

**Troisième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public**

**Tunis, Tunisie, 7 et 8 octobre 2010**

Titre de la communication :

**Le Partenariat Public-Privé (PPP) :  
nouveau mode de gestion et de financement des projets au Maroc**

Proposé par :

**Saad BELQAT**

Rabat – Maroc

E-mail : [sbelqat@yahoo.fr](mailto:sbelqat@yahoo.fr)

## Introduction

Répondre aux besoins de la population et améliorer la qualité des services qui lui sont offerts sont au centre des préoccupations des pouvoirs publics. La concrétisation de ces deux actions se traduit par un accroissement en besoins d'investissements et de leurs financements qui doivent être opérés sans aggravation du déficit public.

Devant cette exigence, on assiste à un recours de plus en plus croissant à l'usage d'un nouveau mode de financement et de gestion : « le Partenariat Public-Privé ».

Ce recours a été motivé par l'insuffisance des solutions apportées par le droit de la commande publique pour répondre aux objectifs des collectivités publiques. En effet, les montages contractuels classiques (en particulier les marchés publics) ne permettent pas de mener à bien tous les projets de construction et de modernisation d'équipements et d'infrastructures qui sont pourtant indispensables à une relance de la croissance dans un contexte de contrainte budgétaire forte.

Le partenariat public-privé est une procédure par laquelle l'Etat confie à une personne de droit privé une mission globale comprenant le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service. L'opérateur privé perçoit en contrepartie les paiements acquittés par les usagers. Cette manière de procéder consacre une relation d'une durée relativement longue et se caractérise par une répartition des risques entre la personne publique et l'entreprise.

Le PPP peut prendre différentes formes. Au Maroc, la gestion déléguée en représente une forme privilégiée. Elle s'applique principalement à des secteurs comme les transports urbains, la distribution d'eau et d'électricité, ainsi que l'assainissement et la collecte des déchets ménagers...

Le Maroc, qui a une longue tradition en matière de concessions, dispose depuis février 2006, d'une loi relative à la gestion déléguée. Elle garantit aux opérateurs privés nationaux et étrangers la clarté et la transparence des procédures et l'égalité d'accès et de traitement.

Par ailleurs, des partenariats entre l'Etat et des opérateurs privés sont noués pour la réalisation de projets de grande envergure notamment dans le secteur de l'habitat. Des PPP sont également mis en place

pour l'exploitation des terrains agricoles appartenant à l'Etat. Par ailleurs, des réflexions sont menées pour envisager l'application de ce partenariat aux secteurs sociaux (santé, éducation, ...).

Cette communication a pour objectif de présenter la pratique marocaine en matière de partenariat entre l'Etat et les opérateurs privés en mettant l'accent sur des cas pratiques. Pour ce faire, il est proposé d'aborder les points suivants :

- Partenariat public-privé : définitions et modalités
- La gestion déléguée des services publics au Maroc
  - Rappel historique
  - Principaux apports de la loi sur la gestion déléguée
- Les accords de partenariat Etat-opérateurs privés
  - Exploitation des terrains agricoles appartenant à l'Etat.
  - Secteur de l'habitat

## **Partenariat public-privé : définitions et modalités**

Les partenariats public-privé (PPP) ne font pas l'objet d'une définition juridique stricte. On relève pour autant une tentative de définition du PPP dans le livre Vert de la Commission (Bruxelles, 30 avril 2004). Après avoir noté que le PPP n'est pas défini au niveau communautaire, la Commission précise que "ce terme se réfère en général à des formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service". À la suite de quoi, la Commission pose quatre critères essentiels qui qualifient les PPP :

- *“la durée relativement longue de la relation*, impliquant une coopération entre le partenaire public et le partenaire privé sur différents aspects d'un projet à réaliser ;
- *le mode de financement du projet*, assuré pour partie par le secteur privé, parfois par le biais de montages complexes entre divers acteurs [étant entendu que] des financements publics, parfois très importants, peuvent néanmoins s'ajouter aux financements privés ;

- *le rôle important de l'opérateur économique*, qui participe à différents stades du projet (conception, réalisation, mise en œuvre, financement) (alors que) le partenaire public se concentre essentiellement sur la définition des objectifs à atteindre en termes d'intérêt public, de qualité des services offerts, de politique des prix, et assure le contrôle du respect de ces objectifs ;
- *la répartition des risques* entre le partenaire public et le partenaire privé... en fonction des capacités respectives des parties en présence à évaluer, contrôler et gérer ceux-ci”.

Le développement des Partenariats Public-Privée (PPP) dans les secteurs des services publics relevant de la puissance publique est un phénomène mondial. Il est utilisé dans différents pays qui recourent à des acteurs privés dans le but d'améliorer les conditions de croissance et de développement. Il y est présent sous des formes variées et bénéficie du soutien de certaines organisations internationales, notamment la Banque Mondiale, l'OCDE et la Banque Européenne d'Investissement.

Rappelons que le principe du « PPP » fut mis en place par la Private Finance Initiative (PFI), lancée en Grande-Bretagne par le Gouvernement conservateur de John Major en 1992. A partir de 1997, ce mode de gestion a été fortement développé, d'abord dans le domaine hospitalier, puis dans l'ensemble du secteur public jusqu'à la Royal Navy.

Le Maroc s'insère pleinement dans ce mouvement mondial, en faisant appel à ce mode gestion et de financement qui vient compléter et enrichir la panoplie des outils de la commande publique. Il a pour but d'optimiser les performances respectives des secteurs public et privé. Il présente, par ailleurs, plusieurs avantages dont, l'accélération, par le préfinancement, de la réalisation des projets ; l'innovation qui bénéficie à la collectivité par le dynamisme et la créativité du privé ; la garantie de performance dans le temps, la répartition du risque optimale entre secteur public et privé, chacun supportant les risques qu'il maîtrise le mieux.

Il constitue également un facteur clé pour la compétitivité de l'économie et l'attraction de financements étrangers. Par son biais, l'autorité publique et l'opérateur privé nouent un partenariat en vertu duquel, la puissance publique cherche à apporter à la collectivité une bonne qualité du service public dont elle est responsable et au meilleur coût, et l'opérateur privé recherche un profit en rapport avec l'importance des capitaux investis, de ses compétences et de sa prise de risques.

Cette différence d'objectifs n'exclut cependant pas une communauté d'intérêts dans la réussite du partenariat. Au cours des dernières années, certains pays ont appliqué le «PPP» à des secteurs aussi bien marchands que non marchands et ont développé des législations extensives tendant à assurer un cadre juridique propice au développement de ces partenariats. D'autres, par contre ont adopté, de manière progressive, des législations secteur par secteur.

Au Maroc, cette pratique remonte au début du 20ème siècle. La gestion déléguée en représente une forme privilégiée. Elle s'applique principalement à des secteurs comme l'agriculture, les autoroutes, les transports urbains, la distribution d'eau et d'électricité, ainsi que l'assainissement et la collecte des déchets ménagers... Ayant donné des résultats probants, des réflexions sont menées pour envisager l'application de ce partenariat aux secteurs sociaux (santé, éducation,...).

Par ailleurs, on assiste depuis plusieurs années à un certain désengagement de l'Etat des activités marchandes, ainsi qu'à d'importantes opérations de privatisations et de démonopolisation. Cette politique se justifie par la volonté de l'Etat marocain de promouvoir le secteur privé, perçu comme un moteur de croissance économique, créateur d'emplois. En outre, le recours à l'association du public et du privé pour construire et exploiter des ouvrages et des services publics est une pratique ancienne qui remonte au début du vingtième siècle, notamment pour les services d'eau potable, d'assainissement et d'électricité. La gestion déléguée représente une forme privilégiée de cette association. Elle offre les avantages habituellement reconnus aux « PPP » qui permettent à la puissance publique de libérer des ressources rares, tout en bénéficiant, grâce aux partenariats avec les opérateurs privés de leur capacité de financement et d'investissement, de l'expertise technique, du savoir-faire des entreprises délégataires et de leurs capacités d'innovations, permettant l'amélioration de la performance, de l'efficacité et finalement de la qualité de service fourni aux usagers.

En adoptant, le 14 février 2006, la Loi n°54-05 relative à la gestion déléguée des services publics, le Maroc s'est enfin doté d'un cadre juridique susceptible d'attirer les investisseurs intéressés par la gestion des services publics. L'adoption de cette nouvelle Loi s'intègre dans un processus plus général de libéralisation progressive de l'économie marocaine.

## **La gestion déléguée des services publics au Maroc : une pratique ancienne renforcée par un cadre légal unifié et incitatif**

## - Rappel historique

Le Maroc dispose d'une longue tradition en matière de concessions, bâtie sur le modèle français, qui remonte au début du 20<sup>ème</sup> siècle.

L'histoire de la concession a connu plusieurs phases. La première, à l'issue de la signature de l'acte d'Algésiras de 1906 qui a abouti à la passation des premiers contrats de concession, conformément aux articles 105 et 106, qui prévoient le recours aux capitaux étrangers pour l'exploitation des services publics et la fixation des mécanismes d'adjudication publique pour toute concession des services publics.

La seconde phase, date de la signature de l'Accord international de 1911 entre la France et l'Allemagne, qui stipule dans son article 6 que l'exploitation des services publics est réservée à l'Etat chérifien ou librement concédée par lui à des tiers.

Le Traité du protectorat de 1912 marque la troisième phase en favorisant la passation des contrats de concession permettant l'édification de nombreuses infrastructures gérées principalement par des sociétés Françaises. C'est ainsi qu'en 1914, la Société Marocaine de Distribution (SMD) est devenue concessionnaire des activités de production et de distribution d'eau potable dans 4 villes du Royaume ; que la concession de la ligne ferroviaire Tanger – Fès a eu lieu. En 1916 : l'exploitation des ports de Casablanca, Fdala et Tanger a été concédée, et celle de la ligne ferroviaire Fès – Marrakech a eu lieu en 1920.

Entre 1947 et 1950, la réalisation du complexe d'alimentation en eau de Casablanca a été concédée et les contrats de concession de la SMD ont été élargis à 20 villes.

La cinquième phase démarre avec l'indépendance du Maroc en 1956, où il a été procédé au rachat des entreprises concessionnaires et à la création de monopoles publics nationaux et locaux : RAD (Casa) en 1961 ; ONE et ONCF en 1963, et RED en 1964 (Rabat – Salé).

La libéralisation de l'économie à partir de 1980 marque la sixième phase de la concession au Maroc. Elle a été caractérisée par l'intéressement de l'Etat à la gestion privée des services publics notamment, dans les domaines des autoroutes, transports urbains, distribution d'eau et d'électricité, ainsi qu'à l'assainissement et la collecte des déchets ménagers.

## **- Cadre institutionnel**

Au niveau institutionnel, la gestion des services publics a pris différentes formes, à savoir : (i) la gestion directe par la régie selon laquelle la collectivité locale gère directement le service public, dans un cadre qui lui est offert par la réglementation publique ; (ii) la dotation de la Régie de l'autonomie financière et de la personnalité morale ; (iii) la gestion déléguée ou concession qui comporte les formes suivantes :

- la sous-traitance consistant à faire prendre en charge par un opérateur la gestion des activités connexes des services publics ;
- le mandat de gestion, qui est une forme permettant au délégant de prendre des engagements de courte durée avec le délégataire, avant de s'engager dans une délégation à plus long terme ;
- la Régie intéressée accordée sous « contrat de gestion » avec une clause d'intéressement de l'opérateur aux résultats de sa gestion ;
- la gérance libre ou location gérance. Il s'agit d'un mode de gestion proche de la « Régie intéressée ». Il ne permet pas au délégant d'exercer un contrôle sur l'activité du locataire, ni sur l'utilisation des moyens ;
- l'octroi de concession : un mode de délégation de la gestion du service public au privé ;
- l'Affermage : C'est une modalité de gestion où le délégataire prend en charge l'ensemble des risques commerciaux auprès des usagers et des risques d'exploitation, sans prendre à sa charge les investissements.

## **Cadre légal**

L'adoption d'un nouveau cadre légal s'est imposée suite à l'obsolescence du cadre qui était en vigueur et qui ne correspondait plus aux défis actuels, qui exigent des financements importants et qui comportent des risques pour les investisseurs.

Plusieurs critiques ont été formulées à l'encontre de l'ancien cadre légal, notamment le fait qu'il repose sur une construction prétorienne, complexe et offrant peu de clarté et de garanties de stabilité ; la précarité du contrat utilisé qui comprend une série de mécanismes comme la théorie

du fait du prince, l'imprévision et la force majeure ; la difficulté de mettre en œuvre des montages innovants, due entre autres au régime juridique des biens et de la domanialité publique.

Cette situation s'est aggravée par la faible jurisprudence en la matière, la lourdeur de l'appareil administratif et la méfiance des investisseurs à l'égard de la juridiction administrative.

Par ailleurs, les obligations de transparence et de concurrence demeuraient insuffisantes en matière d'octroi et de régulation des gestions déléguées.

Ces carences ont amené les autorités délégantes à utiliser des montages et des contrats complexes de droit commun pour un certain nombre de projets importants. Ces montages, sujets à de longues et coûteuses négociations, se traduisaient par des coûts élevés pour leur mise en œuvre.

Dans l'objectif de combler ce vide juridique et de fournir un cadre général unifié et incitatif au développement des « PPP » au Maroc, la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics du 14 février 2006, a été adoptée et publiée au Bulletin Officiel n° 5404 du 16 mars 2006.

Cette Loi s'inspire largement, dans ses dispositions essentielles, des législations récentes, en particulier des pays européens, en les adaptant à certaines spécificités du Maroc. Elle vise donc à définir un cadre internationalement attractif qui répartit équitablement les risques importants liés aux projets de « PPP » entre la puissance publique et son partenaire.

## **Contenu de la Loi sur la gestion déléguée**

Dans son « titre I » la Loi traite notamment, des aspects relatifs à la définition du contrat de gestion déléguée, des principes du service public, d'équilibre économique du contrat de gestion déléguée, ainsi que des modes et procédures de passation des contrats de gestion déléguée, en retenant les principes d'appel à la concurrence et de transparence des opérations.

La gestion déléguée y est définie comme étant un contrat par lequel une personne morale de droit public, dénommée « délégant » délègue, pour une durée limitée, la gestion d'un service public de nature économique dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public

ou privé, dénommée « délégataire », en lui reconnaissant le droit de percevoir une rémunération ou de réaliser des bénéfices sur ladite gestion.

Sous ce titre, elle définit également le régime comptable des biens de la gestion déléguée, en particulier les biens de retour et les biens de reprise, et innove en offrant la possibilité au délégataire, pour les gestions déléguées passées par l'Etat et les Etablissements Publics, de mettre en hypothèque les biens de retour, mais avec des conditions à préciser dans le contrat, visant à préserver la continuité du service public en cas de défaillance financière du délégataire.

Pour sécuriser les investisseurs, le « titre I » prévoit le recours à la procédure d'arbitrage pour le règlement des litiges et même la possibilité de se référer à l'arbitrage international dans le cas de réalisation d'investissements étrangers directs. De même, qu'il traite du contenu et de la publication du contrat de gestion déléguée.

Le « titre II » régit les droits et obligations du délégant en matière de contrôle et de suivi de la gestion déléguée et du respect de ses engagements contractuels.

Le troisième titre comporte les dispositions relatives aux droits du délégataire, particulièrement en ce qui concerne la sous-traitance et la possibilité de constatation des infractions commises par les usagers et ce, par référence au cahier des charges de la gestion déléguée. Il contient aussi les dispositions relatives aux obligations du délégataire, notamment en matière d'assurance et de préservation des droits acquis pour le personnel en place.

Le « titre IV » porte sur le dispositif d'information relatif au contrôle interne et à la publication des informations financières, ainsi que des sanctions et indemnités.

Le « titre V » porte sur le régime dérogatoire en faveur des gestions déléguées concernant un nombre d'usagers inférieur à un certain seuil fixé par voie réglementaire.

Cependant, force est de constater que les délégations de service public, si elles constituent bien des PPP au sens fort du terme, sont caractérisées par un certain nombre de rigidités qui limitent leur recours: en particulier, elles sont subordonnées à l'existence d'un service public à gestion déléguable et au critère d'une rémunération "substantiellement liée aux résultats de l'exploitation", autrement dit à un transfert obligatoire du risque "volume" à l'opérateur privé, qui n'en a que rarement la maîtrise et qui en conséquence en fait payer le prix à la collectivité

et/ou à l'usager, d'où le recours des pouvoirs publics à d'autres formes de PPP notamment dans le secteur de l'agriculture et celui de l'habitat.

## **Partenariat Public-Privé autour des terres agricoles de l'Etat**

Dans le cadre de la libération de l'économie nationale et de la mise en valeur du patrimoine agricole, le gouvernement marocain a adopté un plan qui vise à se désengager de la gestion directe des terres agricoles gérées par les sociétés étatiques.

L'approche retenue est une approche de **partenariat** où :

- **L'Etat** met à la disposition des investisseurs des propriétés de tailles suffisamment importantes, permettent une mise en valeur optimale avec une durée de location suffisamment longue, permettant l'amortissement des capitaux à investir.
- **Les partenaires privés** réalisent des projets agricoles et/ou agro-industriels, constituant des référentiels en matière de développement agricole, à même de drainer le maximum d'investissement et de créer le maximum d'emplois avec le respect dans le temps des engagements pris en vue de faire de cette opération un modèle réussi de gestion des terres relevant du domaine privé de l'Etat.

Les attentes des pouvoirs publics se résument comme suit :

- La meilleure valorisation du patrimoine foncier géré par les sociétés étatiques ;
- La mobilisation de capitaux privés nationaux et étrangers ;
- La contribution à la mise à niveau des principales filières agricoles (agrumes, olivier, rosacées, vigne, maraîchage, élevage, production de semences certifiées etc..) ;
- La sauvegarde de l'emploi existant et la création de nouveaux emplois.

Peuvent participer aux appels d'offres les personnes physiques ou morales, marocaines ou étrangères, présentant des références satisfaisantes en matière technique et financière dans leur secteur d'activité économique et ce en leur nom seul ou conjointement et solidairement.

L'expérience des candidats dans l'exploitation agricole et/ou agro-industrielle ou dans la distribution des produits agricoles est exigée. Cette expérience est soit acquise par le candidat lui-même ou jugée à travers les compétences techniques et managériales qu'il compte engager pour la gestion du projet.

Les opérations ont été lancées en deux tranches. La première, datant d'octobre 2004 avait porté sur 41.837ha, répartis entre 166 projets. La seconde, lancée en juillet 2007, avait concerné 38.731ha répartis entre 116 projets.

Le cadre réglementaire régissant le choix des attributaires pour la première tranche s'est basé sur un « Appel d'offres international » (AOI) régi par un règlement comportant notamment, les conditions d'évaluation des offres sur la base de l'étude, par des comités d'experts, selon les critères de « références du soumissionnaire » (15 points) ; « d'investissements et intégration » (45 points) ; de « création d'emplois » (20 points) et de « cohérence du projet » (20 points).

La deuxième tranche a été scindée en deux catégories de projets faisant chacune l'objet d'un règlement. Les petits et moyens projets ont fait l'objet d'un règlement quasi-identique à celui ayant été appliqué à la première tranche avec un système de notation différent et qui se présente comme suit : (i) les références du soumissionnaire (30 points) ; (ii) les investissements et l'intégration (35 points) ; (iii) la création d'emplois (15 points) et la cohérence du projet (20 points).

Les projets « semences » et « grandes filières », quant à eux ont fait l'objet d'un « Appel à Manifestation d'Intérêt » (AMI) régi par deux règlements : un règlement de présélection (pour constituer la liste des trois investisseurs potentiels qui seront invités à la phase de sélection finale) et un règlement de sélection finale (pour sélectionner l'adjudicataire qui signera la convention de partenariat avec l'Etat marocain).

Après la déclaration de l'attributaire à l'issue des procédures d'appel à la concurrence, une convention de partenariat est signée pour une durée de : (i) quarante années (40) à compter de sa date d'entrée en vigueur, si le partenaire propose pour la mise en valeur du projet, la réalisation d'investissements en plantations arboricoles, viticoles, forestières dominantes ou en infrastructures agro-industrielles importantes ; (ii) dix sept années (17) à compter de sa date d'entrée en vigueur, si la proposition du partenaire pour l'exploitation du projet porte sur les cultures annuelles et l'élevage.

La convention est articulée autour de l'obligation du partenaire (respect des dispositions législatives et réglementaires), de l'obligation de l'Administration (Suivi de la convention), du régime financier de la convention (le montant de la redevance est révisable à la hausse tous les cinq ans au taux de 10%) et du cautionnement (caution de soumission et cautions d'exploitation).

Le dispositif institutionnel des deux opérations comprend quatre niveaux :

- **Les Commissions d'ouverture des plis**, constituées de représentants des Ministère de l'Agriculture, de l'Economie et des Finances, des Affaires Economiques et Générales et de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies. Elles sont chargées de l'ouverture des plis en séances publiques et de l'étude des dossiers administratifs et juridiques.
- **Les Comités d'experts**, constitués par des représentants des Ministères chargés des Affaires Economiques et Générales, de l'Economie et des Finances et de l'Agriculture et de la Pêche Maritime et de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies. Ces comités procèdent à l'étude des références des soumissionnaires et au classement des offres par ordre décroissant en vue de constituer une liste des trois premiers candidats pour chaque projet.
- **La Commission de Partenariat**, placée sous la Présidence du Ministre chargé de l'Agriculture, et constituée des Ministères de l'Economie et des Finances, de l'Intérieur, de l'Agriculture et de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles technologies. Elle est chargée de l'évaluation et de la comparaison des offres sur la base de l'étude des comités

d'experts, en vue de la validation, éventuellement la correction, des trois premières offres pour chaque projet.

- **La Commission Interministérielle**, présidée par le Premier Ministre. Elle procède à l'étude des propositions de la Commission de Partenariat et à la validation de la liste des adjudicataires.

Le bilan pour l'ensemble de l'opération de « PPP » autour des terres agricoles de l'Etat montre que : (i) 635 dossiers ont été traités par les commissions pour la première tranche (avec un rejet de 43 dossiers) et 860 pour la tranche II (avec un rejet de 65 dossiers); (ii) des partenaires étrangers de renom ont été retenus, dont des espagnols, des français, des américains et des argentins ; (iii) l'investissement prévu dans le cadre des deux opérations est supérieur à 12 MMDH dont 9,3 MMDH pour les nationaux et 2,9 MMDH pour les étrangers ; (iv) une création de 38.610 emplois, dont 35.340 ouvriers, 2.494 cadres de maîtrise et 776 cadres supérieurs.

Le plan « Maroc Vert » prévoit le développement de Partenariat Public-Privé autour de 700 000 ha de terres agricoles appartenant à l'Etat et aux collectivités ethniques à raison de 70 000 ha par an.

## **Partenariat Public-Privé dans le secteur de l'habitat**

La production de 100.000 logements sociaux annuellement est un des objectifs de la politique gouvernementale en matière d'habitat. Cet objectif vise trois axes :

- augmenter la production réglementaire pour répondre aux besoins nouveaux
- rendre l'offre adéquate à la demande
- atténuer progressivement le déficit cumulé.

Pour ce faire, les pouvoirs publics ont prévu tout un ensemble de mesures parmi lesquelles l'on peut notamment citer deux parfaitement complémentaires: la mobilisation des réserves

foncières de l'Etat et le développement d'un partenariat entre les opérateurs publics et les promoteurs immobiliers du secteur privé pour la construction des logements.

C'est ainsi que l'Etat a mis à la disposition des opérateurs publics une première tranche de terrains d'une superficie globale de près de 3.400 ha. Pour sa part, le holding d'aménagement Al Omrane a acquis près de 1.840 ha. Les promoteurs immobiliers du secteur privé sont sollicités, par des Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI), pour la réalisation des programmes de construction de logements conformément à un cahier de charges pré établi.

Le partenariat public/privé pour la valorisation du foncier public attribué à Al Omrane repose sur un cadre conventionnel qui précise notamment :

- un échancier de cession et de remise des îlots en fonction de l'état d'avancement des travaux menés par le promoteur privé,
- un cahier des charges rigoureux à respecter et
- un schéma organisationnel déployant la synergie des efforts des différents partenaires.

Sur les 1.400 hectares du foncier public acquis par Al Omrane, 350 hectares sont engagés, en opérations propres, pour la résorption de bidonvilles et 1.100 hectares sont mis en partenariat avec les promoteurs immobiliers privés, soit plus de 3/4 de l'assiette foncière acquise par Al Omrane.

La superficie totale nette équipée mise à la disposition des promoteurs privés est évaluée à 760 hectares répartis comme suit :

- Plus de la moitié (387ha) est déjà attribuée aux promoteurs immobiliers ;
- Moins de 40% (263 ha) est en cours de négociation avec des partenaires ayant manifesté leur intérêt ;
- Moins de 15% (110 ha) sont destinés à des équipements socio collectifs.

A coté de ce foncier public, Al Omrane a mis d'autres terrains équipés de foncier propre à la disposition des promoteurs privés dans le cadre conventionnel de partenariat.

Au total, plus de 130 ha nets équipés de terrains propres ont été mis à la disposition des promoteurs immobiliers essentiellement depuis 2005.

### ***Le cadre conventionnel de Partenariat***

Les conventions de partenariat avec les promoteurs immobiliers signées par le holding d'aménagement Al Omrane comportent, en plus des références administratives des co-signataires et le référentiel légal et contractuel réglementant la relation entre les parties, généralement cinq titres :

1. est consacré aux définitions, à l'objet de la convention et à l'assiette foncière. Les définitions précisent aux deux parties la signification de quelques termes utilisés par la convention. L'objet de la convention porte sur la détermination des conditions et des modalités de valorisation des terrains mis à la disposition du Partenaire. L'assiette foncière précise la composition (nombre d'îlots), la superficie, la localisation et le phasage d'aménagement et de valorisation du terrain mis à la disposition du Partenaire.
2. est relatif aux engagements du Partenaire tant en matière d'augmentation (si nécessaire) du capital de la société par le partenaire, de constitution des dossiers de permis de construire, de réalisation des travaux de lotissement et de construction in site, d'acquisition des terrains par le partenaire (conditionnée par les taux de réalisation des travaux, par les prix arrêtés et par les modalités de paiement), de commercialisation et de gestion des parties communes, qu'en matière de paiements des impôts, taxes et charges.
3. précise les engagements du holding à réaliser les infrastructures hors site et primaires nécessaires et à assister le partenaire dans ses démarches pour le bon déroulement du Partenariat.
4. porte sur la résiliation de la convention en précisant les clauses de résiliation, la procédure de résiliation, les dommages et intérêts et le cas de « force majeure ».

5. mentionne d'autres dispositions générales comme celles relatives à la commission de constatation de valorisation, à l'indivisibilité des obligations, au règlement des litiges éventuels, à la désignation conjointe d'un bureau de contrôle, au droit applicable et aux élections de domicile des parties.

Ainsi, la réussite de cette pratique de « PPP » repose au préalable sur trois grands principes : un cadre juridique clair, un cadre contractuel bien défini et des conditions techniques favorables (normes, fiabilité du matériel, etc.).