-régional, sous la supervision de Khaled Hussein, Chef de la Section des initiatives sous-régionales, et sous la direc-

tion de Zuzana Schwidrowski, Directrice du Bureau sous-régional. Nous remercions également pour leurs précieuses remarques et suggestions Majdoub Atef, Président de l'Instance générale de partenariat public-privé en Tunisie, et Fatima Zohra Rahmoun, membre de la cellule de partenariat public-privé du Ministère marocain des finances.



## Introduction

La crise économique et sociale sans précédent provoquée par la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a frappé les pays en développement de manière disproportionnée. Ces pays ayant globalement des secteurs publics moins bien préparés, peu de ressources économiques disponibles et des populations plus vulnérables, les effets de la pandémie risquent d'y effacer des années de progrès en matière de développement. De ce fait, il est urgent et d'une importance indéniable dans chaque pays et dans la sous-région de mettre en place une stratégie efficace de relance de l'économie après la COVID-19.

S'il est vrai que le développement économique inclusif exige de l'État un rôle actif dans la promotion d'une croissance équitable et durable et la réduction des inégalités, le présent rapport soutient l'idée que, pour faire face aux problèmes complexes à court terme et aux enjeux à long terme générés par la crise actuelle, les institutions publiques doivent adopter de nouvelles formes d'organisation et d'association. Plus précisément, dans un contexte de forte pression sur la viabilité des finances publiques, la participation accrue du secteur public à la prestation de services publics et à la mise en place d'infrastructures (notamment dans le cadre de partenariats public-privé) est désormais essentielle.

Les partenariats public-privé sont des arrangements de prestation de services qui reposent sur un engagement mutuel entre un organisme public et un agent privé (Bovaird, 2004). L'un des objectifs de ce

modèle est d'instaurer une coordination des politiques qui permette de faire supporter les risques inhérents à la prestation de services par la partie la plus apte à les supporter. C'est pourquoi, en raison de leur potentiel de collaboration élevé, les partenariats public-privé sont considérés comme une alternative pour optimiser les ressources et les compétences publiques. Si, depuis 2004, les pays en développement (y compris ceux de l'Afrique du Nord) ont de plus en plus recours à ce type de partenariats comme moyen efficace de surmonter les goulets d'étranglement que présentent les infrastructures (Economist Intelligence Unit, 2015), ils ne doivent pas être considérés comme une solution magique et universelle aux problèmes de qualité des infrastructures et de prestation de services. Ce sont des arrangements complexes qui exigent un climat de confiance entre partenaires publics et privés, une volonté politique aux plus hauts niveaux de l'État, une administration compétente et bien formée, un secteur bancaire disposé à financer les projets et capable de le faire, un cadre juridique bien établi, etc. Malheureusement, ces conditions ne sont pas encore réunies dans de nombreux pays en développement.

Axé sur les pays de l'Afrique du Nord et s'appuyant sur une étude de cas exhaustive du Maroc, le présent rapport examine les conditions à réunir pour optimiser la mise en place de partenariats public-privé comme moyen de relance économique après la crise de COVID-19. En effet, d'ici 2040, l'Égypte et le Maroc auront besoin d'un montant total de 921 milliards





de dollars d'investissements dans les infrastructures (Oxford Economics et Global Infrastructure Hub, 2017). Cependant, les pays de l'Afrique du Nord sont parmi les moins performants des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure lorsqu'il s'agit de traduire les dépenses publiques en croissance économique. Si les partenariats public-privé peuvent être une solution pour améliorer l'efficacité des investissements en Afrique du Nord, il reste que peu de projets dans la sous-région ont été financés dans le cadre de ce type de partenariat.

Après une introduction sur les contrats de partenariat public-privé et leurs limites, la nécessité d'investissements publics et le rôle qu'ils jouent dans la reprise après post-COVID-19 sont examinés dans le contexte des difficultés à long terme provoquées par cette crise et par les changements climatiques. Un examen des conditions favorable aux partenariats public-privé en Afrique du Nord et des recommandations pratiques formulées pour la création et la mise en œuvre de ce type de partenariat comme moyen d'accroître l'efficacité des dépenses publiques.

## Un choc économique sans précédent aux effets durables

Le choc économique généré par la pandémie de COVID-19 a été soudain et d'une ampleur sans précédent. Au second semestre de 2020, 85 % de l'économie mondiale a été bloquée pendant plusieurs semaines, ce qui a entraîné une baisse de 4,3 % du produit intérieur brut (PIB) mondial en 2020 (Banque mondiale, 2021b). Les pays de l'Afrique du Nord ont été durement touchés. Selon l'Organisation internationale du travail (2021), en 2020, l'équivalent de 255 millions d'emplois à temps plein ont été perdus depuis le quatrième trimestre de 2019. En termes relatifs, les femmes ont perdu 5 % de plus d'emploi que les hommes et le nombre de

jeunes salariés qui ont perdu leur emploi en raison de la crise de la COVID-19 a dépassé de 8,7 % celui de salariés plus âgés.

Comme le montre le tableau 1, les conséquences économiques de la crise en Afrique du Nord ont été dévastatrices. En Tunisie, par exemple, le PIB a chuté de 8,8 % en raison des effets conjugués de la pandémie de COVID-19 et de l'instabilité politique persistante. Le chômage a fortement augmenté dans tous les pays, atteignant même 22,1 % au Soudan, 15,1 % en Tunisie et 12,4 % pour l'ensemble de la sous-région.

**Tableau 1**  
**Croissance du produit intérieur brut réel et chômage, 2020**  
(En pourcentage)

	Croissance du PIB réel	Taux de chômage
Algérie	-4,9	12,9
Égypte	3,6 <sup>a</sup>	7,9
Maroc	-7	11,9
Mauritanie	-2,2	10,6
Soudan	-3,6	22,1
Tunisie	-8,8	15,1

**Source :** Ministère des finances, organisme national de statistique ou banque centrale de tous les pays sauf pour les données suivantes : les taux de chômage pour l'Algérie et la Mauritanie proviennent de l'Organisation internationale du Travail et toutes les données concernant le Soudan proviennent du Fonds monétaire international (FMI).

<sup>a</sup> Exercice 2019/20.



Par son ampleur et sa nature, la crise actuelle ne peut être comparée à aucune crise antérieure. Le déclin de la production mondiale est par exemple trois fois plus important qu'on ne l'a vu lors de la crise de 1929. En outre, la production et l'emploi ont baissé à un rythme beaucoup plus rapide qu'en 1929. Alors que la Grande Dépression était une crise financière, la crise actuelle est avant tout une crise sanitaire, qui s'est muée en crise économique principalement en raison des mesures prises pour atténuer les risques sanitaires. Dans les pays disposant de ressources budgétaires suffisantes, ces mesures d'atténuation ont été accompagnées de mesures de soutien tant pour les ménages que pour les entreprises, qui ont permis d'éviter une chute beaucoup plus grave de l'activité économique (qui aurait entraîné des faillites d'entreprises en série et un chômage massif). Grâce à ces mesures, l'assouplissement des confinements a favorisé un fort rebond de l'activité.

Contrairement à la Grande Récession, la crise actuelle se caractérise par le fait qu'elle frappe différents secteurs de façon asymétrique ; ainsi, en raison de leur dépendance aux interactions humaines, des secteurs tels que le tourisme se sont avérés plus vulnérables à la pandémie, et devraient connaître une trajectoire de reprise beaucoup plus longue. La nature et la durée de cette crise sanitaire, qui a débuté au premier trimestre de l'année 2020, en ont exacerbé les conséquences à court comme à long terme. La crise a également suscité des changements structurels dans plusieurs domaines (commerce, formes de travail, technologie, habitudes de consommation, etc.).

Les incidences de la pandémie se feront sentir pendant longtemps, en particulier sur la croissance à long terme et, partant,

sur la réduction de la pauvreté et des inégalités, qui sont toutes deux tributaires de la croissance. Jordà, Singh et Taylor (2020) ont étudié les pandémies passées en remontant jusqu'au XIVe siècle et constaté qu'elles avaient un impact négatif durable sur la croissance et ce, sur une période de 30 à 40 ans. Le nombre important de décès au sein de la population en âge de travailler a entraîné une baisse significative du rendement du capital et un ralentissement de la croissance. La pandémie a également eu d'autres formes de répercussion sur la croissance.

Premièrement, par leur effet dépressif sur les investissements, les récessions ont une incidence négative sur le stock de capital. À l'échelle des pays, les investissements ont chuté de 29 % en Tunisie, de 21 % en Égypte et de 10 % au Maroc. En Algérie, le volume des investissements publics, qui étaient un des principaux moteurs de la croissance, a régressé de 24 %.

Deuxièmement, selon l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (2020), en avril 2020, plus de 90 % des élèves et des étudiants du monde entier (soit l'équivalent de 1,7 milliard d'apprenants) ont été touchés par les mesures de distanciation sociale prises par les États. Les conséquences de la crise sur le capital humain risquent de peser lourdement sur la croissance à long terme. En Afrique du Nord, ce facteur est particulièrement important du fait de l'inefficacité des systèmes éducatifs et des difficultés d'accès aux nouvelles technologies susceptibles de compenser la fermeture des écoles, ainsi que des mesures prises pour atténuer les effets de la crise sanitaire sur le fonctionnement des écoles. Avant la crise, la sous-région était déjà en retard du point de vue de l'indice de capital humain (par rapport aux pays ayant le même

niveau de développement) et de contribution du capital humain à la croissance. On pourrait dire que, dans la mesure où l'éducation n'est pas le principal moteur de la croissance en Afrique du Nord, il ne s'agit peut-être pas d'un problème de première importance. Toutefois, comme le fait valoir la Commission économique pour l'Afrique (CEA)(2019), l'Afrique du Nord souffre de déséquilibres qui empêchent une répartition efficace des ressources, notamment

du capital humain. L'inadéquation des compétences dans la sous-région reflète non seulement leur inadéquation aux besoins des entreprises, mais aussi l'incapacité de l'économie à tirer le meilleur parti, ce qui se traduit par des rendements relativement faibles dans l'éducation. Le tableau 2 montre la faible contribution du capital humain à la richesse totale de certains pays de l'Afrique du Nord.

**Tableau 2**

**Richesse par habitant de quelques pays de l'Afrique du Nord et de pays comparables**  
(En dollars des États-Unis)

	Richesse totale	Capital produit	Capital naturel	Capital humain	Avoirs nets à l'étranger
Égypte	38,47	5,60	11,23	22,59	-955
Espagne	342,47	142,82	10,29	215,59	-2624
Jordanie	49,29	17,58	8,88	27,31	-448
Liban	65,15	31,01	4,13	42,15	-1215
Maroc	40,40	13,62	12,37	16,49	-1,99
Tunisie	45,15	14,84	10,18	24,78	-466
Moyenne des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure	112,79	28,53	18,96	65,74	-432

Source : Glenn-Marie Lange, Quentin Wodon et Kevin Carey, *The Changing Wealth of Nations 2018 : Building a Sustainable Future* (Washington, Banque mondiale, 2018).

En outre, à l'ère des nouvelles technologies numériques, le capital humain devient un facteur de plus en plus essentiel pour la croissance à long terme. Par conséquent, les faibles performances de l'Afrique du Nord, auxquelles s'ajoutent les pertes d'apprentissage potentielles considérables dues à la crise, risquent d'avoir des effets durables. Selon Hanushek et Woessmann (2020), la baisse de croissance à long terme liée aux pertes d'apprentissage pourrait entraîner une baisse moyenne de 1,5 % du PIB annuel dans les pays du Groupe des Vingt jusqu'à la fin du siècle.

Troisièmement, la perturbation du cycle « naturel » de création et de destruction

peut avoir pour conséquence une baisse de la productivité, du fait de la disparition des entreprises productives fortement touchées par les mesures de confinement et la baisse de la demande. Cette situation peut être exacerbée par divers facteurs de déséquilibre, lesquels pourraient être particulièrement graves en Afrique du Nord (Nations Unies, CEA, 2019) et peser lourdement sur la croissance de la productivité. Quatrièmement, comme dans toute récession, l'emploi restera durablement bas, ce qui peut avoir des conséquences à long terme, notamment par les pertes de compétences des chômeurs de longue durée.



Cette conjonction d'effets durables sur l'emploi et sur l'apprentissage représente un problème particulièrement épineux pour la lutte contre la pauvreté et la réduction des inégalités. Ainsi, sur le plan social, la crise de la COVID-19 a eu pour conséquence une augmentation de 119 à 124 millions du nombre de pauvres dans le monde vivant avec moins de 1,90 dollar par jour (Lakner *et coll.*, 2020). Si l'on retient le seuil de 3,20 dollars, l'augmentation est beaucoup plus importante, soit entre 175 et 228 millions selon les estimations. Cette tendance s'observe également en Afrique du Nord. Au Maroc, on estime que le taux de pauvreté, qui était de 17,1 % en 2019, est passé à 19,8 % en 2020, ce qui met près d'1,06 million de personnes de plus en situation de risque de pauvreté (Maroc, Haut-Commissariat au plan, système des Nations Unies au Maroc et Banque mondiale, 2020). En Tunisie, la Banque mondiale a estimé qu'il y aurait une augmentation de la pauvreté de 7,3 % en 2020 selon un scénario optimiste ou de 11,9 % selon un scénario pessimiste. Néanmoins, les mesures d'atténuation prises par l'État pourraient fortement contribuer à réduire le risque de pauvreté des populations vulnérables (Banque mondiale, 2020a). La pandémie a mis en évidence la vulnérabilité des travailleurs peu qualifiés, des femmes, des jeunes et des personnes vivant déjà en marge de la société.

Bien que la réduction des inégalités et de la pauvreté ait au cœur des politiques publiques des pays en développement, y compris de l'Afrique du Nord, la pandémie n'a pas manqué de souligner qu'il convenait d'adapter les priorités et ces politiques. La croissance inclusive ne doit plus être un objectif à long terme, mais une dimension de la trajectoire de croissance qu'il faudra inscrire dans toute stratégie postpandémie. Il faudra tenir compte du fait que les populations les plus fragiles et les plus vulnérables aux chocs mondiaux comme la pandémie actuelle, sont incon-

testablement touchées par les changements induits et par l'impact considérable sur les secteurs qui génèrent une part importante des emplois.

Enfin, le fait que cette crise pèse de façon disproportionnée sur l'apprentissage des familles pauvres ne devrait pas manquer de creuser davantage les inégalités. Dans la mesure où le retour à une « nouvelle normalité » sera lent dans les secteurs qui fournissent de nombreux emplois (le tourisme, par exemple), la conjonction des pertes d'apprentissage, des pertes de revenus des ménages et de la réduction des possibilités d'emploi ne pourra qu'aggraver le piège de la pauvreté. Cette situation pourrait en outre être encore aggravée par les changements climatiques, étant donné que les populations pauvres et vulnérables sont aussi celles qui seront les plus touchées. La question de l'emploi est encore plus préoccupante pour les pays en développement qui doivent faire face, en plus de l'incidence directe et durable de la crise sur l'emploi, à l'accélération de la numérisation induite par la pandémie qui pèsera sur l'emploi à moyen et à long terme. Cette situation est peut-être particulièrement vraie pour les pays à revenu intermédiaire de l'Afrique du Nord, tels que l'Algérie, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie, dont les trajectoires de développement pourraient s'infléchir s'ils ne parviennent pas à intégrer rapidement la numérisation dans leurs modèles économiques.

Certaines études ont tenté d'estimer les pertes d'emploi potentielles corrélées à l'expansion des nouvelles technologies numériques. Manyika *et coll.* (2017) ont estimé que le nombre d'emplois susceptibles d'être menacés dans le monde d'ici 2030 se situait entre 75 et 375 millions. La crise de la COVID-19 a également déstabilisé le marché mondial du travail à court terme. D'après McKinsey & Company (2020), elle menace l'emploi de 150 millions d'Afri-

cains. Le chômage des jeunes, en particulier, apparaît comme le principal enjeu pour les pays de l'Afrique du Nord au cours de la phase de reprise post-COVID-19 (ONU, CEA, 2020a). S'il est vrai que ces nouvelles technologies offrent de nouvelles possibilités de création d'emplois, cette tendance dépend en fin de compte de la capacité de chaque pays à s'adapter, à prendre des mesures efficaces pour la mise à niveau continue des compétences des travailleurs et à stimuler la création de nouvelles activités. Cependant, la numérisation compromet la trajectoire de développement des pays en développement, en particulier parce que la robotisation touchera de plus en plus durement les entreprises qui nécessitent une forte intensité de capital. Il convient de rappeler que la crise a touché différemment chaque secteur : ceux qui sont les plus exposés aux effets de la pandémie sont aussi ceux qui font face à une plus grande incertitude. Cette situation pose des problèmes importants aux pays dans lesquels les différents secteurs représentent une part importante du PIB, notamment en ce qui concerne l'emploi. L'un des secteurs les plus directement touchés est celui de l'hôtellerie et du tourisme. En 2018, le secteur du tourisme employait 5 % de la main-d'œuvre au Maroc et 9,5 % en Égypte (ONU, CEA, 2020b). Le nombre

d'arrivée de touristes en Égypte a chuté de 70 % en 2020 en raison de la pandémie de COVID-19 (Reuters, 2021). Les recettes touristiques ont diminué de 53,7 % au Maroc, de 64,1 % en Tunisie et de 66,3 % en Égypte entre 2019 et 2020.

La crise a fait ressortir de nombreuses fragilités tant dans les pays en développement que dans les pays développés et, sauf à faire preuve d'aveuglement, tout porte à croire que le choc subi par l'économie mondiale ne sera pas un épiphénomène. En effet, plusieurs pandémies de moindre ampleur ont eu lieu dans le monde depuis le début des années 2000, et d'autres pourraient encore survenir. En outre, il faut tenir compte des conséquences directes des changements climatiques.

Les pays en développement devront s'adapter à un monde caractérisé par une plus grande instabilité et une incertitude plus grandes<sup>1</sup>, avec le risque de voir les acquis du développement de plus en plus menacés. À cet égard, et comme souligné plus haut, la crise actuelle, qui a provoqué une véritable explosion des taux de pauvreté, constitue un obstacle majeur à la réalisation des objectifs de développement durable.

<sup>1</sup> Ne serait-ce qu'à cause de l'instabilité climatique et du fait d'événements tels que la crise actuelle en Ukraine, qui auront pour corollaires un déclin de la mondialisation et, selon toute probabilité, une hausse du nombre de conflits à l'avenir.



## Rôle des partenariats pour surmonter les difficultés posées par la crise de la COVID-19



La crise a remis l'État sur le devant de la scène. En effet, le secteur public a dû jouer un rôle crucial en prenant des mesures destinées à contenir la pandémie et à réduire son impact immédiat sur l'économie. En cette ère de grands bouleversements annoncés par la crise de la COVID-19, d'importants choix de société devront être faits ; en cela, l'État sera appelé à jouer un rôle fondamental. Dans la terminologie de Mazzucato, Kattel et Ryan-Collins (2020), le rôle de l'État devra être celui d'un « teneur de marché », au sens d'un État qui donne des orientations, initie des changements et fixe des objectifs. La transition d'un État qui agissait principalement pour résoudre des problèmes (ou dans un rôle d'encadrement) à un État désormais moteur du changement ne se fera évidemment pas sans bouleverser son organisation, ses besoins en matière de renforcement des capacités, la manière dont il conçoit et applique la politique gouvernementale, et ses interactions avec le reste de la société (entreprises, citoyens, etc.). Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 a, dans une certaine mesure, été conçu pour agir sur la stratégie de développement en fixant des objectifs dans un cadre commun. Dans l'ère pré-COVID-19, les États étaient de plus en plus préoccupés par les questions relatives à la réalisation d'une croissance inclusive et durable ; à ce titre, les objectifs de développement durable ont fourni un cadre complet permettant d'appréhender les multiples dimensions du développement économique et social. Toutefois, dans leurs

politiques, différents pays (en particulier dans les pays en développement) ont accordé une priorité différente à certains objectifs essentiels, tels que la réduction de la pauvreté et des inégalités (tant du point de vue du revenu que des chances), mais aussi l'accès à des services publics et infrastructures de bonne qualité.

De plus, malgré la hausse de la prise de conscience de la nécessité de tenir compte des changements climatiques, les politiques et trajectoires de développement n'ont pas suffisamment pris en compte les risques associés. Les politiques de développement n'étaient pas suffisamment novatrices, et étaient encore trop marquées par les trajectoires de développement passées. La crise de la COVID-19 a mis à nu les vulnérabilités des pays qui n'ont pas suffisamment pris en compte le bien-être à long terme de leurs citoyens. Elle nous a également rappelé qu'il est sans doute erroné d'accorder un poids trop important à la situation actuelle dans nos choix de développement, car les effets de l'empreinte humaine sur l'environnement et le climat se manifestent de manière inattendue. Selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), les changements climatiques entraîneront de multiples perturbations et défaillances systémiques dans le bassin méditerranéen<sup>2</sup>. Dans ce contexte, il apparaît que tous les pays de l'Afrique du Nord devraient se fixer comme objectif essentiel la définition d'une trajectoire de reprise plus écologique.

<sup>2</sup> Cf. [www.ipcc.ch/srocc/](http://www.ipcc.ch/srocc/).



COVID-19 a accéléré le besoin de cadres d'action axés sur les problèmes. Dans la mesure où le sens commun n'est pas revenu à la normale, il est probable que les cadres d'action s'axent sur la réduction des vulnérabilités et le renforcement de la résilience face aux chocs, tant au niveau des différents pays qu'au niveau mondial.

Compte tenu du grand poids de cette crise et des difficultés qu'elle pose dans de nombreux domaines, il est évident que l'État ne pourra pas tout accomplir tout seul. On ne pourra relever l'ensemble des défis posés par la crise de la COVID-19 et, de façon plus générale, par l'après-pandémie, sans parvenir à une plus grande coopération avec le secteur privé et la société civile. Le Programme 2030, qui paraissait déjà très difficile à réaliser au moment de sa création, l'est encore plus aujourd'hui compte tenu de l'impact profond de cette crise sur les progrès accomplis en vue de bon nombre de ses objectifs. C'est en tenant compte de ces difficultés que les partenariats ont été inclus dans l'objectif 17, afin de souligner le grand rôle qu'ils ont

à jouer pour l'atteinte du développement durable. En effet, le Programme 2030 nécessite la mobilisation d'un large éventail de compétences et de nombreuses ressources, ce qui rend sa mise en œuvre fort complexe. Cette mobilisation ne pourra se faire que dans la mesure où les différents pays, tant isolément que collectivement, parviendront à encourager les partenariats entre l'État, le secteur privé et la société civile.

Le tableau 3 présente les dernières données concernant le degré de réalisation de certains des objectifs de développement durable en Afrique du Nord. On constatera qu'il reste à fournir d'importants efforts pour atteindre la plupart d'entre eux. Si l'on considère les dimensions qui ont été les plus touchées par la crise de la COVID-19, telles que la pauvreté, la santé, l'enseignement, le travail décent et la croissance, et qui constituent les champs d'action prioritaires pour l'après-pandémie, il est clair que la sous-région fait face à de grandes difficultés.

**Tableau 3**

**Niveau de réalisation des objectifs de développement durable en Afrique du Nord**

	Algérie	Tunisie	Maroc	Égypte	Mauritanie	Soudan	Libye
Classement 2020 dans l'indice de réalisation des objectifs de développement durable	56	63	64	83	130	159	
Pauvreté	●	●	●	●	●	●	●
Faim	●	●	●	●	●	●	●
Santé	●	●	●	●	●	●	●
Enseignement	●	●	●	●	●	●	●
Égalité des sexes	●	●	●	●	●	●	●
Eau et assainissement	●	●	●	●	●	●	●
Énergie	●	●	●	●	●	●	●
Travail décent et croissance	●	●	●	●	●	●	●
Industrie, innovation et infrastructures	●	●	●	●	●	●	●
Inégalités	●	●	●	●	●	●	●
Partenariats	●	●	●	●	●	●	●

**Source :** Base de données de l'indice de réalisation des objectifs de développement durable. Disponible à l'adresse : <https://dashboards.sdindex.org>.

**Notes :** ● = objectif atteint ; ● = des difficultés subsistent ; ● = importantes difficultés ; ● = difficultés majeures ; ● = aucune information.

La pandémie a placé le monde dans une situation d'urgence. Elle a exercé une forte pression sur les capacités de l'État et son aptitude à nouer et à coordonner des partenariats avec le secteur privé et la société civile. On compte en effet de nombreux exemples du caractère crucial de la collaboration entre les autorités publiques et le secteur privé pour la solution des problèmes de santé publique. C'est notamment le cas en ce qui concerne le ravitaillement en masques et en appareils respiratoires. La coopération avec la société civile a également joué un rôle important dans le ciblage des ménages pauvres. Plus généralement, il y a une profusion d'exemples de partenariats entre l'État, le secteur privé et la société civile

pour l'atteinte des objectifs de développement durable<sup>3</sup>. C'est pourquoi les capacités de l'État englobent l'aptitude à nouer et à coordonner des partenariats avec le reste de la société : entreprises, simples citoyens et organisations non gouvernementales<sup>4</sup>.

Tout comme lors des crises précédentes, on ne pourra résoudre les problèmes engendrés par la crise de la COVID-19 sans relancer les investissements tant privés que publics. Cependant, la nature de la crise, son ampleur et la complexité des interventions à concevoir exigent plus d'innovation et de collaboration de la part de l'État (et du secteur privé) pour fournir les infrastructures et services nécessaires. En Afrique du Nord, la faiblesse des capacités

<sup>3</sup> Voici quelques exemples de partenariats avec la société civile visant à atteindre les objectifs de développement durable : a) la Campagne mondiale pour l'éducation, qui vise l'objectif 4 (Éducation de qualité) en militant aux niveaux international, régional et national en faveur du droit à un enseignement public, gratuit et de bonne qualité ; b) des initiatives de budgétisation participative, ciblant l'objectif 16 (Paix, justice et institutions efficaces), qui donnent la voix aux populations pauvres et marginalisées de plusieurs pays.

<sup>4</sup> Les capacités du secteur public sont généralement définies comme l'ensemble des compétences, des capacités et des ressources nécessaires à la gestion des affaires publiques, telles que la fourniture de services publics et la conception et la mise en œuvre des politiques gouvernementales (Wu, Ramesh et Howlett, 2018).



de l'État, qui se faisait déjà auparavant ressentir sur le développement économique de la sous-région, est d'autant plus problématique à présent que l'État est confronté à un manque de ressources encore plus accusé. En raison des mesures budgétaires prises pour atténuer la crise sanitaire et de la réduction des recettes publiques, la plupart des pays de l'Afrique du Nord ont enregistré un taux de déficit élevé en 2020 : -8,3 % pour l'Algérie, -7,9 % pour l'Égypte, -7,7 % pour le Maroc, -5,9 % pour le Soudan et -11,7 % pour la Tunisie. Les autorités de la sous-région devraient envisager cette crise comme une occasion offerte de repenser les fondements de leur politique économique et d'innover afin de les adapter aux besoins de l'après-pandémie. Ce n'est qu'en renforçant la coopération avec le secteur privé et la société civile qu'on pourra rapidement adapter les capacités de l'État et les mettre à la hauteur des tâches du moment.

Enfin, la capacité des pays à sortir de la crise et à s'engager sur une nouvelle trajectoire de développement dépendra des mesures prises pour faire face aux conséquences à moyen et long terme de la pandémie et pour créer de nouvelles activités et de nouveaux emplois. Même si la définition d'une stratégie de relance dépasse le cadre du présent rapport, compte tenu des fragilités et des faiblesses de l'Afrique du Nord (ONU, CEA, Bureau sous-régional en Afrique du Nord, Comité intergouvernemental de hauts fonctionnaires et d'experts pour l'Afrique du Nord, 2020), les priorités devraient être l'atténuation de l'impact de la pandémie sur le capital humain, l'investissement dans les systèmes d'enseignement et de santé (en tenant particulièrement compte des populations les plus défavorisées), la préparation aux transformations décou-

lant de la numérisation, et la création de conditions favorables à la réaffectation de la main-d'œuvre d'une activité et d'un secteur à l'autre<sup>5</sup>. Le renforcement des capacités de l'État, si crucial pour affronter les épreuves du moment, se heurtera à l'inefficacité des institutions (ONU, CEA, 2019 ; ONU, CEA, Bureau sous-régional en Afrique du Nord, Comité intergouvernemental de hauts fonctionnaires et d'experts pour l'Afrique du Nord, 2020). La gouvernance est la pierre angulaire des réformes devant être adoptées pour transformer l'État et renforcer les capacités nécessaires pour tracer la voie de la reprise et édifier une économie résiliente. Comme nous le soulignerons dans la section suivante, une telle approche sera extrêmement bénéfique à tout partenariat entre l'État et le secteur privé ou la société civile<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Étant donné la persistance de la crise et le fait que la pandémie a frappé certains secteurs de façon disproportionnée, la reconversion des travailleurs est une dimension du plus haut intérêt.

<sup>6</sup> Pour une présentation plus complète des partenariats public-privé, des différentes formes de contrat, des risques qui y sont associés, des pièges à éviter et des conditions de réussite, le lecteur peut consulter le rapport complémentaire « Understanding promises and main issues related to public-private partnerships (PPPs) in developing countries (2022) », disponible sur le site de la CEA.

## Promesses et risques associés aux partenariats public-privé



La profondeur et l'étendue de la crise actuelle, ainsi que la nécessité en découlant d'investir dans les infrastructures et les services publics pour la relance, indiquent qu'il est nécessaire de multiplier les partenariats entre les secteurs public et privé. Ces partenariats peuvent revêtir différentes formes. Par extension, il est également sous-entendu que les États doivent acquérir de nouvelles capacités. Comme l'indiquent Eggleston, Donahue et Zeckhauser (2021), « ... sur le plan global, l'enseignement à tirer pour toute tentative de créer une valeur publique grâce à des capacités privées, est que l'État doit assumer des rôles nouveaux, qui lui sont souvent peu familiers ». Les marchés publics peuvent être regroupés en trois « outils » à la disposition des pouvoirs publics : les contrats de concession, les contrats reposant sur la disponibilité, et les marchés publics traditionnels. Seuls les deux premiers sont généralement considérés comme des partenariats public-privé. Le dernier point permet également une coopération entre pouvoirs publics et entités privées, et pourrait conduire à la fourniture de services publics de haute qualité. La première promesse des partenariats public-privé, qui est aussi la plus évidente, est leur capacité à capter de nouveaux financements pour financer les infrastructures et les services publics. Il est clair que les pays de l'Afrique du Nord se caractérisent par une pénurie d'investissements, qui avait déjà cours avant la crise de la COVID-19.

De façon plus générale, dans les pays en développement, près d'un milliard de personnes n'ont pas accès à l'électricité, 2,4 milliards de personnes (soit environ un tiers de la population mondiale) ont recours à des installations sanitaires primitives, et 660 millions de personnes n'ont pas accès à une source d'eau améliorée. Plus de 3 000 milliards de dollars sont nécessaires à l'atteinte des objectifs de développement durable en Afrique. Parmi les pays les plus pauvres, bon nombre ne sont pas en mesure de mobiliser par eux-mêmes les ressources nécessaires à la fourniture de services essentiels à leur population. Il y a un espoir que les partenariats public-privé permettent de capter des ressources provenant du secteur privé. À ce jour, cependant, seuls 9 à 13 % des près de 1 000 milliards de dollars investis chaque année dans les pays en développement proviennent du secteur privé (Fay *et al.*, 2019).

Outre l'apport de nouvelles sources de financement pour les infrastructures, ces partenariats pourraient contribuer à améliorer l'efficacité de la prestation des services publics grâce à leur externalisation. L'externalisation offre aux pouvoirs publics la possibilité de bénéficier du savoir-faire de prestataires privés tout en se concentrant sur leur « cœur de métier », à savoir la supervision des services publics plutôt que leur fourniture. Les services publics peuvent être fournis à moindre coût par des opérateurs privés expérimentés.

Comme l'indique Jean Tirole (2017, p. 10) : « L'État ne fournit plus autant d'emplois par le biais du secteur public que par le passé, ni ne produit autant de biens et de services par le truchement des entreprises publiques. Il s'est essentiellement mué en un régulateur ».

Un autre avantage de ces partenariats est que les pouvoirs publics peuvent transférer les risques aux partenaires privés lorsque ces derniers sont plus à même de les supporter. L'externalisation garantit également un certain niveau de contrôle des coûts, plus difficile à atteindre par les services publics, étant donné que les services internes ne sont généralement pas mis en concurrence avec d'éventuels contractants externes. Lorsqu'elle est faite correctement, l'ouverture à la concurrence ayant lieu dans le cadre de l'externalisation oblige les partenaires potentiels à divulguer des informations concernant leurs coûts.

En outre, les organisations publiques sont plus sujettes aux interférences politiques, qui peuvent les détourner de la poursuite de leurs objectifs (Boycko, Shleifer et Vishny, 1996). L'externalisation peut être considérée comme un moyen de réduire l'ingérence politique en la rendant plus difficile.

Enfin, en proposant un « contrat global » à un opérateur unique par le biais des partenariats public-privé, les autorités incitent cet opérateur à prendre en compte les complémentarités entre les différentes étapes du projet. Cet aspect peut influencer les investissements mis en place ainsi que l'intérêt pour l'opérateur de veiller à ce que les différentes étapes se combinent efficacement pour réduire le délai de mise en place de l'infrastructure (c'est-à-dire le « risque d'interface » associé à la coordination de toutes les étapes d'un projet : conception, mise en place et exploitation).

Lorsque le projet concerne la création de nouvelles infrastructures, cela se traduit par une plus grande chance de voir les délais respectés dans le cadre de tels accords que dans celui des marchés publics traditionnels (National Audit Office, 2009 ; PricewaterhouseCoopers, 2011 ; Saussier et Tran, 2012 ; Banque mondiale, Banque asiatique de développement et Banque interaméricaine de développement, 2014). De plus, le fait de regrouper toutes les activités nécessaires à l'exécution d'un projet dans un contrat unique encourage l'opérateur à innover afin d'en accroître l'efficacité et de générer davantage de revenus.

De nombreux risques sont associés aux projets de partenariat public-privé (Banque mondiale, 2018). Pour n'en citer que quelques-uns : a) risques liés à la disponibilité et à la qualité du site du projet ; b) risques liés à la conception, à la construction et à la mise en service ; c) risques pour la réussite des opérations ; d) risques liés à la demande, et autres risques commerciaux ; e) risques liés aux décisions réglementaires ou politiques pouvant avoir une incidence négative sur le projet ; f) risque d'incidence négative en cas de modification du cadre juridique ou réglementaire ; g) risque que la partie privée du contrat de partenariat s'avère ne pas avoir les capacités financières ou techniques de mettre en œuvre le projet, entraînant une défaillance ; h) risques liés aux variations des taux d'intérêt, des taux de change ou de l'inflation pouvant nuire aux résultats du projet.

Une bonne répartition des risques associés aux projets est l'un des principaux moyens d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix dans les partenariats. Certains types de risques ne peuvent pas être transférés par le biais du contrat. Certains risques politiques incomberont toujours à la partie privée : en particulier, le risque que les autorités reviennent sur le contrat ou ex-

proprient les actifs ou les bénéfices (voir la section 3 pour la discussion concernant le Maroc). Avant de décider du mode de financement d'un projet, les autorités doivent être conscientes du fait que les capacités nécessaires à la gestion des services publics ne sont pas les mêmes lorsqu'il s'agit de gérer une relation contractuelle avec un prestataire privé. Il est essentiel de s'assurer que l'organisme contractant dispose de l'autorité, de la capacité et des ressources fiscales nécessaires pour préparer et soumettre le projet à un appel d'offres, et pour superviser le contrat tout au long de sa durée. À cette fin, il faut procéder à une évaluation des capacités actuelles de l'autorité adjudicatrice (y compris de ses dirigeants) et à un recensement des besoins futurs. Par conséquent, les pouvoirs publics ont tendance à transférer autant de risques que possible à leur partenaire privé. Cela peut se traduire par une hausse des coûts de projet et, éventuellement, à une réduction du nombre de partenaires intéressés par le projet (Farquharson *et al.*, 2011). Par conséquent, le secteur public doit être prêt (et capable) d'envisager une meilleure répartition des risques afin de faire en sorte que les banques soient disposées à financer le projet. Dès lors, on constate que certaines conditions sont indispensables à la réussite des partenariats public-privé.

**Capacité des pouvoirs publics.** Les partenariats public-privé étant des arrangements contractuels et financiers complexes, il est peu probable que les pouvoirs publics disposent des compétences et des connaissances nécessaires pour en structurer la transaction, superviser l'exécution de leur contrat et éviter les pièges mentionnés précédemment. En outre, nombre de ces partenariats sont régis au niveau infranatio-

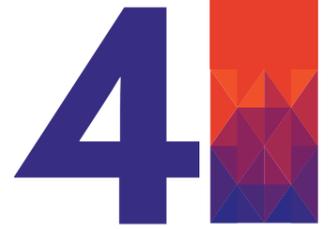
nal : dans les pays de l'OCDE, c'est notamment le cas pour 55 % des marchés publics (OCDE, 2014). Il est important de renforcer les capacités de l'État à tous les niveaux administratifs, car elles sont au cœur de toute stratégie de partenariat porteuse de fruits.

**Volonté politique au haut niveau de l'État.** La passation de marchés dans le cadre d'un partenariat public-privé diffère des marchés publics traditionnels en ce sens qu'il s'agit fondamentalement d'une décision politique prise au plus haut niveau de l'État. Pour que les pouvoirs publics puissent apporter leur plein soutien à un tel partenariat, ils doivent d'abord comprendre quelle est la part de mythe et de vérité concernant les avantages à tirer des marchés publics-privés. En d'autres termes, les partenariats public-privé doivent être mis en œuvre pour la bonne raison, à savoir pour créer un bon rapport qualité-prix et des avantages sociaux, et non comme un substitut de second choix aux marchés publics ou en raison de contraintes liées à la dette.

**Structures institutionnelles et cadres juridiques et réglementaires.** À toutes les étapes du partenariat, il doit exister un cadre juridique clair et transparent qui suscite la confiance des parties publiques comme privées. Cela permet de réduire le risque de corruption et de prévenir les comportements non éthiques. En outre, étant donné que les contrats de partenariat public-privé sont des engagements à long terme et que la demande de services publics est susceptible de connaître des évolutions, des règles claires de renégociation doivent être fixées, applicables à toutes les parties.



# Investissement public et relèvement postpandémie en Afrique du Nord : quel est le rôle des partenariats public-privé ?



## 4.1 Infrastructures publiques pour le relèvement : l'efficacité compte

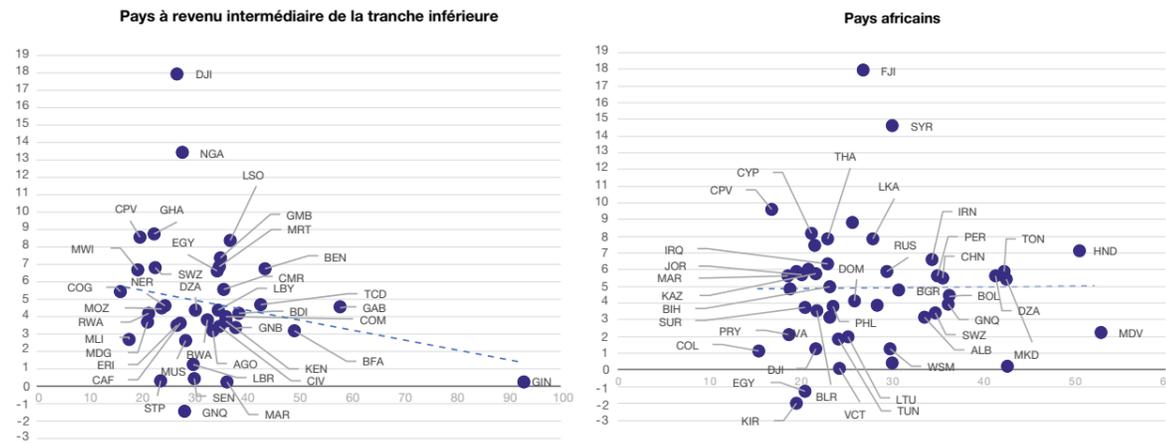
Au vu de tout ceci, quel doit être le rôle de l'investissement public dans une stratégie de sortie de la crise de la COVID-19 ? Même si de nombreux pays du monde (comme les États-Unis d'Amérique) ont adopté des plans d'investissements de grande envergure dans les infrastructures, la question reste centrale. Notons au préalable que la situation des pays développés diffère de celle des pays en développement. Bien qu'il soit essentiel à la croissance à long terme, comme l'explique Ramey (2020), l'efficacité de l'investissement public pour une stimulation de la croissance à court terme n'est pas clairement visible dans les pays développés. Cependant, dans les pays en développement, il existe un déficit d'infrastructures, et leur entretien est insuffisant (Programme d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre, 2018). Par conséquent, les multiplicateurs de l'investissement public sont plus élevés dans les pays dont le stock initial de capital public est faible que dans les pays dans lesquels ce stock est élevé (Izquierdo *et al.*, 2019). L'incidence des investissements publics sur la création d'emplois et la croissance peut être plus importante dans les pays en développement. Moszoro (2021) estime que, dans les pays en développement à faible revenu, chaque million de dollars dépensé en tant qu'investissement public dans les infrastructures essentielles (telles que l'électricité, les routes, les écoles, les hôpitaux, l'eau et l'assainissement) a pour effet direct sur l'emploi

la création de 16 à 30 postes. L'effet dans les pays en développement est beaucoup plus important que dans les économies émergentes et les économies avancées, où ces chiffres sont respectivement de 10-17 et 3-7 emplois créés par million de dollars dépensé. Il convient également de noter que les investissements verts et les investissements prévoyant une forte composante « recherche-développement » exercent un effet plus important sur l'emploi. Les investissements publics peuvent avoir un important effet d'attraction sur les investissements privés, ce qui peut s'avérer d'un grand intérêt en cas d'incertitude concernant la durée de la crise, comme c'est le cas actuellement.

Cependant, les retombées de l'investissement public sont fortement corrélées avec l'efficacité des dépenses publiques. Il existe, par exemple, des distorsions associées au mode d'action de l'investissement public qui sont susceptibles d'entraîner une éviction des investissements privés lors de la constitution de stocks de capital public (Cavallo et Daude, 2008). L'Afrique du Nord souffre de l'inefficacité de ses dépenses publiques, qui réduit fortement leur effet sur la croissance. La figure 1 représente la croissance du PIB par rapport aux dépenses publiques en tant que part du PIB, pour l'Afrique et les pays à revenu intermédiaire inférieur au cours de la période 2000-2017. Elle révèle que les pays de l'Afrique du Nord sont parmi les moins performants des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (panneau de droite de la figure 1), y compris comparés aux autres pays africains.



**Figure 1**  
Dépenses publiques et croissance du produit intérieur brut



**Source :** calculs de l'auteur d'après les données du FMI concernant les dépenses publiques et le PIB réel provenant des indicateurs de développement mondial de la Banque mondiale. Les dépenses publiques et la croissance sont calculées en moyenne sur la période 2000-2017.

Le tableau 4 présente le classement des pays de l'Afrique du Nord du point de vue de l'inefficacité des dépenses publiques.

On y voit que les performances de l'Algérie, de l'Égypte et de la Tunisie ont considérablement baissé entre 2007 et 2017.

**Tableau 4**  
Inefficacité des dépenses publiques, position au classement

	2007-2008	2016-2017
Algérie	36	75
Égypte	67	122
Mauritanie	103	95
Maroc	46	43
Tunisie	2	65
Brésil	127	128
Chili	29	21
Afrique du Sud	27	88
République de Corée	22	70
Turquie	70	38

**Source :** Forum économique mondial, Global Competitiveness Report 2020 : How Countries are Performing on the Road to Recovery, 2020.

Le tableau 5 présente plusieurs indicateurs sur le capital humain et la santé pour l'Afrique du Nord et d'autres pays émergents.

Il met en évidence le fossé que l'Afrique du Nord doit combler et, partant, l'ampleur des investissements nécessaires.

**Tableau 5**  
Indicateurs relatifs à l'économie et à la santé

	Indice du capital humain	PISA maths	PISA science	PISA lecture	Médecins pour 1 000 habitants (2018)	Lits d'hôpitaux pour 10 000 habitants (2015)	Dépenses de santé par habitant (dollars)	Note de capacité de base du règlement sanitaire
Algérie	0,5	..	..	..	18,3	19	998,2	80
Égypte	0,5	..	..	..	7,9	15,6	516,3	82
Mauritanie	0,4	..	..	..	1,8	4	163,9	26
Maroc	0,5	367,7	376,6	359,4	7,3	11	465,7	75
Soudan	0,4	..	..	..	4,1	8,2	297,9	65
Tunisie	0,5	..	..	..	12,7	22,9	806,3	66
Chine	0,7	591,4	590,5	555,2	17,9	42	761,5	94
Malaisie	0,6	440,2	437,6	415	15,1	18,6	1052,5	95
Pologne	0,7	515,6	511	511,9	24	65	17 844	.
Turquie	0,6	453,5	468,3	465,6	17,6	26,6	1089,2	73
République de Corée	0,8	525,9	519	514,1	23,7	115,3	2711,7	94
Suède	0,8	502,4	499,4	505,8	54	25,9	5386,7	92
États-Unis	0,8	478,2	502,4	505,4	26	29	9869,7	91

**Source :** Banque mondiale, OCDE (score PISA), base de données de l'indice de réalisation des objectifs de développement durable. Disponible à l'adresse : <https://dashboards.sdindex.org>. Le score de capacité de base du règlement sanitaire est une moyenne de 13 scores de capacité de base du Règlement sanitaire international compilée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

**Abréviation :** PISA, Programme international pour le suivi des acquis des élèves.

Le tableau 6 montre également que les pays de l'Afrique du Nord restent à la traîne malgré les efforts consentis par eux dans les domaines des infrastructures et de la logistique. En matière de performances

logistiques, seule l'Égypte dépassait la barre des 100 (sur 167 pays) en 2018. Pour les infrastructures, l'Égypte occupait la 58<sup>e</sup> place, tandis que le Maroc était à la 93<sup>e</sup> et l'Algérie à la 96<sup>e</sup>.

**Tableau 6**  
**Performances logistiques en Afrique du Nord**

	2007		2018	
	Classement LPI	Classement infrastructures	Classement LPI (sur 167 pays)	Classement infrastructures
Algérie	140	139	117	96
Égypte	97	121	67	58
Libye	–	–	154	115
Mauritanie	67	96	135	112
Maroc	94	77	109	93
Soudan	64	73	121	125
Tunisie	60	44	105	133

**Source :** Indice de performance logistique de la Banque mondiale, 2007 et 2018. Disponible à l'adresse suivante : <https://lpi.worldbank.org/> (page consultée le 15 juillet 2021).

**Abréviation :** LPI, Indice de performance logistique.

L'Afrique du Nord a besoin d'investissements publics mais, au constat de l'inefficacité de ces derniers dans la sous-région, l'accent doit être mis sur la qualité plus que sur la quantité. En outre, les investissements doivent être conçus en visant la résolution des problèmes à long terme. Il est essentiel de mettre en place des infrastructures résilientes et de meilleure qualité, tant pour la reprise postpandémie que pour la croissance à long terme.

Dans le contexte des difficultés découlant de la crise et des changements climatiques, il est crucial de procéder à des investissements dans les énergies renouvelables, les technologies de l'information et de la communication et les transports résilients, tout comme dans les infrastructures sociales.

Les changements climatiques exigent une certaine résilience de la part des infrastructures, comme l'a démontré l'exemple des inondations de 2014 au Maroc, qui ont entraîné la détérioration des routes. Les investissements dans l'eau sont également essentiels au vu de la sécheresse qui menace souvent la sous-région du fait de la diminution des précipitations. Il y a une situation de stress hydrique : la dispo-

nibilité de l'eau par habitant devant chuter à peine 500 m<sup>3</sup> par an et par habitant d'ici 2030. Les problèmes associés à l'eau dans la sous-région ne découlent pas uniquement de la faible disponibilité des ressources mais aussi de l'inefficacité de leur distribution et de leur utilisation. Il existe de nombreuses pertes dans la distribution de l'eau, qui pourrait dès lors être utilisée de façon plus rationnelle. On estime par exemple que les pertes dans le réseau de distribution d'eau algérien sont de l'ordre de 30-40 % (Oxford Business Group, 2018). Au Maroc, l'importance d'une meilleure utilisation des ressources en eau est soulignée dans le nouveau modèle de développement. Les investissements dans ce secteur seront très importants. Au Maroc, par exemple, le plan national de l'eau, qui date de 2015, prévoit un investissement de 261 milliards de dirhams (près de 29 milliards de dollars) sur une période de 15 ans.

L'investissement dans l'entretien des infrastructures et dans leur adaptation aux exigences du développement durable (efficacité énergétique des bâtiments, résistance aux augmentations de température et aux phénomènes météorologiques extrêmes, etc.) est la voie à suivre pour faire

face tant aux conséquences à court terme de la crise qu'aux impératifs du développement à long terme. Premièrement, les projets d'entretien sont de courte durée par rapport aux projets de construction, car ils sont de plus petite taille et donnent des résultats rapides. Deuxièmement, les projets d'infrastructures publiques sont associés à des pertes dues au gaspillage, qui peut atteindre jusqu'à un tiers des dépenses selon certaines études (Schwartz *et al.*, 2020). Troisièmement, dans les économies avancées, les investissements verts présentent une forte intensité d'emploi, et les investissements dans l'adaptation aux changements climatiques peuvent donner des rendements élevés. Cela peut également être le cas dans les pays en développement, pour peu que des réformes appropriées soient appliquées. Ceci est d'autant plus important que les économies avancées peuvent imposer des barrières commerciales aux produits qui ne respectent pas les normes environnementales. Dans un récent document, Hepburn *et al.* (2020) ont énuméré cinq mesures ayant « un potentiel élevé tant du point de vue de leur effet de multiplicateur économique que de leur impact climatique : les infrastructures physiques propres, l'amélioration de l'efficacité des bâtiments, l'investissement dans l'enseignement et la formation, l'investissement dans le capital naturel, et la recherche propre. Dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, les dépenses au profit du monde rural revêtent une importance particulière, tandis que la recherche propre joue un rôle de moindre ampleur ».

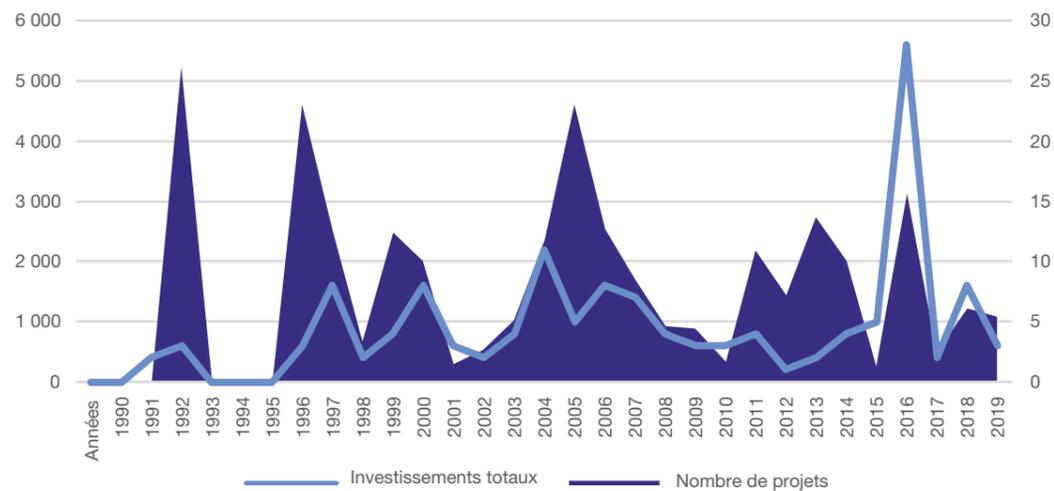
En outre, étant donné la nature sanitaire de la crise actuelle, il est essentiel d'investir dans les soins de santé et les autres services sociaux. D'ailleurs, ce sont ces secteurs qui bénéficient le plus de l'augmentation des investissements publics (FMI, 2020). Ils présentent un fort pouvoir de multiplication keynésienne, car les fuites d'importation sont faibles, et ce sont des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre (Reeves *et al.*, 2013). L'effet d'éviction de l'investissement privé est plus fort pour les secteurs qui se sont avérés d'une importance vitale pendant la crise sanitaire (ex. : communications et transports) et pour ceux qui sont appelés à jouer un rôle crucial pour la reprise (ex. : construction et industrie manufacturière) (FMI, 2020). Enfin, les investissements dans les technologies de l'information et des communications revêtent une importance stratégique pour tous les autres types d'investissements, car ces technologies seront un moteur essentiel de la croissance de la productivité dans de nombreux domaines.

## 4.2 Les partenariats public-privé en Afrique du Nord

Peu de projets ont été financés par des partenariats public-privé en Afrique du Nord, et aucune tendance claire ne se dégage jusqu'à présent (voir figure II).



**Figure II**  
Partenariats public-privé en Algérie, en Égypte, au Maroc, au Soudan et en Tunisie, 1990-2019



**Source :** Base de données sur la participation privée à l'infrastructure. Disponible à l'adresse : <https://ppi.worldbank.org/en/ppi> (consulté en avril 2021).

**Remarque :** Les secteurs où les investissements ont été les plus importants sont l'électricité (loin devant), suivie du gaz naturel et de l'eau.

### 4.3 Évaluation de l'environnement favorable aux partenariats public-privé en Afrique du Nord

Les partenariats public-privé ont certainement un rôle majeur à jouer tant pour la mise en place d'infrastructures que pour la fourniture de services publics. Toutefois, avant de pouvoir profiter pleinement des avantages qu'offrent ces partenariats, il convient de renforcer les capacités de l'État. C'est pourquoi l'importance de la qualité des institutions nécessaires pour tirer parti des gains d'efficacité de ces partenariats a été soulignée à la section 4 du présent rapport.

Le tableau 7 présente l'indice Infrascopie conçu par Economist Impact dans le but d'évaluer l'environnement des partenariats public-privé<sup>7</sup>. Il montre l'évolution de l'environnement en Égypte, au Maroc et en Tunisie de 2015 à 2019. Si tous les pays ont fait des progrès, ils restent des acteurs émergents en ce qui concerne la participation du secteur privé au financement des infrastructures.

**Tableau 7**  
Mesure des progrès accomplis en vue de l'instauration d'un environnement favorable aux partenariats public-privé en Afrique du Nord, par rapport à l'Afrique du Sud

	Année	Égypte	Maroc	Tunisie	Afrique du Sud
Note globale	2015	51	51,8	45,4	70,7
	2017	55	58	–	–
	2019	55	56	57	–
Note dans la catégorie 1 (réglementation)	2015	59,4	56,3	50	75
	2017	55	51	–	–
	2019	55	51	52	–
Note dans la catégorie 2 (institutions)	2015	50	50	50	75
	2017	68	40	–	–
	2019	68	40	43	–
Note dans la catégorie 3 (maturité)	2015	53,1	56,3	31,3	75
	2017	61	78	–	–
	2019	61	72	56	–
Note dans la catégorie 4 (climat pour les investissements et les affaires)	2015	54,6	59,3	60,1	46,4
	2017	51	61	–	–
	2019	51	58	71	–
Note dans la catégorie 5 (financement)	2015	33,3	52,8	44,4	50
	2017	36	52	–	–
	2019	40	53	43	–
Note dans la catégorie 6 (ajustement infranational)	2015	50	25	25	50
	2017	–	–	–	–
	2019	–	–	–	–

**Source :** Economist Impact. Infrascopie d'un environnement : measuring the enabling environment for public-private partnerships in infrastructure, 2021. Disponible à l'adresse : <https://infrascopie.eiu.com/> (consulté le 14 juin 2021).

**Remarque :** La notation va de 0 à 100, 100 étant la meilleure note.

Comme l'indique le tableau 8, en 2019, cet indice affichait une note globale de 56 pour le Maroc, 55 pour l'Égypte et 57 pour

la Tunisie (sur une échelle de 0 à 100, 100 étant la meilleure note), contre 79 pour le Chili ou 71 pour le Brésil.

<sup>7</sup> L'indice Infrascopie d' Economist Impact permet d'évaluer l'environnement des partenariats public-privé en analysant la qualité du cycle de vie des projets selon cinq dimensions : cadre juridique et réglementaire (catégorie 1), cadre institutionnel (catégorie 2), maturité opérationnelle (catégorie 3), climat pour les investissements et les affaires (catégorie 4), facilités de financement des projets d'infrastructure (catégorie 5). La version 2015 inclut une sixième catégorie, analysant l'ajustement sur le plan infranational. La notation va de 0 à 100, 100 étant la meilleure note.

**Tableau 8**  
**Environnement favorable aux partenariats public-privé en Afrique du Nord et dans certains pays, 2019**

	Note globale	Règlementation	Institutions	Maturité	Climat pour les investissements et les affaires	Financement
Maroc	56	51	40	72	58	53
Égypte	55	55	68	61	51	40
Tunisie	56	57	73	60	66	29
Argentine	49	66	40	50	49	37
Chili	79	94	80	78	83	63
Colombie	77	94	80	75	61	73
Brésil	71	63	88	66	69	69
Roumanie	61	49	78	68	56	53
Bulgarie	44	51	8	50	61	46
Jordanie	61	48	78	68	56	53

● Mûr ● Développé ● Émergent ● Naissant

**Source :** Economist Impact, Infrascopes: measuring the enabling environment for public-private partnerships in infrastructure, 2021. Disponible à l'adresse : <https://infrascopes.eiu.com/> (consulté le 14 juin 2021).

**Remarque :** La notation va de 0 à 100, 100 étant la meilleure note.

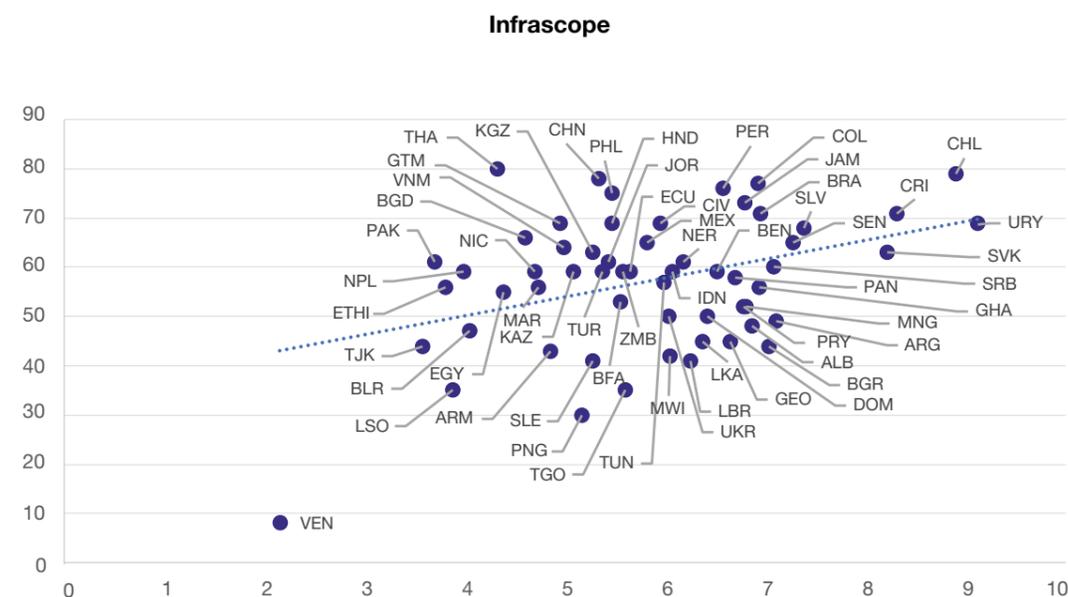
Si l'on examine les différentes dimensions, le Maroc obtient le score le plus faible pour les institutions et pour la réglementation. Le tableau 20, présenté en annexe, présente les composantes de chacune de ces dimensions en faisant ressortir celles qui contribuent à la performance du Maroc dans ces deux dimensions. Les tableaux 19, 21 et 22 donnent de plus amples détails. La dimension « Institutions » comprend la qualité de la conception institutionnelle et du contrat de partenariat public-privé, mais aussi les risques de retard et d'expropriation. Selon l' Economist Intelligence Unit (2015), des améliorations notables doivent être apportées sur les

plans de la transparence, de la responsabilité et de la répartition des risques. Les trois pays de l'Afrique du Nord figurant au tableau 8 n'ont pas un score élevé en matière de financement ; le plus mauvais score revient à la Tunisie (29), alors que le Maroc a le meilleur score de la sous-région. Ce pays a une plus grande capacité à financer des partenariats public-privé que la plupart des pays du continent, car ses banques sont plus grandes et disposent de plus de ressources financières. Néanmoins, les banques marocaines ont encore peu d'expérience dans le financement de tels projets. En outre, les projets seront peu susceptibles de bénéficier de

l'appui des banques tant que la répartition des risques n'aura pas été améliorée. De ce point de vue, au Maroc comme dans le reste de l'Afrique du Nord, l'accès au crédit est minime ; de plus, comme le souligne la CEA (2019), il pourrait être intéressant de se pencher sur les questions associées à l'exécution des contrats et à la protec-

tion de la propriété. Étant donné que les gains d'efficacité de tels partenariats sont fortement corrélés avec la qualité des institutions, les réformes de la gouvernance devraient se trouver au centre des préoccupations. La figure III met en relation l'indice Infrascopes en 2019 et une mesure des performances de l'administration.

**Figure III**  
**Indice Infrascopes et performances de l'administration**



**Sources :** Economist Impact, indice Infrascopes. Disponible à l'adresse : <https://infrascopes.eiu.com/> (consulté le 14 juin 2021). Base de données de l'indice de transformation Bertelsmann, 2020. Disponible à l'adresse : <https://www.bti-project.org/en/home.html> (consulté le 13 juillet 2021).

Le tableau 9 contient des indicateurs de gouvernance utiles pour la création d'un environnement favorable aux partenariats public-privé. Il montre que l'Afrique du Nord doit encore progresser dans toutes les dimensions, notamment en ce qui concerne l'indépendance du système judiciaire, la lutte contre la corruption et la qualité de la réglementation. L'indice de

transformation Bertelsmann est intéressant car il prend en compte plusieurs dimensions de gouvernance intéressantes pour l'environnement des partenariats public-privé, telles que la capacité de pilotage et l'efficacité de l'utilisation des ressources<sup>8</sup>. On constate qu'il existe une grande marge de progression dans ces domaines.

<sup>8</sup> La capacité de pilotage est une mesure permettant d'évaluer l'efficacité avec laquelle une administration gère les réformes et mène ses actions prioritaires, si elle fait un usage optimal des ressources disponibles, et mesure l'efficacité de son utilisation des ressources.

## Indicateurs de gouvernance

	Égypte	Maroc	Tunisie	Afrique du Sud	Chili	République de Corée	Turquie	Thaïlande	Brésil	Inde	Pérou
Indépendance du système judiciaire	125	79	56	45	26	17	107	71	67	69	80
Efficacité de l'administration	36,5	47,6	48,6	66,4	81,7	88,5	54,3	66,8	43,8	59,6	49,5
Qualité de la réglementation	18,8	46,2	35,6	61,5	84,1	82,2	54,8	59,1	48,1	48,6	71,6
Lutte contre la corruption	27,9	45,7	52,9	59,6	83,2	76,9	44,7	40,9	42,3	47,6	36,5
Note global (WGI)	13,9	23,2	22,8	31,3	41,5	41,3	25,6	27,8	22,4	26	26,3
Performance de la gouvernance (BTI)	4,2	4,9	6,1	7,2	8,9	8,1	4,6	4,5	6,5	6,6	6,6
Capacité de pilotage (BTI)	4	4,7	5,3	6,3	8,3	7,3	4,7	4,3	6,3	6,7	5,7
Définition des priorités (BTI)	5	5	6	7	8	8	4	4	6	7	6
Mise en œuvre (BTI)	4	5	4	6	8	7	5	5	7	6	6
Apprentissage décisionnel (BTI)	3	4	6	6	9	7	5	4	6	7	5
Efficacité de l'utilisation des ressources (BTI)	4,3	3,7	5	6,3	8,7	7,7	5	4,7	6,7	6	6
Efficacité de l'utilisation des actifs (BTI)	4	4	5	5	9	8	5	5	6	6	6
Coordination de l'action (BTI)	5	4	6	7	8	8	6	4	7	7	6
Mesures anticorruption (BTI)	4	3	4	7	9	7	4	5	7	5	6

**Sources :** World Justice Project, base de données de l'indicateur « État de droit ». Disponible à l'adresse : <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index> (consulté le 13 juillet 2021). Banque mondiale, base de données sur les indicateurs mondiaux de la gouvernance. Disponible à l'adresse : <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/worldwide-governance-indicators> (consulté le 13 juillet 2021). Base de données de l'indice de transformation Bertelsmann, 2020. Disponible à l'adresse : <https://bti-project.org/en/?cb=00000> (consulté le 13 juillet 2021).

**Remarque :** Pour les indicateurs BTI et WGI, plus une note est élevée, meilleure est la performance.

**Abréviations :** BTI, indice de transformation Bertelsmann ; WGI, indicateurs mondiaux de la gouvernance.

<sup>a</sup> Une note élevée indique une moindre performance.

#### 4.4 Étude de cas : les partenariats public-privé et les enjeux pour l'investissement public au Maroc

Le Maroc, tout comme l'Afrique du Nord dans son ensemble, doit bâtir une économie plus résiliente, capable d'affronter toutes les difficultés énumérées dans la section 2. Dans un contexte de ralentissement de la croissance et d'insuffisance de la création d'emplois, le Maroc a mis sur pied un nouveau modèle de développement, qui a été rendu public en mai 2021. Les principaux axes de ce modèle se déclinent comme suit :

**Axe 1 :** une économie productive et diversifiée, créatrice de valeur ajoutée et d'emplois de bonne qualité

**Axe 2 :** un capital humain qui permet de mieux préparer l'avenir

**Axe 3 :** des possibilités d'inclusion pour toutes et tous, et la consolidation des liens sociaux

**Axe 4 :** des territoires résilients, lieux d'ancrage du développement

Les axes de ce nouveau modèle visent à rendre le pays à même de relever le quadruple défi de la santé, de l'enseignement, de la sécurité sociale et de la numérisation. Le tableau 10 présente une sélection d'indicateurs relatifs au capital humain et à la santé pour l'Afrique du Nord et d'autres pays émergents. Il met en évidence les lacunes à combler par le pays, et par là-même, les investissements exigés pour ce faire.

**Tableau 10****Indicateurs relatifs au capital humain et à la santé**

	Indice du capital humain	PISA maths	PISA science	PISA lecture	Médecins pour 1 000 habitants (2018)	Lits d'hôpital pour 10 000 habitants (2015)	Dépenses de santé par habitant (dollars)	Note de capacité de base du règlement sanitaire
Algérie	0,5	.	.	.	18,3	19	998,2	80
Égypte	0,5	.	.	.	7,9	15,6	516,3	82
Mauritanie	0,4	.	.	.	1,8	4	163,9	26
Maroc	0,5	367,7	376,6	359,4	7,3	11	465,7	75
Soudan	0,4	.	.	.	4,1	8,2	297,9	65
Tunisie	0,5	.	.	.	12,7	22,9	806,3	66
Chine	0,7	591,4	590,5	555,2	17,9	42	761,5	94
Malaisie	0,6	440,2	437,6	415	15,1	18,6	1052,5	95
Pologne	0,7	515,6	511	511,9	24	65	1784,4	.
Turquie	0,6	453,5	468,3	465,6	17,6	26,6	1089,2	73
République de Corée	0,8	525,9	519	514,1	23,7	115,3	2711,7	94
Suède	0,8	502,4	499,4	505,8	54	25,9	5386,7	92
États-Unis	0,8	478,2	502,4	505,4	26	29	9869,7	91

**Source :** Banque mondiale, OCDE (score PISA), base de données de l'indice de réalisation des objectifs de développement durable. Disponible à l'adresse : <https://dashboards.sdindex.org>. Le score de capacité de base du règlement sanitaire est une moyenne de 13 scores de capacité de base du Règlement sanitaire international compilée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

**Abréviation :** PISA, Programme international pour le suivi des acquis des élèves.

En ce qui concerne les infrastructures, le Maroc a réalisé d'importantes avancées, comme l'atteinte d'un accès à l'électricité de 100 % en 2017. En matière de transport, le pays a déployé un réseau routier qui dessert 60 % de la population,

et l'un des meilleurs réseaux ferroviaires d'Afrique. Cependant, des efforts restent à mener pour améliorer l'accès à l'eau et à l'Internet (voir tableau 11).

**Tableau 11****Accès aux infrastructures au Maroc, niveau national, 2005 et 2017**

	2005	2017
Pourcentage de la population ayant accès à l'électricité	80,5	100
Pourcentage de la population ayant recours à des services au moins élémentaires d'approvisionnement en eau de boisson	70	87
Pourcentage de la population ayant recours à des services d'assainissement au moins élémentaires	73	89
Pourcentage de la population utilisant l'Internet	15	58
Nombre d'abonnements à la téléphonie mobile (pour 100 personnes)	41	121

**Source :** Banque mondiale, Indicateurs du développement dans le monde, 2017 (Washington, 2017). Programme commun OMS/UNICEF de suivi de l'approvisionnement en eau, de l'assainissement et de l'hygiène. Adapté de : Banque mondiale, Revue des infrastructures au Maroc (Washington, mai 2020).

Plus de 3 000 milliards de dollars sont nécessaires à l'atteinte des objectifs de développement durable sur l'ensemble du continent africain. Le volume des investissements nécessaires au Maroc est de près de 60 milliards de dollars ; il concerne principalement les infrastructures de transport et d'eau (G20, 2021), qui seront en grande partie construites par des entreprises d'État. Des plans d'investissement

ambitieux ont été élaborés dans tous les secteurs avec des objectifs à long terme, comme c'est le cas, par exemple avec le plan ferroviaire 2040 et la stratégie portuaire nationale 2030. Comme le montre le tableau 12, les investissements dans les infrastructures ont entraîné une hausse non seulement de leur quantité mais aussi de leur qualité.

**Tableau 12****Classement comparatif des infrastructures au Maroc**

	Classement parmi 133 pays en 2009/10	Classement parmi 137 pays en 2017/18	Classement parmi 141 pays en 2019
Qualité globale des infrastructures	73	42 (t)	53 (l)
Qualité des routes	69	43 (t)	41 (t)
Qualité des infrastructures ferroviaires	38	38 (=)	-
Qualité des infrastructures portuaires	62	32 (t)	17 (t)
Qualité des infrastructures aéroportuaires	70	54 (t)	52 (t)
Siège au kilomètre offert (compagnies aériennes)	49	48 (t)	-
Qualité de l'approvisionnement en électricité	60	46 (t)	97 (l)
Nombre d'abonnements à la téléphonie mobile pour 100 habitants	87	60 (t)	52 (t)
Lignes de téléphone fixe	90	95 (l)	-

**Source :** Forum économique mondial, Rapport sur la compétitivité mondiale (Genève, 2010, 2018 et 2019).

Toutefois, les évaluations des améliorations apportées aux infrastructures, telles que présentées dans le tableau 11, ne donnent pas d'informations sur leur répartition au sein de la population du point de vue de la quantité et de la qualité. Le Maroc doit encore faire beaucoup d'efforts pour réduire les inégalités, donner accès à un travail décent et rendre la croissance inclusive. Seules 3 des 12 régions du Maroc représentent près de 60 % du PIB national ; 6 régions regroupent 74 % de la population pauvre. En outre, selon le Comité économique et social européen (2017), fin 2017, 3 régions sur 12 comptaient 55 % des entreprises au Maroc, ce qui se répercute négativement sur la croissance et l'emploi dans les régions les moins attractives. La croissance économique nationale (4,2 % au cours de la période 2001-2016) est portée par quatre régions : Casablanca-Settat (24,8 %), Rabat-Salé-Kénitra (15,7 %), Marrakech-Safi (11,8 %) et Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (9,1 %) (Maroc, Ministère de l'économie et des finances, Département des prévisions et études financières, 2018).

Dans le domaine des soins de santé, le pays a étendu sa couverture grâce à son assurance maladie de base obligatoire et à son régime de soins de santé. Cette mesure s'inscrit dans le cadre d'un plan de réforme plus global visant à étendre la couverture de la sécurité sociale à l'ensemble de la population après la pandémie. Cependant, la faiblesse des ressources budgétaires et des inefficacités généralisées limitent encore fortement l'accès au système de soins de santé<sup>9,10</sup>. À titre d'exemple, le taux de dotation en personnel médical reste bien en deçà des normes fixées par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), avec d'importantes

inégalités spatiales : 40 % des médecins sont concentrés à Casablanca (région de Rabat)<sup>11</sup>. En ce qui concerne le nombre d'années de scolarité, seules les régions de Casablanca-Settat et de Rabat-Salé-Kénitra, ainsi que les trois régions du sud, se situent au-dessus de la moyenne nationale de 5,64 années, tandis que les sept autres régions ont des niveaux inférieurs à la moyenne. Selon le nouveau modèle de développement, ces inégalités et disparités spatiales sont exacerbées par l'inégalité de la répartition des infrastructures économiques et sociales. Pour résumer les enjeux auxquels le Maroc fait face, le nombre de jeunes âgés de 15 à 34 ans qui n'ont ni éducation, ni formation, ni emploi, atteindra 4,3 millions en 2020.

Comme cela a été expliqué précédemment, la crise de la COVID-19 a fait ressortir la nécessité d'accroître les investissements publics dans l'enseignement, la santé et les technologies de l'information et des communications, en plus des besoins en infrastructures et en services dans d'autres secteurs. Néanmoins, la hausse des investissements publics et leur apport au développement économique et social se trouve entravés tant par la baisse des recettes publiques que par la faible efficacité des investissements publics. La croissance des investissements publics a été en moyenne de 6,6 % entre 2001 et 2014, ce qui a permis d'atteindre un taux d'investissement de près de 30 %. Cependant, contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays, la croissance n'a pas été corrélée avec le taux d'investissement (Maroc, Haut-Commissariat au Plan, 2016).

<sup>9</sup> Selon le rapport sur le nouveau modèle de développement, la santé ne représente que près de 6 % du budget général de fonctionnement moyen sur la période 2014-2019, alors que la norme internationale est de 13 %.

<sup>10</sup> Près de 38 % de la population n'a pas de couverture médicale ; en moyenne, les ménages paient eux-mêmes 50 % de leurs dépenses de santé.

<sup>11</sup> En 2019, le Maroc comptait 7 médecins pour 10 000 habitants, alors que la norme de l'OMS est de 23.

L'inefficacité des dépenses publiques explique sans doute en partie cette situation. Le renforcement des capacités de l'État et de l'efficacité des dépenses publiques doit constituer un objectif central de la stratégie postpandémie. Le nouveau modèle de développement du pays, publié en avril 2021, attire l'attention sur les faibles capacités du secteur public à concevoir et à mettre en œuvre des politiques publiques, ainsi que des services accessibles et de bonne qualité dans des domaines essentiels à la vie quotidienne et au bien-être des citoyens. On constate également que, dans la phase de mise en œuvre, le pilotage des stratégies et des politiques publiques repose principalement sur l'al-

location des ressources plutôt que sur le suivi des résultats. Ce faisant, on relègue au second plan la question des retombées et des performances économiques, sociales et environnementales.

Le tableau 13 illustre le degré d'efficacité des dépenses et de la planification à l'aide de l'exemple des retards et des dépassements de coûts dans la construction d'aéroports au Maroc. Les gains potentiels du recours aux partenariats public-privé sont illustrés dans la perspective du respect des délais (Saussier et de Brux, 2018 ; Saussier et Tran, 2012 ; Bureau national de l'audit, 2009 ; PricewaterhouseCoopers, 2011).

**Tableau 13**  
Projets aéroportuaires au Maroc, dépassements du délai et des coûts

Projet aéroportuaire	Date de livraison initialement prévue	Date d'achèvement effective	Retard (années)	Budget initialement prévu	Dépenses effectives	Dépassement des coûts
(milliards de dirhams marocains)						
Mohamed-V de Casablanca	2011	2018	7	1,16	1,9	0,740
Marrakech-Ménara	2013	2016	3	0,907	1,22	0,320
Oujda-Angads	2010	Mise en service sans réception officielle	-	0,650	1,3	0,650
Fès-Saïss	2013	2015	2			
Rabat-Salé	2010	2012	2			

Source : Banque mondiale, Revue des infrastructures au Maroc (Washington, mai 2020). Les données proviennent des rapports de la Cour des comptes du Maroc. Disponibles à l'adresse : [www.courdescomptes.ma/fr/Page-27/publications](http://www.courdescomptes.ma/fr/Page-27/publications).

Le rapport de la Banque mondiale (2020b) relève plusieurs problèmes d'infrastructure à résoudre au Maroc :

- a. Une planification inadéquate et une application inégale des plans d'investissement, notamment dans le domaine des transports, qui ont pour corollaire un dépassement des coûts, des retards de construction et des résultats sous-optimaux pour les projets ;

- b. L'absence d'outils et de procédures bien définis pour les fonctions réglementaires dans le secteur des infrastructures ;

- c. La répartition des fonctions réglementaires entre différentes entités et un manque de clarté des responsabilités institutionnelles ;

d. Des faiblesses dans les procédures de passation de marchés, qui entraînent des lacunes dans la mise en œuvre.

Les partenariats public-privé, s'ils sont bien conçus dans un environnement approprié, peuvent améliorer efficacement les investissements dans les infrastructures.

Bien que ces partenariats ne puissent être considérés comme une panacée, ils peuvent être améliorés et élargis de manière judicieuse de sorte à former un moyen d'intervention permettant d'atteindre les objectifs définis dans le nouveau modèle de développement. Les gains d'efficacité pouvant être tirés de ces partenariats et les facteurs nécessaires à leur réussite ont été soulignés dans la section 2 du présent rapport. Le Maroc a déjà une expérience des partenariats public-privé, principalement dans le cadre de contrats de concession d'infrastructures. Le pays a également une certaine expérience des partenariats avec le secteur privé pour la prestation de services sociaux. Malgré le fait que le pays recourt depuis longtemps à de tels partenariats, et malgré la présence d'une volonté politique claire en leur faveur, plus de progrès restent attendus, comme cela sera démontré dans la section suivante.

#### 4.4.1 Les partenariats public-privé au Maroc

Le Maroc peut compter sur une importante expérience du développement des infrastructures par le biais de partenariats public-privé (principalement sous la forme de concessions ou d'une gestion déléguée). Le projet de centrale électrique de Jorf Lasfar, réalisé dans les années 1990, a été le premier projet de type « construction-exploitation-transfert » réussi en Afrique du Nord. Il s'agit de l'une des plus grandes centrales électriques indépendantes d'Afrique. Il a servi de modèle pour d'autres projets de concession au Maroc. Ces derniers sont principalement employés dans le secteur de l'énergie et pour des projets d'infrastructure visant à améliorer la distribution d'eau, l'assainissement, la collecte des déchets et les transports publics (OCDE, 2014).

Le tableau 14 présente une sélection de statistiques relatives aux partenariats public-privé au Maroc, issues de la base de données « Private Participation in Infrastructure » de la Banque mondiale, qui englobe 32 partenariats conclus entre 1997 et 2020<sup>12</sup>. Cette liste n'est pas exhaustive : en raison du manque d'informations accessibles au public, elle n'inclut pas les petits fournisseurs. Tous les projets figurant dans cette base de données ont été initiés en dehors du cadre de la nouvelle loi sur les partenariats public-privé.

**Tableau 14**  
Les partenariats public-privé au Maroc

Secteur ou sous-secteur	Investissement total (en millions de dollars)	Nombre de partenariats public-privé
Énergie	16 645	22
Services publics de distribution d'eau et d'électricité	5 107	6
Électricité	11 538	16
Technologies de l'information et des communications	2 110	1
Déchets urbains solides	370	5
Traitement et élimination	369	4
Collecte et transport	1	1
Transport	400	2
Ports	400	2
Adduction d'eau et évacuation des eaux usées	354	2
Stations d'épuration	354	2
<b>Total</b>	<b>19 879</b>	<b>32</b>

**Sources :** Banque mondiale, base de données sur la participation privée à l'infrastructure. Disponible à l'adresse : <https://ppi.worldbank.org/en/ppi> (consulté en avril 2021). « La base de données consigne les dispositions contractuelles des projets d'infrastructure publique dans les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire (selon la classification de la Banque mondiale) qui ont atteint la clôture financière, dans lesquels les parties privées assument les risques d'exploitation ».

Banque mondiale, Méthodologie, 2019. Disponible à l'adresse : <https://ppi.worldbank.org/en/methodology/ppi-methodology> (consulté le 16 juillet 2021).

La plupart des grands partenariats public-privé au Maroc se situent dans le secteur de l'énergie, qui compte 22 projets sur les 32, représentant ensemble une valeur d'investissement de 16 645 millions de dollars, par rapport à une valeur d'investissement totale de 19 879 millions de dollars.

Dans le domaine de l'énergie, ces partenariats ont porté leurs fruits et ont joué un

rôle crucial dans le renforcement de l'offre d'énergie renouvelable, notamment via les grands projets lancés par l'Agence marocaine pour l'énergie solaire. L'encadré 1 présente les facteurs ayant contribué au succès de la centrale solaire Noor Ouarzazate I.

<sup>12</sup> « La base de données consigne les dispositions contractuelles des projets d'infrastructure publique dans les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire (selon la classification de la Banque mondiale) qui ont atteint la clôture financière, dans lesquels les parties privées assument les risques d'exploitation ». Banque mondiale (2019).

## Encadré 1

### Projet de la centrale solaire NOOR Ouarzazate I

Le projet d'énergie solaire concentrée de Ouarzazate, NOOR, est un complexe solaire d'une capacité totale de 580 MW, répartie entre quatre centrales. Ce complexe est le premier projet conçu dans le cadre de la stratégie énergétique du Maroc. La première phase du programme, appelée NOOR I, a été lancée en 2009 et consistait à mettre en place une centrale électrique de 160 MW selon le modèle du partenariat public-privé.

Dans le cadre de ce projet, l'État marocain était représenté principalement par l'Agence marocaine pour l'énergie solaire et l'Office national de l'électricité et de l'eau potable. La construction, l'exploitation et la maintenance ont été attribuées au consortium dirigé par la société Acwa Power. Des subventions et des prêts ont été accordés par des institutions financières internationales (Banque africaine de développement, Groupe de la Banque mondiale, Banque internationale pour la reconstruction et le développement et Banque européenne d'investissement).

Le cœur du projet porte sur deux contrats d'achat d'électricité d'une durée de 25 ans. Le premier permet à l'Agence marocaine pour l'énergie solaire d'acheter de l'électricité à la société de projet au prix de revient, tandis que le second oblige l'Office national de l'électricité à acheter la totalité de l'électricité détenue par l'Agence marocaine pour l'énergie solaire au prix du réseau. L'État marocain finance ainsi par des subventions la différence de prix entre ces deux contrats d'achat d'électricité, en plus des garanties émises aux prêteurs du projet. Par cet arrangement, l'Agence marocaine pour l'énergie solaire peut exercer un plus grand contrôle et prendre une part active à la production du service aux côtés du partenaire privé. Cette mise en commun de la responsabilité de la gestion de la centrale permet de mieux faire coïncider les intérêts des parties prenantes et d'atténuer le risque que le contractant privé gonfle les coûts ou exploite la centrale de manière peu rentable.

Les principaux facteurs qui expliquent la réussite de ce projet sont les suivants :

- Une répartition des risques adaptée. La partie privée supporte le risque de construction et d'exploitation, tandis que l'État supporte le risque de marché. L'Agence marocaine pour l'énergie solaire joue un rôle innovant dans ce projet, puisqu'elle agit à la fois en tant qu'investisseur dans la société de projet et en tant qu'acheteur d'électricité.
- Participation de l'État par la fourniture de garanties. L'État participe à une hauteur estimée à 60 millions de dollars par an pour couvrir la différence prévue entre le prix auquel l'Agence marocaine pour l'énergie solaire achète l'électricité au producteur et le prix de sa revente sur le réseau. L'État devrait également percevoir certains revenus grâce à sa participation dans l'Agence marocaine pour l'énergie solaire et aux recettes fiscales.
- Un consortium privé solide. L'appel d'offres a été remporté par le consortium dirigé par l'International Company for Water and Power (Acwa Power, Arabie saoudite) et comprenant également Aries Ingenieria y Sistemas et TSK Electronica y Electricidad (Espagne). La mise en œuvre du projet a été très satisfaisante, puisque les indicateurs de résultats et de production du projet ont tous été atteints, voire dépassés.

**Source :** Zineb Belghiti et Khadija Angade, Les facteurs clés de succès des partenariats public-privé au Maroc : une étude de cas de la centrale solaire Noor I, revue « Économie, gestion et société », vol. 1, n° 28 (février 2021).

Dans le domaine des transports, le port de Tanger Med est un exemple historique de contrat de concession.

## Encadré 2

### Partenariat public-privé régi par une concession, port de Tanger Med, terminaux à conteneurs I et II. Début des opérations : 2007

Le port Tanger Med est une importante plateforme portuaire internationale pour les importations et exportations marocaines. Il s'agit du premier port créé dans le cadre d'un partenariat public-privé au Maroc. La concession de 30 ans pour le terminal I, qui consiste en un modèle de construction-exploitation-transfert, a été accordée en 2005 à APM Terminals Tangier, une filiale du groupe APM Terminals, l'un des chefs de file mondiaux de la gestion de terminaux à conteneurs, et du groupe AKWA, première entreprise marocaine dans le secteur de la distribution de carburants, de gaz et de fluides. L'investissement total réalisé par le concessionnaire en superstructure et matériaux est d'environ 140 millions d'euros.

Le second terminal à conteneurs est également exploité dans le cadre d'un contrat de concession de 30 ans accordé en 2006 au consortium EUROGATE TANGIER, Contshiplitalia, premier opérateur portuaire en Europe, et aux deux compagnies maritimes MSC et CMA-CGM, respectivement deuxième et troisième transporteurs mondiaux de conteneurs.

**Source :** Autorité portuaire de Tanger Med, GROUPE TANGER MED, Activité des conteneurs. Disponible à l'adresse : <https://www.tmpa.ma/en/activites-services/activite-conteneurs> (consulté le 9 juin 2021).

En ce qui concerne le financement, les financements multilatéraux et bilatéraux ont joué un rôle majeur ces dernières années dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Selon la base de données *Private Participation in Infrastructure*, 52 % de l'investissement total pour les partenariats public-privé au Maroc est réalisé avec l'appui d'institutions multilatérales ou bilatérales. Pour ceux opérant dans le secteur de l'énergie, ce taux s'élève même à 62 %. Dans le domaine des énergies renouvelables, les coûts de financement représentent une part importante du coût global du projet. L'accès à des fonds provenant d'institutions bilatérales ou multinationales permet de réduire ce coût, ce qui se traduit par une baisse du prix de l'énergie. Face à la grande hétérogénéité de l'environnement législatif pour les partenariats public-privé, ainsi qu'aux difficultés à maîtriser les coûts et les délais et à définir une stratégie pour les partenariats, une nouvelle loi a été promulguée en 2014, avec des révisions ultérieures.

#### 4.4.2 La loi de 2014 sur les partenariats public-privé et ses modifications

La loi n° 86-12 sur les partenariats public-privé, relative aux contrats de partenariat public-privé, a été élaborée en 2014 et est entrée en vigueur au Maroc en 2015. La loi prévoit trois procédures d'offres : le dialogue compétitif, l'appel d'offres et les procédures négociées. Elle impose à l'institution publique de procéder à une évaluation préalable des propositions émanant du secteur privé. Cette loi a ensuite été modifiée en 2020 par l'adoption de la loi n° 46-18. Les principales modifications sont : a) l'extension du champ d'application à d'autres personnes publiques, notamment les collectivités locales ; b) la création d'une commission nationale des partenariats public-privé placée auprès du chef du Gouvernement<sup>13</sup> ; c) une simplification des procédures pour les offres spontanées, la clarification des conditions de recours à la procédure négo-

<sup>13</sup> Cette commission a pour mission principale de mettre en place une stratégie nationale pour les partenariats public-privé, de décider, entre autres choses, d'un programme national annuel ou pluriannuel pour les partenariats public-privé, et de fixer les conditions et modalités d'assouplissement, notamment, de la procédure d'évaluation préalable et de la procédure négociée.

ciée, et l'harmonisation des dispositions de la loi avec celles des lois sectorielles qui prévoient le recours aux contrats du partenariat. La loi précise que les projets faisant l'objet d'un contrat de partenariat public-privé doivent faire l'objet d'une évaluation préalable. Cette évaluation doit inclure une analyse comparative d'autres formes de mise en œuvre du projet et doit tenir compte, notamment, de la complexité du projet, de son coût global sur la durée du contrat, du partage des risques y afférents, du niveau de performance du service fourni, de la satisfaction des besoins des usagers et du développement durable, ainsi que du montage financier du projet et de ses modalités de financement. La loi prévoit également la possi-

bilité d'ouvrir un dialogue compétitif, une procédure qui permet au pouvoir adjudicateur de discuter de différentes options avec les soumissionnaires en vue de définir la ou les meilleures solutions avant d'inviter les soumissionnaires finaux, fort de cette plus grande clarté concernant les solutions à mettre en œuvre. Tout en contribuant à instaurer la confiance entre les partenaires, cette disposition crée des mécanismes institutionnels qui favorisent un dialogue productif entre les secteurs public et privé.

Le tableau 15 présente les principales dispositions concernant les différents types de risques relevés dans la section 2.

**Tableau 15**  
**Risques associés aux partenariats public-privé et lois sur les partenariats public-privé au Maroc**

Type de risques	Principales solutions juridiques pour les risques		
	Loi n° 86-12	Décret n° 2-15-45	Loi n° 46-12
<b>Mauvaise sélection des projets</b>	Tout projet de partenariat public-privé doit faire l'objet d'une évaluation préalable afin de déterminer s'il est approprié de le réaliser par le biais d'un partenariat public-privé plutôt que par d'autres modalités.	L'autorité compétente concernée est tenue de procéder à une évaluation préalable avant de lancer la procédure d'attribution du contrat de partenariat public-privé. Cette évaluation préalable fait l'objet d'un rapport détaillé établi par l'autorité compétente. Ce rapport présente une analyse comparative des autres modes de réalisation du projet afin de justifier le recours à un contrat de partenariat public-privé.	Le rapport d'évaluation doit être validé par le Ministère des finances. L'évaluation préalable sera facultative pour les projets qui se situent sous le seuil d'investissement fixé par la commission nationale.
<b>Opportunisme de tiers et manque de transparence</b>	La procédure d'attribution du contrat de partenariat public-privé est soumise à une notification publique préalable.	L'avis est publié sur le site Internet de la personne publique et dans au moins deux journaux en circulation active, l'un en arabe et l'autre en anglais ou en français.	

Type de risques	Principales solutions juridiques pour les risques		
	Loi n° 86-12	Décret n° 2-15-45	Loi n° 46-12
<b>Captation de l'État et partenaires privés inexpérimentés</b>	Clauses et mentions obligatoires : mécanismes de suivi et de contrôle.  Le partenaire privé ne peut céder le contrat à un tiers, en tout ou en partie, sans le consentement écrit de l'entité publique.		
<b>Inachèvement du contrat</b>	Clauses et mentions obligatoires : conditions de modification du contrat.		
<b>Risque de construction, déséquilibre contractuel et force majeure</b>	Clauses et mentions obligatoires : spécification de l'assurance à contracter par le partenaire privé.  Rééquilibrage de l'équilibre du contrat en cas de force majeure ou d'événements imprévus.		
<b>Manque de coordination des projets</b>		Comité interministériel pour les contrats de partenariat public-privé, composé de représentants de différents ministères, créé sous l'égide du Ministère de l'économie et des finances.	Commission nationale pour les partenariats public-privé chargée d'élaborer une stratégie nationale annuelle relative à ces partenariats et de définir des normes d'évaluation des offres. Précision du rôle de la commission dans l'évaluation des projets.
<b>Manquement aux obligations ou mauvaise prestation de services par le partenaire du secteur privé</b>	Droit de substitution : l'autorité publique peut remplacer le partenaire privé par une entité substituée, notamment en cas de manquement grave à ses obligations.  Permet aux prêteurs de demander à l'autorité publique de substituer le partenaire privé par une nouvelle entité en cas de manquement grave à ses obligations.  Paiements en fonction de la performance : le secteur public peut imposer des pénalités au partenaire privé s'il n'atteint pas les objectifs de performance.		
<b>Résiliation anticipée du contrat</b>	Le contrat doit prévoir le règlement des litiges par la conciliation, la médiation conventionnelle, l'arbitrage ou la procédure judiciaire.		

Source : compilation de l'auteur à partir de la documentation sur les lois relatives aux partenariats public-privé.

De façon générale, la loi est conforme aux principes des organisations internationales telles que la Banque mondiale et l'OCDE. Toutefois, certaines questions requièrent une attention particulière :

1. La disposition selon laquelle la procédure négociée (par laquelle les pouvoirs adjudicateurs consultent les opérateurs économiques de leur choix et négocient les conditions du marché avec un ou plusieurs d'entre eux) ne peut être soumise à des règles de publicité ou de mise en concurrence préalables lorsque : a) le service ne peut être exécuté ou exploité, pour des raisons techniques ou juridiques, que par un seul opérateur privé ; b) il existe une urgence résultant d'évènements qui ne pouvaient être prévus par l'entité publique ; c) il existe des raisons motivées par des soucis de défense nationale ou de sécurité publique. Même si ces exceptions à la publicité et à la mise en concurrence sont courantes dans de nombreux pays (par exemple, dans les directives européennes relatives aux marchés publics et aux contrats de concession), on peut faire valoir que la pertinence du recours aux partenariats public-privé dans ces cas est discutable, vu qu'ils entraînent des dépenses publiques à long terme et ne devraient pas être utilisés pour des besoins urgents.
2. La préférence accordée aux entreprises nationales plutôt qu'étrangères dans la procédure d'appel d'offres est justifiée dans une perspective de développement. Son objectif est d'intégrer les entreprises marocaines dans la dynamique des projets soit en tant qu'opérateur de premier rang, soit dans le cadre de la sous-traitance, qui est également encadrée au niveau de la loi. Il convient toutefois de renforcer les mécanismes de gouvernance

afin de restreindre les risques de corruption (Brogaard *et al.*, 2021).

3. L'inclusion de la possibilité de soumettre des propositions de façon spontanée est un bon amendement pour accroître la flexibilité et répondre aux manques de capacités des institutions publiques, mais il risque de conduire à une « foire d'empoigne », car une entreprise qui a investi dans une évaluation préalable et fourni des informations pourrait ne pas accepter d'être écartée d'un appel d'offres. Ainsi, un équilibre devra être trouvé entre le désir de concurrence et la flexibilité introduite par les offres spontanées. Toutefois, et en tout état de cause, les propositions spontanées restent une pratique exceptionnelle et non la règle, car le principe est de toujours recourir à la concurrence.
4. La gouvernance des partenariats public-privé pose des problèmes de coordination et de coopération entre de nombreuses parties prenantes disposant chacune de compétences et de capacités différentes pour gérer ces contrats.
5. Aucun article de la loi ne fixe de règles pour les concertations avec les populations susceptibles d'être affectées par les projets. De même, les documents et les études qui sous-tendent le choix du modèle contractuel de partenariat public-privé et le contrat complet (non signé ou signé) ne sont pas rendus publics. L'adhésion des populations peut être requise, et peut accroître l'efficacité des partenariats dans certains contextes et dans certaines circonstances.

Comme mentionné précédemment, il n'existe pas de panacée pour la sécurisation des accords contractuels associés aux partenariats public-privé. Si la nouvelle

législation marocaine est appliquée correctement, les points précédents doivent être soigneusement supervisés pour veiller à la réussite des partenariats.

#### 4.4.3 Perception de l'environnement institutionnel par les entreprises

Pour connaître l'expérience des entreprises en matière de partenariats public-privé, une enquête a été menée par la CEA auprès de 25 chefs d'entreprise en juin 2021 au Maroc afin de comprendre leur perception de plusieurs dimensions relatives aux marchés publics et aux partenariats public-privé. Parmi les personnes interrogées, 17 ont déclaré avoir déjà participé à un appel d'offres, tandis que 54 % ne connaissaient pas la loi sur les partenariats public-privé.

Le tableau 16 résume les réponses obtenues lors de cette enquête. Certains résultats frappants méritent d'être mentionnés. Tout d'abord, il apparaît que le partage des risques pose problème, alors que cet aspect devrait faire l'objet d'un ajustement minutieux dans tout projet de partenariat public-privé, puisque c'est l'un de leurs avantages (cf. section 2). D'ailleurs, 81 % des personnes interrogées pensent que le secteur public n'est pas ouvert à la négociation d'accords contractuels et de partage des risques. Pour obtenir des résultats optimaux, le risque doit être transféré à la partie contractante qui sera la mieux à même de le gérer. Un transfert de risque mal ajusté et des conditions contractuelles rigides ont pour conséquence des prix élevés reçus lors des appels d'offres, et une exécution difficile du contrat entraînant notamment des renégociations, des coûts supplémentaires et un manque d'adaptabilité à l'environnement.

En outre, la même proportion de répondants (81 %) estime que les retards de paiement de la part des autorités publiques constituent un véritable problème. Un manque de confiance de la part des partenaires privés dans la volonté des autorités publiques de payer sans délai peut réduire la concurrence (vu que certaines entreprises ne participeront pas à l'appel d'offres) ou augmenter le prix des offres, car les entreprises privées pourraient anticiper ce coût futur. Les problèmes de confiance ressortent également dans les réponses à d'autres questions : a) 82 % des chefs d'entreprise interrogées pensent qu'en cas de litige contractuel avec une entreprise privée, le secteur public ne serait pas prêt à prendre en compte les intérêts de l'entreprise ; b) 76 % pensent que le secteur public ne serait pas prêt à assumer le risque d'un changement de loi ; c) 65 % pensent que le secteur public ne serait pas disposé à dédommager les entrepreneurs privés en cas de modification apportée au contrat de partenariat public-privé.

Une autre question soulevée par l'analyse des résultats de l'enquête est le risque d'expropriation. Plus de 60 % des personnes interrogées estiment qu'il existe un risque élevé d'expropriation de leurs bénéfices. On peut s'interroger sur ce point, car le Maroc semble se situer dans la moyenne internationale en ce qui concerne les risques d'expropriation<sup>14</sup>.

Il n'est pas surprenant que 73 % des personnes interrogées estiment que le secteur public n'a pas la capacité de gérer des contrats complexes à long terme. Comme mentionné dans la section 2, alors que les capacités du secteur public jouent un rôle crucial, elles sont souvent insuffisantes, et ce, quel que soit le pays considéré (Decarolis *et al.*, 2020).

<sup>14</sup> Pour plus d'informations sur le risque d'expropriation au Maroc et dans le monde, consulter [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/expropriation\\_risk](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/expropriation_risk).

**Tableau 16**  
Perception de l'environnement institutionnel par les entreprises  
(en pourcentage)

	Oui	Non
Les négociations entre les entreprises privées et publiques permettent de bien comprendre, contrôler, limiter et répartir les risques dans le contrat	35	65
Le secteur public est ouvert à l'innovation dans les services fournis par le secteur privé	56	44
Le secteur public est prêt à prendre en compte les exigences du secteur privé en matière de dispositions contractuelles et de partage des risques	19	81
Savez-vous si des concertations officielles ont lieu avec des entreprises du secteur privé avant le lancement d'appel d'offres pour les marchés publics ?	75	25
Le secteur public est en mesure de garantir que les paiements dus à l'entreprise privée dans le cadre du contrat sont versés en temps voulu	19	81
En cas de litige contractuel avec une entreprise privée, le secteur public est prêt à prendre en compte les intérêts de l'entreprise	18	82
Le secteur public est disposé à fournir aux investisseurs des garanties en cas de résiliation anticipée du contrat	41	59
Le secteur public est prêt à dédommager les entrepreneurs privés en cas de modification du contrat	35	65
Le secteur public est prêt à assumer le risque d'une modification de la loi	24	76
Le secteur public a la capacité de gérer des contrats d'infrastructure complexes et à long terme	27	73

En ce qui concerne le risque, le tableau 17 montre que les entreprises considèrent comme élevé le risque lié à la demande et le risque de corruption.

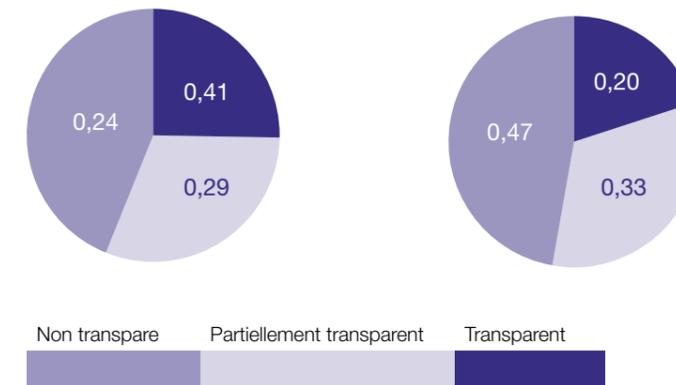
**Tableau 17**  
Évaluation par les entreprises des risques associés aux partenariats public-privé  
(en pourcentage)

	Faible	Moyen	Élevé
Risque politique	47	13	40
Risque lié à la demande	27	20	53
Risque de corruption	33	13	53
Incertitude des coûts	50	29	21

Enfin, la transparence semble être un problème dans les marchés publics (voir figure IV), puisque près de 50 % des répondants indiquent que les procédures d'appel d'offres au Maroc ne sont ni équitables ni transparentes, et que plus de 50 % des répondants considèrent la corruption comme un problème impor-

tant. Sans transparence, il y a des doutes concernant le fait que la passation des marchés publics se fasse de manière responsable. La transparence est au cœur des bonnes pratiques en matière de marchés publics, afin d'éviter la corruption et de rétablir la confiance des citoyens dans les performances des marchés publics.

**Figure IV**  
Transparence et risque d'expropriation



La loi sur les partenariats public-privé s'inspire des directives des organisations internationales. Elle ne garantit toutefois pas que l'environnement sera suffisamment favorable, comme l'indique la note obtenue par le Maroc dans plusieurs dimensions importantes des partenariats public-privé (indice Infrascopie et indices de gouvernance, cf. section 4 du présent rapport). En plus des questions concernant les infrastructures mises en exergue dans le rapport de la Banque mondiale (2020b), quelques préoccupations subsistent concernant l'harmonisation des partenariats public-privé vis-à-vis de la législation afférente dans l'environnement institutionnel spécifique du Maroc. La prise de décisions fait intervenir de nombreux acteurs publics (ministères, entreprises publiques, agences, municipalités et autres) et diverses lois et décrets<sup>15</sup>, alors que les politiques gouvernementales manquent de coordination, et qu'il n'existe aucune culture d'évaluation de ces politiques. La hiérarchisation et la sélection des partenariats, tout comme leur décentralisation au niveau municipal, peuvent soulever certaines questions, notamment concernant l'existence de mécanismes clairs de planification et de coordination des investissements nationaux entre les différentes institutions. La dé-

centralisation des partenariats public-privé au niveau local soulève également des questions dans les domaines suivants : a) la capacité des institutions locales, telles que les municipalités, à gérer les contrats de partenariat public-privé ; b) un risque de corruption accru ; c) une perte potentielle d'accumulation et de capitalisation des connaissances ; d) la coordination entre de nombreux projets à différents niveaux institutionnels. Pour ce dernier point, il sera très important de mettre en place un système de gouvernance efficace pour établir des priorités et coordonner les différents niveaux institutionnels. La commission nationale sur les partenariats public-privé et le comité permanent des autorités locales sont des éléments importants d'un tel système mais, en raison du grand nombre de parties prenantes, il pourrait être nécessaire de mettre en place une structure de coordination plus large. Un autre aspect important est la clarification du rôle et des responsabilités de chacune des parties prenantes. Enfin, la loi sur les partenariats public-privé devrait s'inscrire dans un cadre législatif global, comprenant des lois sur le foncier, la fiscalité et d'autres questions, afin de garantir la cohérence et la rationalité de la mise en œuvre des partenariats public-privé.

<sup>15</sup> La loi sur les partenariats public-privé devrait être la seule référence juridique pour ces partenariats. Cependant, son harmonisation avec les lois sectorielles semble se heurter à des difficultés. La loi sur les partenariats public-privé prévoit des dérogations à ces lois sectorielles.

## Recommandations

En raison des caractéristiques uniques de la pandémie de COVID-19, il est difficile d'anticiper l'importance du multiplicateur fiscal à court et à long terme qui résulterait d'un investissement public de grande ampleur. Toutefois, il sera probablement plus faible pour les économies émergentes et les pays à faible revenu, qui sont confrontés à des contraintes de financement plus strictes et ont de moins bonnes pratiques de gestion des investissements publics, que pour les économies avancées, dans lesquelles le multiplicateur sera plus im-

portant qu'en temps normal et bien supérieur à 1 (FMI, 2020). Alors que les déficits budgétaires et la dette augmentent dans tous les pays, le financement des investissements publics pose problème. En 2020, la dette publique du Maroc atteindra près de 78 % de son PIB ; pour l'Égypte, la dette s'élève à 88,1 % du PIB. Les écarts de rendement observé sur les obligations souveraines sont assez élevés pour tous les pays, en particulier pour l'Égypte et la Tunisie (voir tableau 18).

**Tableau 18**  
Déficit budgétaire et dette, 2020, et notation souveraine, 2021

	Solde budgétaire	Dette publique	Dette publique extérieure	Note souveraine Fitch 2021 (en pourcentage)
	(pourcentage du PIB)			
Algérie	-8,3a	50,3	0,8	-
Égypte	-7,9	84,8	3,3	5,33
Maroc	-7,7	59,1b	18,7b	2,42
Mauritanie	2,2	71,8	56,7	-
Soudan	-5,9	249	238	-
Tunisie	-11,7	87,6	56,6	5,33

**Source :** Ministères des finances et banques centrales, sauf pour la dette publique du Soudan (FMI).

<sup>a</sup> Les données concernent la fin du mois de novembre 2020.

<sup>b</sup> Dette du Trésor public.

Une détérioration rapide et forte de la situation des finances publiques peut menacer la viabilité de la politique gouvernementale par un coût des emprunts trop élevé, en même temps que le poids de la dette affectera la capacité des pays à financer leurs dépenses. Le multiplicateur budgétaire

dépend de l'efficacité des dépenses publiques, qui reste très préoccupante en Afrique du Nord. Ainsi, pour atténuer l'accès au crédit et la baisse des recettes fiscales, il semble essentiel d'augmenter l'effet de levier des dépenses publiques et de réduire le gaspillage des ressources.

À cette fin, les pouvoirs publics devraient être guidés par certains principes fondamentaux lorsqu'ils lancent de grands projets d'investissement dans les infrastructures : a) classement des projets d'investissement par ordre d'importance au moyen d'un plan d'investissement conforme à une stratégie de développement à long terme et un plan de relance ; b) rationalisation et évaluation des dépenses publiques ; c) résultats à court terme tout en gardant les yeux fixés sur l'horizon à long terme.

Pour peu qu'un environnement favorable soit instauré, la conclusion de partenariats public-privé peut contribuer à accroître l'efficacité des investissements publics. S'il existe autant de façons différentes de structurer un contrat d'infrastructure à long terme que de manières de rédiger un contrat, une grande partie des travaux publiés à ce sujet, passés en revue dans Roehrich, Lewis et George (2014), Hodge, Greve et Biygautane (2018) et Fabre et Straub (2019), suggèrent que ces partenariats offrent la possibilité d'accroître l'efficacité en opérant un regroupement des investissements, des infrastructures et des services prestés, en fournissant des infrastructures et des services de meilleure qualité à un coût optimal, avec une meilleure répartition des risques, et en concevant des réponses innovantes aux problèmes sociaux. En bref, ces partenariats combinent les forces du secteur privé et celles du secteur public pour favoriser l'obtention de résultats socialement optimaux. Toutefois, outre un cadre institutionnel et juridique solide, la réalisation de gains d'efficacité dépend de nombreuses conditions : a) la synergie et la communication entre les partenaires publics et privés en tant que fondement d'un partenariat réussi ; b) le personnel public responsable des contrats doit être capable de gérer les risques et de permettre l'apprentissage et le transfert de connaissances pour être à même d'appré-

hender la complexité et la longue durée des contrats de partenariat public-privé. Comme l'indiquent Eggleston, Donahue et Zeckhauser (2021, p. 31), « ...sur le plan global, l'enseignement à tirer pour toute tentative de créer une valeur publique grâce à des ressources privées, est que l'État doit assumer des rôles nouveaux, qui lui sont souvent peu familiers ».

L'expérience des partenariats public-privé varie d'un pays à l'autre ; il existe de nombreux ouvrages fournissant des recommandations opérationnelles concrètes pour leur mise en œuvre. Les recommandations suivantes sont davantage axées sur un cadre global permettant de traiter les problèmes susceptibles de nuire à l'efficacité de l'utilisation et de l'élaboration de ces partenariats en tant que moyen d'intervention. Dans la mesure où tous les pays de la sous-région sont susceptibles de souffrir de contraintes en matière de ressources publiques, un accent particulier devrait être mis sur l'efficacité des dépenses publiques, au-delà des dépenses publiques continues. Comme cela avait été souligné, il reste un important déficit d'infrastructures publiques à combler, en particulier dans des secteurs aussi cruciaux que la santé. Cependant, sans une amélioration significative de l'efficacité des dépenses publiques, les retombées pour la croissance et la création d'emplois risquent de rester limitées. Dans cette optique, et compte tenu des progrès qui doivent encore être accomplis pour améliorer l'environnement des partenariats public-privé, les progrès réalisés sont considérés davantage comme une stratégie visant à accroître l'efficacité que le volume des investissements. Les recommandations sont les suivantes :

- Élaborer un plan d'investissement global, conforme à une stratégie de développement, permettant de relever les défis du développement à court et à long terme (hausse de

l'incertitude et de l'instabilité, changements climatiques, etc.) dans le contexte des conséquences de la crise. La stratégie de développement doit aborder en priorité les principales vulnérabilités et mettre en place des systèmes économiques et sociaux résilients :

- Prévoir un plan d'investissement spécifique pour l'entretien et la mise à niveau des infrastructures afin d'accroître leur résilience face aux changements climatiques ;
- Intégrer l'utilisation et la mise en place de partenariats public-privé dans le plan d'investissement en cernant les principaux domaines dans lesquels il est possible d'obtenir une optimisation des gains résultant de l'utilisation des partenariats, tout en tenant compte des contraintes de capacité ;
- Améliorer la qualité des institutions chargées de superviser les investissements publics (passation de marchés, transparence et sélection) ;
- Améliorer la transparence et l'évaluation des investissements publics ;
- Renforcer les compétences et les ressources financières des institutions chargées de superviser les investissements publics ;
- Élaborer une stratégie visant à instaurer une culture de partenariat entre les secteurs public et privé, notamment dans la prestation de services publics. Cela sera essentiel, car le secteur public n'a pas la capacité d'améliorer la qualité de l'ensemble des services ;

- Il convient d'établir des partenariats dans le but de renforcer les capacités nationales à traiter les questions essentielles, à innover et à s'adapter aux changements ;
- Renforcer les capacités collectives pour les partenariats public-privé :
  - Outre la nécessité de disposer d'équipes spécialisées pour chaque secteur, il convient de mettre en place une unité transversale responsable des partenariats public-privé dotée de capacités adéquates ;
- Les instruments contractuels complexes exigent du personnel administratif qu'il acquière de nouvelles compétences, notamment en négociation, gestion de contrats et gestion des finances, et une capacité à ne pas prendre en compte que les apports au projet (comme les pouvoirs publics en ont l'habitude), mais à également tenir compte des résultats du projet (ONU, Commission économique pour l'Europe, 2008). C'est pourquoi la création d'unités centrales consacrées aux partenariats public-privé est une méthode centrale dans les pays de l'OCDE ; cette approche devrait également s'avérer fructueuse pour les pays en développement. Le rôle de ces unités peut consister à fournir des orientations politiques, à jouer un rôle de « gardien » devant décider si un projet doit ou non aller de l'avant, à apporter une aide technique aux services et organes chargés de superviser les passations de marchés pendant la définition des projets, à offrir des services d'évaluation et d'approvisionnement, à renforcer les capacités des fonctionnaires du secteur public, à encourager les partenariats public-privé



dans les secteurs public et privé, et à superviser la phase d'exécution des contrats (c'est-à-dire gérer les renégociations et fournir des évaluations *ex post*). La création d'une telle unité au sein d'un ministère transsectoriel est une stratégie intéressante tant pour consolider rapidement les connaissances techniques et le savoir-faire d'un pays que pour assurer la cohérence entre les différents projets public-privé au sein de ce pays (Farquharson *et coll.*, 2011). En outre, ces unités pourraient être chargées d'élaborer des programmes de formation nationaux afin de renforcer les compétences des fonctionnaires du pays concernant les questions relatives aux partenariats public-privé (ONU, Commission économique pour l'Europe, 2008);

- Concevoir des projets pilotes, sous la direction de l'unité responsable des partenariats public-privé, dans différents secteurs afin d'accroître le transfert de connaissances et de mieux comprendre le contexte et les difficultés propres à chaque secteur;
- Créer une « banque de données » sur les partenariats public-privé en recueillant des données sur leurs caractéristiques, les risques y afférents, leurs contrats et leurs critères de performance;
- Mettre en place un fonds dédié qui permettra :

- De financer le renforcement des capacités en matière de partenariats public-privé;
- D'accroître la bancabilité des partenariats public-privé dont la valeur marchande est insuffisante, mais dont le rendement social est élevé;
- De définir clairement les rôles et les responsabilités pour toutes les parties prenantes.

Dans leur définition d'une stratégie de développement pour les partenariats public-privé, les pouvoirs publics doivent également tenir compte du risque de chocs négatifs futurs, tels que les pandémies et les catastrophes. En effet, il est probable que de nouvelles pandémies se produisent, et les chocs climatiques se feront de plus en plus fréquents. La résilience doit être un aspect essentiel de la conception et des contrats de partenariat public-privé. Pour les chocs qui affectent la demande dans les contrats de concession, une solution possible est d'employer une échéance variable pour le contrat<sup>16</sup> en adoptant l'approche de la moindre valeur actuelle des revenus<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Le contrat prend fin dès que la moindre valeur actuelle des revenus est atteinte, ce qui permet un ajustement en cas de variations ou de chocs imprévus de la demande.

<sup>17</sup> Une caractéristique innovante des contrats de partenariat public-privé au Chili.

## Conclusion

La pandémie de COVID-19 a contribué à engendrer une crise économique et sociale qui risque de durer et d'avoir des effets à long terme. Elle a déclenché une accélération de transformations profondes au niveau mondial, qui auront de fortes répercussions sur les trajectoires de développement de l'Afrique du Nord (accélération de la numérisation, réorganisation des chaînes de valeur mondiales, importance accrue du capital humain, etc.). La pandémie a également mis en évidence les vulnérabilités sociales de la sous-région et souligné la nécessité d'investir davantage dans la santé, l'éducation et la protection sociale. L'inclusivité de la croissance devrait constituer une priorité essentielle. C'est d'autant plus important que, selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, l'Afrique du Nord subira de multiples ten-

sions et défaillances systémiques dues aux changements climatiques. Toutes ces difficultés exercent une forte pression sur les capacités des États (tant du point de vue de la fiscalité que de la gouvernance), et imposeront une transformation fondamentale du rôle de l'État et de sa relation avec le secteur privé. Les partenariats entre les secteurs privé et public seront essentiels pour accroître l'effet de levier des dépenses publiques. Bien qu'ils ne soient pas une panacée, les partenariats public-privé peuvent être utilisés pour améliorer l'efficacité des investissements publics dans les infrastructures et la fourniture de services publics. Cela exige de réformer la gouvernance afin d'instaurer un environnement plus favorable pour ces partenariats, notamment en ce qui concerne les investissements publics.



# Annexe

**Tableau 19**  
Nombre de partenariats public-privé, par pays et par secteur

	Algérie	Égypte	Maroc	Tunisie
Énergie	6	34	22	5
Technologies de l'information et des communications	2	4	1	2
Déchets urbains solides	2	1	5	
Transport	5	15	2	1
Adduction d'eau et évacuation des eaux usées	15	2	2	1

Source : base de données sur la participation privée à l'infrastructure. Disponible à l'adresse : <https://ppi.worldbank.org/en/ppi> (consulté en avril 2021).

**Tableau 20**  
Détails des composantes « Institutions » et « Règlementation » de l'indice Infrascopie de l'Economist Impact, Maroc

1. Règle-ment	1.1 Un environnement réglementaire propice	1.2 Critères de sélection	1.3 Équité et ouverture des appels d'offres et des modifications apportées aux contrats	1.4 Systèmes de conciliation	1.5 Bilan de l'allocation des risques par les régulateurs	1.6 Coordination entre les entités publiques	1.7 Renégociations	1.8 Durabilité
51	100	100	78	25	0	25	33	50

2. Institutions	2.1 Cadre institutionnel pour les partenariats public-privé	2.2 Stabilité de l'organe responsable des partenariats public-privé	2.3 Mécanisme de financement de la préparation des projets	2.4 Transparence et application du principe de responsabilité
40	100	33	25	0

	Mûr
	Développé
	Émergent
	Naissant

Source : Economist Impact. Infrascopie: measuring the enabling environment for public-private partnerships in infrastructure. Disponible à l'adresse : <https://infrascopie.eiu.com/> (consulté le 14 juin 2021).

**Tableau 21**  
Développement des technologies de l'information et des communications et de la connectivité

	Indice de développement humain	Indice de préparation aux réseaux	Indice de connectivité mobile 2016	Indice d'inclusivité de l'Internet
Algérie	4,7	3	51,6	56,7 (74e)
Égypte	4,6	3,8	54,2	62 (65e)
Libye	4,1		53,6	
Mauritanie	2,3	2,5	33,6	
Maroc	4,8	3,6	57,7	65,5 (59e)
Soudan	2,6		38,9	43,7 (91e)
Tunisie	4,8	4,1	60,3	
Afrique du Nord	4	3,4	50	
<b>Pays émergents de comparaison</b>				
Chine	5,6	4,1	74,3	75,1 (36e)
Inde	3	3,9	55,6	71,7 (46e)
Malaisie	6,4	4,8	67,4	75,4 (35e)
Pologne	6,9	4,2	75,8	82,3 (11e)
Turquie	6,1	4,1	65,6	71,7 (46e)
Viet Nam	4,4	3,7	65	71 (50e)
<b>Pays émergents de comparaison</b>				
République de Corée	8,9	5,5	78,3	84 (6e)
Suède	8,4	5,9	82,9	86 (1er)
États-Unis	8,2	5,6	80,7	85,4 (3e)

Source : ONU, Commission économique pour l'Afrique, Crise de la COVID-19 en Afrique du Nord : impact et stratégies d'atténuation (Addis-Abeba, 2020).

Remarque : Le tableau indique le score de l'indice d'inclusivité de l'Internet (sur 100), ainsi que le classement des pays.

**Tableau 22**

Aide publique au développement totale et part des infrastructures dans l'aide publique au développement

Pays	Année	Aide publique au développement totale		Infrastructure sociale pour l'aide publique au développement		Infrastructures et services économiques pour l'aide publique au développement	
		(en millions de dollars)	(pourcentage du PIB)	(en millions de dollars)	(pourcentage du PIB)	(en millions de dollars)	(pourcentage du PIB)
Maroc	2010	1 234,85	1,32	660,78	0,71	198,05	0,21
	2015	715,97	0,71	325,44	0,32	245,07	0,24
	2019	1 140,40	0,95	693,96	0,58	203,44	0,17
Égypte	2010	1 586,26	0,72	320,76	0,15	912,02	0,42
	2015	961,36	0,29	270,41	0,08	428,01	0,13
	2019	900,34	0,30	338,43	0,11	106,75	0,04
Tunisie	2010	565,17	1,28	143,81	0,33	372,87	0,85
	2015	559,82	1,30	331,2	0,77	23,35	0,05
	2019	1 055,80	2,72	638,29	1,65	260,81	0,67
Jordanie	2010	783,51	2,89	321,53	1,18	37,55	0,14
	2015	1 869,33	4,84	586,86	1,52	118,15	0,31
	2019	2 538,90	5,71	1 835,28	4,12	36,3	0,08
Liban	2010	320,15	0,83	189,8	0,49	33,85	0,09
	2015	867,69	1,74	264,46	0,53	5,38	0,01
	2019	1 220,46	2,35	473,79	0,91	40,1	0,08
Bangladesh	2010	1 295,65	1,12	441,01	0,38	575,28	0,50
	2015	2 106,16	1,08	559,8	0,29	935,18	0,48
	2019	3 711,66	1,23	371,6	0,12	2 402,64	0,79
Inde	2010	3 552,00	0,21	373,4	0,02	2 723,93	0,16
	2015	2 499,71	0,12	522,87	0,02	1 340,51	0,06
	2019	3 256,90	0,11	406,14	0,01	2 128,90	0,07
Pakistan	2010	3 273,75	1,85	1 187,73	0,67	420,95	0,24
	2015	1 466,81	0,54	749,41	0,28	323,38	0,12
	2019	1 412,16	0,51	628,88	0,23	561,96	0,20
Indonésie	2010	3 552,00	0,47	373,4	0,05	2 723,93	0,36
	2015	2 449,71	0,28	522,87	0,06	1 340,51	0,16
	2019	3 256,90	0,29	406,14	0,04	2 128,90	0,19
Viet Nam	2010	2 314,16	2,00	515,02	0,44	1 111,04	0,96
	2015	2 592,97	1,34	959,5	0,50	1 191,76	0,62
	2019	617,71	0,24	287,28	0,11	101,29	0,04

Source : Calcul de l'auteur à partir des données de la base de données de l'Organisation de coopération et de développement économiques sur l'APD nette. Disponible à l'adresse : <https://data.oecd.org/oda/net-oda.htm>, et de la base de données de la Banque mondiale sur l'aide publique au développement nette reçue (dollars courants). Disponible à l'adresse : <https://data.worldbank.org/indicator/DT.ODA.ODAT.CD>.

## Références bibliographiques

Bovaird, T. (2004). *Public-private partnerships: from contested concepts to prevalent practice*. International Review of Administrative Sciences, vol. 70, n° 2, p. 199-215.

Boycko, Maxim, Andrei Shleifer et Robert W. Vishny (1996), *A theory of privatization*. *Economic Journal*, vol. 106, n° 435, p. 309-319.

Brogaard, J. et coll. (2021). *Political influence and the renegotiation of government contracts*. Review of Financial Studies, vol. 34, n° 6.

Cavallo, Eduardo, et Christian Daude (2008). *Public investment in developing countries: a blessing or a curse?* Working Paper, n° 648. Leibniz Information Centre for Economics (octobre).

Decarolis, Francesco et coll. (2020). *Bureaucratic competence and procurement outcomes*. The Journal of Law, Economics, and Organization, vol. 36, n° 3 (novembre).

Economist Intelligence Unit (2015). *Evaluating the environment for public-private partnerships in Africa: the 2015 Infrascope*. Londres.

Eggleston, K., J.D. Donahue et R.J. Zeckhauser (2021). *The Dragon, the Eagle, and the Private Sector: Public-Private Collaboration in China and the United States*. États-Unis : Cambridge University Press.

Programme des investissements à haute intensité de main-d'œuvre (2018). *Créer des emplois grâce à l'investissement public*. Organisation internationale du Travail.

Comité économique et social européen (Conseil économique, social et environnemental) (2017). Rapport annuel.

Fabre, A., et S. Straub (2019). *The Economic Impact of Public Private Partnerships (PPPs) in Infrastructure, Health and Education: a Review*. Document de travail, n° 986 (septembre).

Farquharson, Edward et coll. (2011). *How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets*. Publications de la Banque mondiale, n° 2262 (juin).

Fay, Marianne et coll. (2019). *Hitting the Trillion Mark: a Look at How Much Countries are Spending on Infrastructure*. Policy Research Working Paper, n° 8730. Groupe de la Banque mondiale.

Groupe des 20 (2021). *Global Infrastructure Outlook Database*. Disponible à l'adresse : <https://outlook.gihub.org>.

Hanushek, Eric, et Ludger Woessmann (2020). *The economic impacts of learning losses*. Education Working Paper, n° 225. OCDE.

Hepburn, C. et coll. (2020). *Will COVID-19 fiscal recovery packages accelerate or retard progress on climate change?* Oxford Review of Economic Policy, vol. 36, n° S1, p. 359-381.

Hodge, Graeme, Carsten Greve et Mohamed Biygautane (2018). *Do PPPs work? What and how have we been learning so far?* Public Management Review, vol. 20, n° 8, pp. 1105-1121.

Organisation internationale du Travail (2021). *COVID-19 et le monde du travail*. Septième édition. Estimations et analyses actualisées.

Fonds monétaire international (2020). *L'investissement public au cœur de la reprise*. Fiscal Monitor. Washington (octobre).

Izquierdo, Alejandro et coll. (2019). *Is the public investment multiplier higher in developing countries?* An empirical exploration.

Jordà, O., S.R Singh et A. Taylor (2020). *The long economic hangover of pandemics*. Finance and Development, vol. 57, n° 2, pp. 12-15.

Lakner, Christoph et coll. (2020). *How much does reducing inequality matter for global poverty?* Global Poverty Monitoring Technical Note, n° 13. Groupe de la Banque mondiale.

Manyika, J. et coll. (2017). *Jobs lost, jobs gained: what the future of work will mean for jobs, skills and wages*. Institut mondial McKinsey, 28 novembre.

Mazzucato, Mariana, Rainer Kattel et Josh Ryan-Collins (2020). *Challenge-driven innovation policy: towards a new policy toolkit*. Journal of Industry, Competition and Trade, vol. 20, p. 421-437.

McKinsey & Company (2020). *Reopening and Reimagining Africa*, 29 mai.

Maroc, Ministère de l'économie et des finances, Département des prévisions et études financières (2018). *Inégalités régionales sous le prisme des objectifs de développement durable à l'horizon 2030*. Disponible à l'adresse : [www.finances.gov.ma/Publication/depf/2018/ln%C3%A9g-alit%C3%A9s\\_r%C3%A9gionales.pdf](http://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2018/ln%C3%A9g-alit%C3%A9s_r%C3%A9gionales.pdf).

Maroc, Haut Commissariat au Plan (2016). *Étude sur le rendement du capital physique au Maroc*.

Maroc, Haut-Commissariat au Plan, *Système des Nations Unies au Maroc et Banque mondiale (2020)*. Note stratégique : impact social et économique de la crise de la COVID-19 au Maroc.

Moszoro, Marian (2021). *The direct employment impact of public investment*. Document de travail, n° DT/21/131. Fonds monétaire international.

Bureau national de l'audit (2009). *Performance of PFI construction: the private finance practice*. Londres.

Organisation de coopération et de développement économiques (2014). *Public-Private Partnerships in the Middle East and North Africa: A Handbook for Policy Makers*. Private Sector Development Handbook.

Oxford Business Group (2018). *Investment in desalination, sanitation and irrigation ease water scarcity in Algeria*. In *The Report: Algeria 2018*.

Oxford Economics et Global Infrastructure Hub (2017). *Global Infrastructure Outlook: Infrastructure Investment Needs - 50 Countries, 7 Sectors to 2040*. Global Infrastructure Hub.

PricewaterhouseCoopers (2011). *Understanding Commissioning Behaviours: Commissioning and Competition in the Public Sector*. Rapport pour l'Office of Fair Trading.

Ramey, Valerie A. (2020). *The macroeconomic consequences of infrastructure investment*. Working Paper, n° 27625. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research.

Reeves, Aaron et coll. (2013). *Does investment in the health sector promote or inhibit economic growth?* Globalization and Health, vol. 9, n° 1. Reuters (2021). *Egypt keen for tourism recovery by year-end as visitor numbers rise*, 16 mai.

Roehrich, J., M. Lewis et G. George (2014). *Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review*. Social Science and Medicine, vol. 113, n°C, p. 110-119.

Saussier, S., et J. de Brux, éd. (2018). *The Economics of Public-Private Partnerships: Theoretical and Empirical Developments*. Springer International Publishing.

Saussier, S., et P. Tran (2012). L'efficacité des contrats de partenariat en France : une première évaluation quantitative. Revue d'économie industrielle, vol. 6, n° 140, p. 81-110.

Schwartz, G. et coll., éd. (2020). *Well Spent: How Strong Infrastructure Governance Can End Waste in Public Investment*. Washington: Fonds monétaire international.

Tirole, Jean (2017). *Economics for the Common Good*. Princeton, New Jersey : Princeton University Press.

ONU, Commission économique pour l'Afrique (2020a). *La COVID-19 risque d'aggraver le chômage des jeunes en Afrique du Nord*, 4 novembre.

\_\_\_\_\_ (2020b). *Crise de la COVID-19 en Afrique du Nord : impact et stratégies d'atténuation*.

\_\_\_\_\_ (2019). *Qualité des institutions et transformation structurelle : distortions et allocation des ressources en Afrique du Nord*. Addis-Abeba.

ONU, CEA, Bureau sous-régional en Afrique du Nord, Comité intergouvernemental de hauts fonctionnaires et d'experts pour l'Afrique du Nord (2020). *Sub-regional profile : North Africa 2020 - North Africa facing the challenges of the COVID-19 crisis*. Octobre. ECA/SRO-NA/ICE/35/2/Rev.1.

ONU, Commission économique pour l'Europe (2008). *Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships*.

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (2020). *Éducation : de la fermeture des écoles à la reprise*.

Banque mondiale (2021a). *World Development Indicators: Unemployment, total (% of total labor force) (modeled ILO estimate) - Middle East & North Africa*. [Fichier de données]. Disponible à l'adresse : <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=ZQ>.

\_\_\_\_\_ (2021b). *Perspectives économiques mondiales*. Washington.



\_\_\_\_\_ (2020a). *How COVID-19 is impacting Tunisian households*, 22 décembre.

\_\_\_\_\_ (2020b). *Morocco Infrastructure Review*, Washington.

\_\_\_\_\_ (2019). *Méthodologie*. Disponible à l'adresse : <https://ppi.worldbank.org/en/methodology/ppi-methodology>. Consulté le 16 juillet 2021.

\_\_\_\_\_ (2018). *2017 Private Participation in Infrastructure (PPI) Annual Report*.

Banque mondiale, *Banque asiatique de développement et Banque interaméricaine de développement (2014)*. Public-Private Partnerships: Reference Guide. Version 2.0.

Wu, X., M. Ramesh et M. Howlett (2018). *Conceptual framework and essential components. In Policy Capacity and Governance: Assessing Governmental Competences and Capabilities in Theory and Practice*, X. Wu, M. Howlett et M. Ramesh, ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 1-25.



