



KINGDOM OF MOROCCO  
Court of Accounts



Privatization and Public-Private  
partnership in Morocco

الخصوصية و شراكة القطاع العام و القطاع  
الخاص بالمغرب

**Dr. Ahmed El Midaoui**  
First President of the Court of Accounts

**الدكتور أحمد الميداوي**  
الرئيس الأول للمجلس الأعلى للتحريات

ARABOSAI & EUROSAI MEETING

لقاء المجموعتين العربية و الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة المالية و الحاسبة

tunis 01/12/2006 تونس

## أ - الخصخصة:

### 1- الأسباب و الأهداف العامة:

## I – Privatization :

### 1- Main Causes and Objectives:

#### Main Causes :

- Decrease in the profitability and quality of public sector;
- Decline in subsidies granted by the State to public corporations;
- Deficit in financial results of public businesses.

#### الأسباب العامة:

- انخفاض مردودية و جودة القطاع العام؛
- ثقل الإعانات المالية الممنوحة من طرف الدولة للمؤسسات العمومية؛
- سلبية النتائج المالية للمقاولات العمومية...

#### General and Financial Objectives:

- Promote and reform the financial; perturbations of public sector;
- Improve the quality of services provided to the public;
- Limit the State's monopoly over public sectors.

#### الأهداف المالية و العامة:

- ترشيد و تقويم الاختلالات المالية للقطاع العمومي؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للعموم؛
- الحد من احتكار الدولة للقطاعات العمومية...

## 2- objectives assigned to privatization

### Economic objectives:

- Promote and modernize the Moroccan economy;
- Strengthen the opening of the economy;
- Encourage foreign and national private investments;
- Encourage the initiative and multiplicity of decision and responsibility;
- Encourage the deconcentration and decentralization.

### Budgetary and financial objectives:

- Alleviate the state budget charges concerning the support to public corporations.

### Social objectives:

- Favor the creation of new jobs;
- Redress regional maladjustments.

## 2- أهداف الخصخصة

### الأهداف الاقتصادية :

- انعاش وتحديث الاقتصاد المغربي؛
- تقوية الانفتاح الاقتصادي؛
- تشجيع الاستثمارات الخاصة الأجنبية والوطنية؛
- تشجيع تعدد مراكز المبادرة و القرار والمسؤولية؛
- مسابرة و تشجيع سياسة اللامركزية واللامركز.

### الأهداف المرتبطة بالميزانية والمالية :

- تخفيف تجمعات ميزانية الدولة فيما يتعلق بدعم المقاولات العمومية.

### الأهداف الاجتماعية :

- التمكين من خلق مناصب شغل جديدة؛
- تصحيح الاختلالات الجهوية.

### 3- Application Mechanisms of Privatization

#### Legal purview

- Act # 39-89 (April 1990) allowing the transfer of public corporations to the private sector
- Implementation Decrees (October 1990) relative to the powers of the minister in charge to transfer the public corporation to private sector, and the working conditions of the Transfer Commission.
- Act #31-04 (November 2004) that allows the quotation of privatizable corporations.

#### Organizational Structure

- Establishment of Ministry of Privatization;
- Set up of Transfer Commission;
- Set up of Evaluation Commission.

### 3 - آليات تطبيق الخصخصة

#### النظام القانوني

- القانون رقم 89-39 ( أبريل 1990) المرخص بتفويت المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص؛
- مراسيم تطبيقية (أكتوبر 1990) المتعلقة بتحديد سلطات الوزير المكلف حول تنفيذ تفويطات المقاولات العمومية إلى القطاع الخاص وبشروط عمل لجنة التحويلات؛
- القانون رقم 04-31 (نونبر 2004) المحدد لسعر المقاولات القابلة للخصخصة.

#### الهياكل:

- إحداث وزارة الخصخصة؛
- إنشاء لجنة التحويلات؛
- إنشاء لجنة التقييم.

#### 4- The Outcome of Privatization Operations

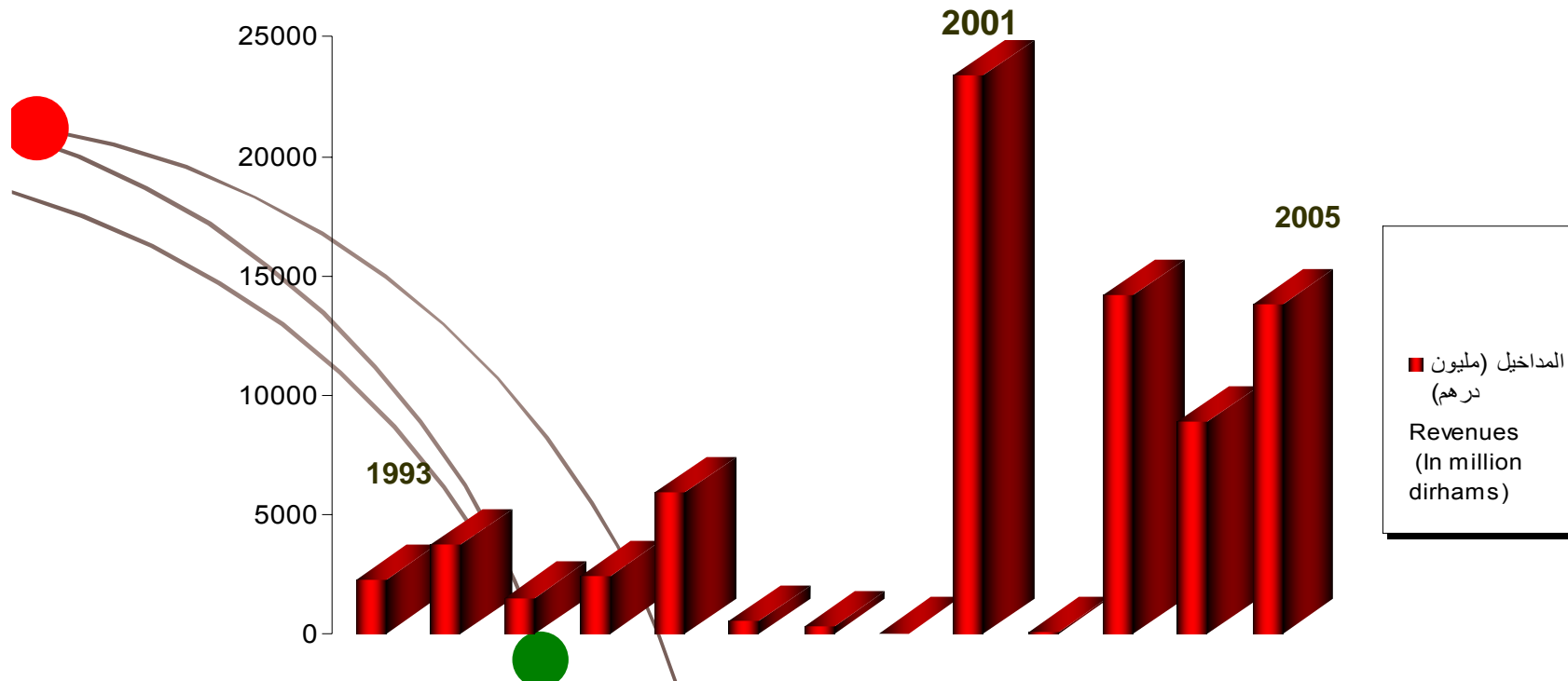
- Transfer of 70 entities from public sector to private sector in different economic sectors (Energy, Finance, and Industry etc.);
- These transfers generated about 77 Billion Dirhams (about 8 Billion Dollars);
- These transfers witnessed special dynamics especially during the period between 2001 and 2005 (more than 60 Billion Dirhams- 6 Billion Dollars).

#### 4- حصيلة عمليات الخصخصة

▪ تحويل 70 وحدة من القطاع العام إلى القطاع الخاص في مجالات اقتصادية مختلفة (الطاقة والمالية والصناعة...);

▪ همت حوالي 77 مليار درهم (8 مليار دولار);

▪ عرفت هذه التحويلات ديناميكية خاصة خلال الفترة الممتدة من 2001 إلى 2005 (أزيد من 60 مليار درهم - 6 مليار دولار-).



## 5- Management of Privatization Resources

- Improve General Budget resources through allocating some of privatization revenues to the financing of budget deficit
- The use of the resources gained:
  - From 1993 to 2000: the revenues of privatization were used mainly to improve the General Budget of the State;
  - Since 2001: a big part of these resources were transferred to the financing of production sectors (allocating 50% of privatization revenues to Hassan II Fund for Economic and Social Development.)

## 5- تدبير موارد الخصخصة

▪ تعزيز موارد الميزانية العامة وذلك بتخصيص قسط من مداخيل الخصخصة لتمويل العجز في الميزانية؛

▪ استعمال الموارد المحصل عليها:

✓ ما بين 1993 و 2000: استعملت على الخصوص من أجل تعزيز المالية العامة؛

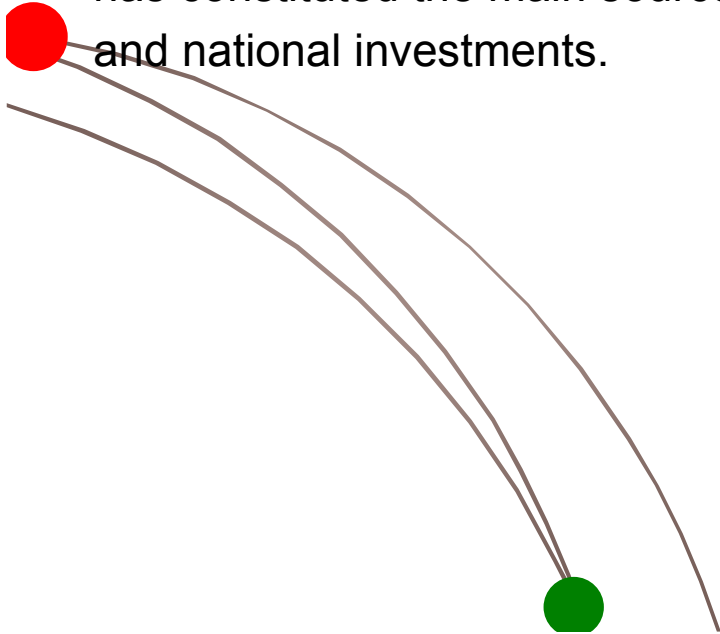
✓ ابتداء من 2001: تم تحويل جزء هام من هذه الموارد لتمويل القطاعات الإنتاجية (عبر ضم 50% من مداخيل الخصخصة في صندوق الحسن الثاني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية).

## 6- Previous Operations and Privatization Program

- The program of privatization has contributed to the liberalization of the Moroccan economy, limited the regulation of economic operations, encouraged openness on international markets, and has constituted the main source of foreign and national investments.

## 6- العمليات السابقة و المصاحبة لبرنامج الخصخصة

صوحت عملية تنفيذ برنامج الخصخصة بموجة عامة لتحرير الاقتصاد المغربي و الحد من تقنين العمليات الاقتصادية و تشجيع الانفتاح على الأسواق الخارجية و تحفيز الاستثمار الأجنبي و الوطني.



## 7- The Outcome of Privatization

- Contributed to the liberalization of the Moroccan economy;
- Reinforced the process of de-monopolization of some public corporations such as Telecommunication, Finance and Industry etc. );
- Constituted a main source of direct foreign investments;
- Reinforced competition, and improved the quality of services;
- Contributed heavily in stimulating the Moroccan financial market, and improved the activities of the Stock Exchange.

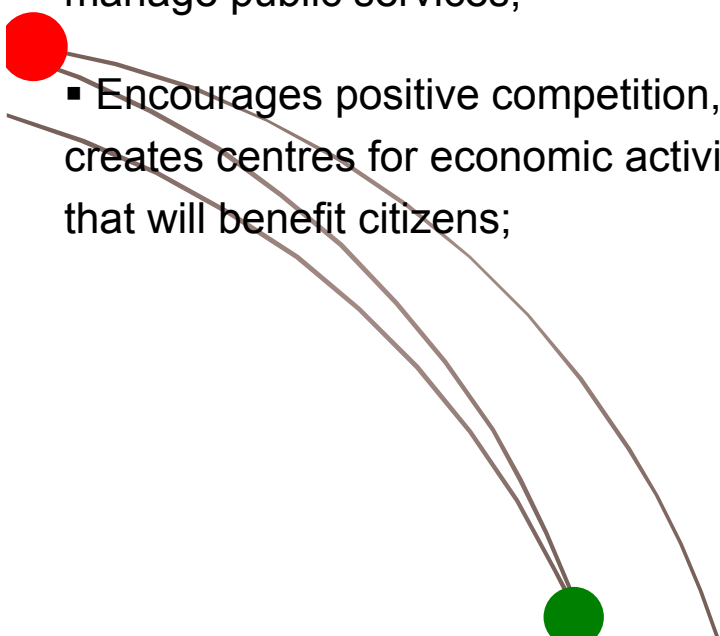
## 7 - نتائج الخصخصة

- **المساهمة في تحرير الاقتصاد المغربي؛**
- **التخفيف من هيمنة المقاولات العمومية على بعض القطاعات المنتجة ( الاتصالات و المالية و الصناعة...);**
- **خلق مجال مهم لجلب الاستثمارات الخارجية المباشرة؛**
- **تقوية ديناميكية المنافسة و تحسين جودة الخدمات؛**
- **المساهمة القوية في إنعاش السوق المالي المغربي و تحريك نشاط بورصة القيم .**



## II- Public- Private Partnership

### 1- Main Objectives of Public -Private Partnership

- Attracts private capital in order to provide services of public benefits;
  - Benefits from the experience and professionalism of the private sector to manage public services;
  - Encourages positive competition, and creates centres for economic activities that will benefit citizens;
- 

## II- الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص

### 1- الأهداف العامة للشراكة بين القطاع العام والخاص

- جلب الرأسمال الخاص لأجل توفير خدمات ذات المنفعة العامة و التي تتسم بتزايد مطرد؛
- الاستفادة من تجربة و احترافية القطاع الخاص لتدبير الخدمات العمومية ؛
- تشجيع المنافسة الإيجابية و خلق مراكز للأنشطة الاقتصادية ذات الأثر البناء على المواطن؛

## 2. The Moroccan Experience: Public Private Partnership

Public Private Partnership (so called Delegated Management) takes different forms mainly:

- **Leasing** : characterized by the fact that the realization of the works necessary for operating the public services remains the duty of the owning collectivity. Part of the loyalties drawn from users goes to the operator and another part to the local council.
- **Public Corporation**: to operate a public service in return for a set of remuneration, increased by a percentage of profits achieved for good management. The operating risks are assumed by the delegating council.

## -2 التجربة المغربية: الشراكة بين القطاع العام والخاص.

نتم هذه الشراكة عبر ما يصطلح عليه بالتدبير المفوض التي تتخذ أشكالاً مختلفة، أهمها:

- **الإجارة**: استغلال المرفق العمومي من طرف المستأجر و يعود جزء من الأداءات المستخلصة من المستهلكين إلى المستغل و جزء آخر يعود للجماعة.
- **الوكالة الانتفاعية**: استغلال المرفق العمومي من طرف الوكيل مقابل أجر قار علاوة على نسبة مئوية للأرباح المحققة. وتتحمل الجماعة المفوضة المخاطر المرتبطة بالاستغلال.

▪ **Operational Management**: The delegate operates the public service, receiving the operating revenues on behalf of the delegating party in return for an all inclusive remuneration. Tariffs are set by the council.

▪ **Concession**: It consists of entrusting a private, national or international entity with operating an activity of public service. It is often accompanied with the concession of certain works, and sometimes with the delegation of the function of the collection of public institution revenues.

▪ **الوكالة المباشرة: استغلال المرفق العمومي من طرف الوكيل المباشر مع استخلاص مداخيل الاستغلال لفائدة المفوض بواسطة مكافأة جزافية. وتحدد التعريفات من طرف الجماعة.**

▪ **الامتياز أو حق الاستغلال: إسناد تدبير نشاط من المرفق العمومي إلى وحدات خاصة، وطنية أو دولية. وتواكب دائما بامتياز متعلق بالاستغلال، وفي بعض الأحيان بتفويض وظيفة استخلاص مداخيل الأجهزة العمومية.**

### 3. The Legal System of Delegated Management

The Moroccan legal device regulating the sector of public service delegation has been reinforced in February 2006 by Act n° 54-05 applying to the delegated management of services and public works, passed by the local councils or their clusters as well as public establishments.

The main provisions of this Act are as follows:

- Define delegated management through competition as a general rule;
- Determine the basic principles that govern the contract of concession: settlement of litigations, the legal system of assets, contract termination, its composition, its duration, and its publication etc.

### 3- النظام القانوني للتدبير المفوض

**صدر قانون رقم 05-54 سنة 2006 المتعلق  
بعقود التدبير المفوض للمرافق والمنشآت  
العمومية المبرمة من طرف الجماعات المحلية  
أو هيئاتها ومن طرف المؤسسات العمومية.**

**و يركز هذا القانون على :**

- **تحديد كيفيات اختيار المفوض له وذلك  
بالجوء إلى المنافسة كقاعدة عامة؛**
- **وضع المبادئ الأساسية التي تحكم عقد  
الامتياز: فض النزاعات والنظام القانوني  
للممتلكات و انتهاء العقد و تشكيكه  
مدته ونشره...**

### Main Rights and Obligations of the Delegating Party:

- General power of economic, financial, technical, social, and managerial control
- Periodical reviews of the contract after a shared evaluation (at least once every 5 years)

### Rights and Obligations of the delegate:

- The authorisation to report use infringements through sworn agents
- The use of State property for delegated management needs.
- Take on the staff of the delegated management, unless a provision states otherwise in the contract etc.

### Information and Litigation Purview:

- Implement a system of information, management, internal control an effective quality certification
- Publish yearly periodical statements, audit reports in a public legal notice newspapers

### حقوق وواجبات المفوض الأساسية :

- سلطة عامة للمراقبة الاقتصادية و المالية و التقنية و الاجتماعية و التسييرية؛
- المراجعات الدورية للعقد بعد تقييم مشترك (على الأقل مرة كل 5 سنوات)...

### حقوق وواجبات المفوض له :

- السماح بمعاينة مخالفات المستهلكين من طرف أعوان محلفين تابعين للمفوض.
- الاستفادة من الملك العمومي لحاجات التدبير المفوض.
- تشغيل مستخدمي التدبير المفوض إلا إذا نص على خلاف ذلك في العقد...

### التنظيم و المحاسبة:

- وضع نظام للمعلومات و التسيير و المراقبة الداخلية و الجودة.
- نشر القوائم المحاسبية و تقارير مأموري الحسابات سنويا في جريدة للإعلانات القانونية العمومية

#### 4- different forms of the public-Private partnership implemented at the national level

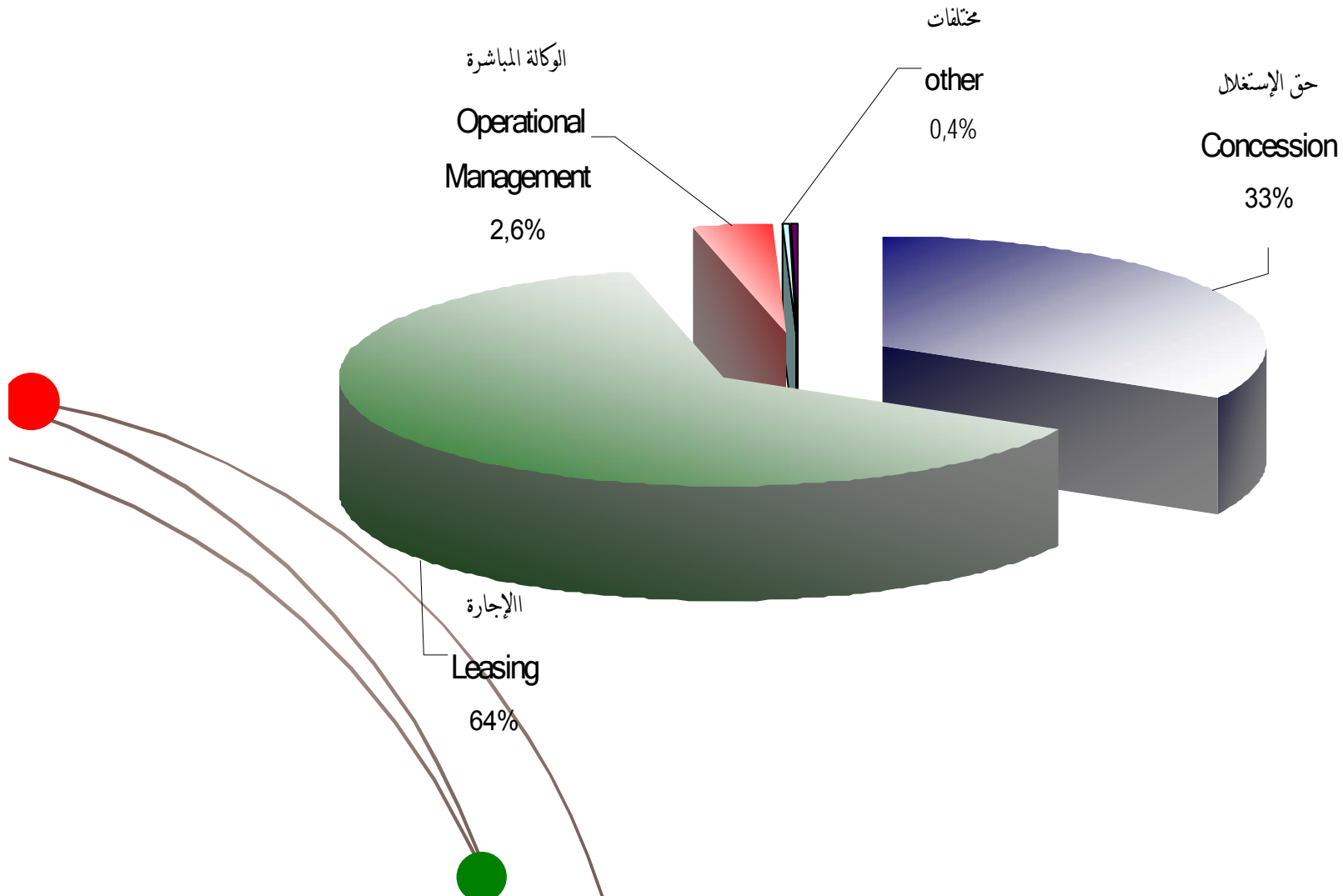
Public-Private Partnership in Morocco has been characterized by the use of Leasing and Concession as the most widely used modes of management. They represent respectively 64% and 33% of the total delegated managements which were granted to ordinary citizens, or commercial companies where transparency was highly respected. It includes rural open markets, urban transportation, advertising, and parking lots.

#### 4- مختلف أشكال شراكة القطاع العام والقطاع الخاص المطبقة على الصعيد الوطني

اتسمت الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص بالمغرب بكثرة اللجوء إلى نظام الإجارة وحق الاستغلال اللذان يمثلان على التوالي 64% و 33% من مجموع التدبيرات المفوضة والتي ألت بنسبة كبيرة إلى الخواص أو شركات تجارية أحترم فيها مبدأ الشفافية. وقد همت بالأساس قطاعات الأسواق القروية و النقل الحضري و اللوحات الإشهارية و مواقف السيارات.

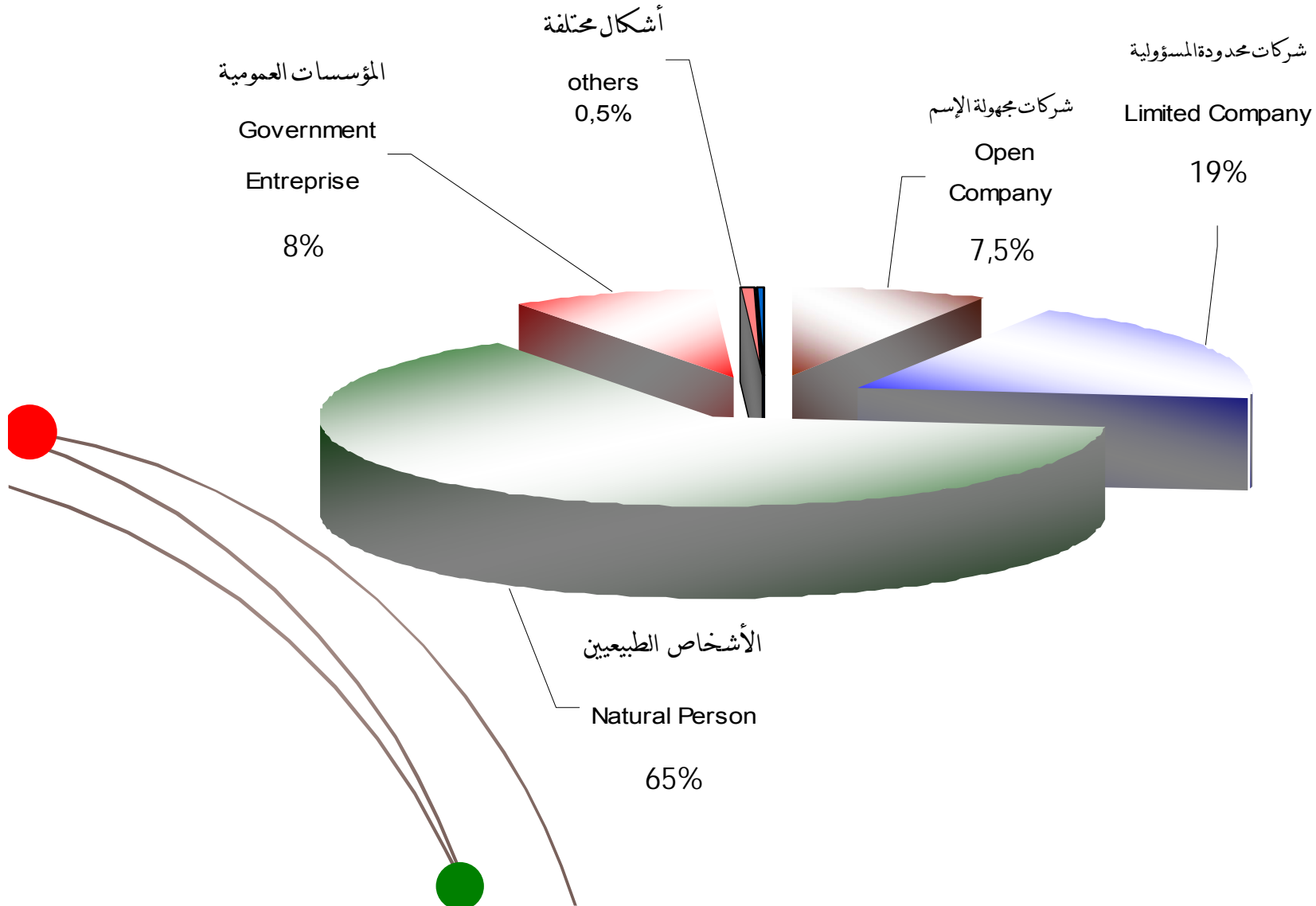
**4.1- Distribution of local delegated management  
by nature of delegation**

**1.4- توزيع التدبيرات المفوضة المحلية  
حسب طبيعة التفويض**



4.2- Legal status of delegate entities

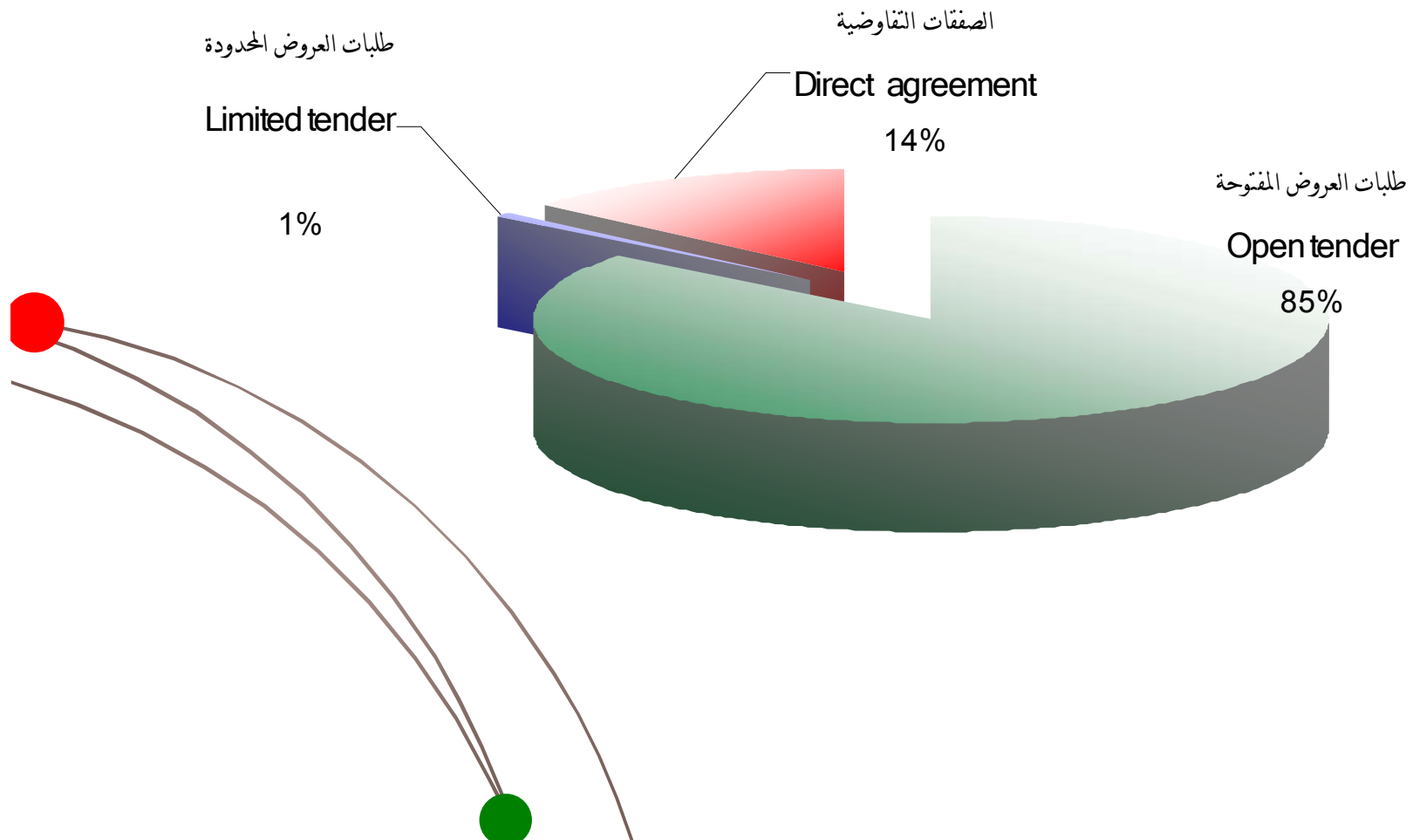
2.4- الأشكال القانونية للوحدات المفوض لها.





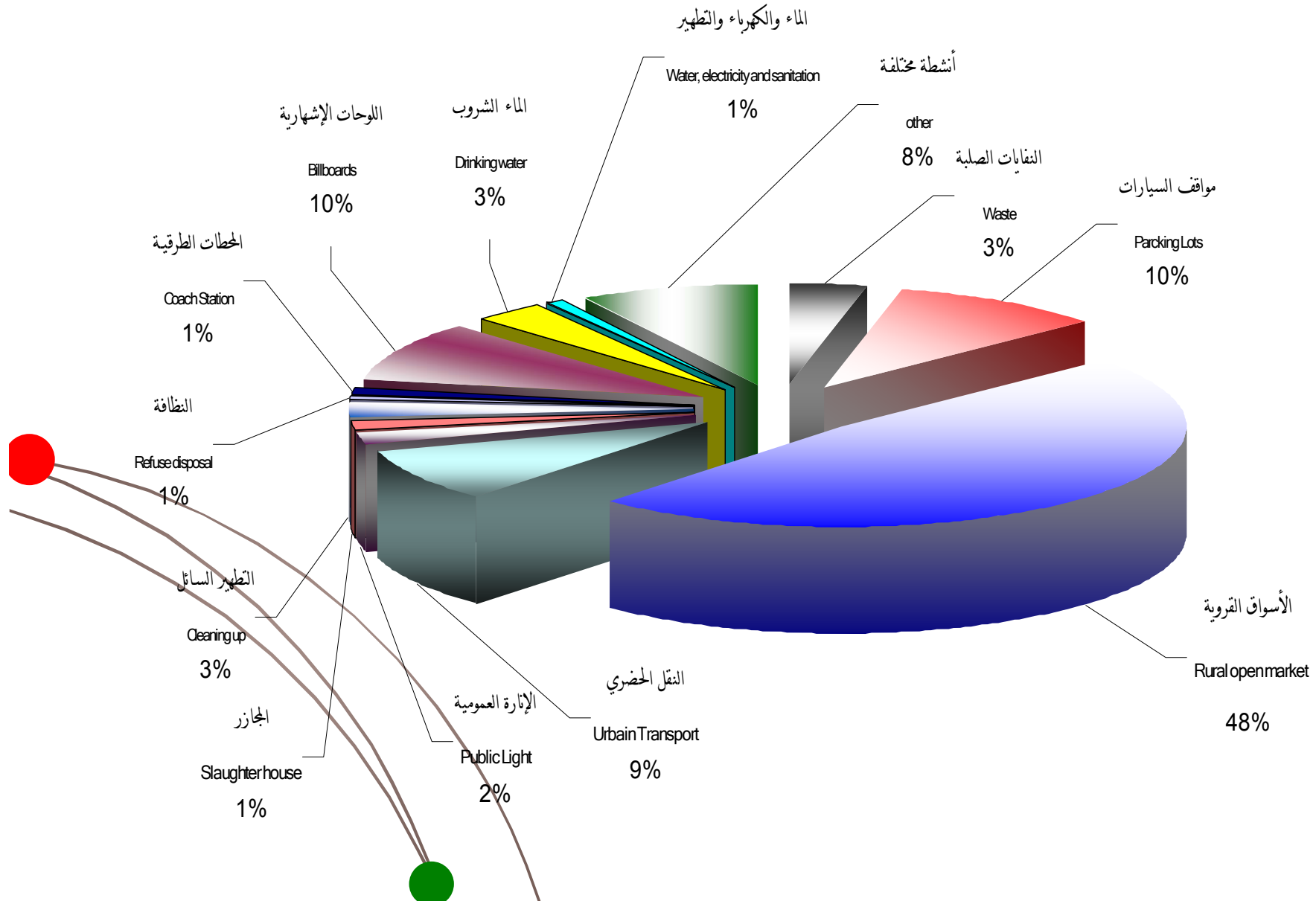
**4.3- Distribution of local delegated management  
by mode of transfer**

**3.4 - توزيع التدبيرات المفوضة المحلية حسب  
كيفية إبرام العقود**



**4.4- Distribution of delegated management by nature of activity**

**4.4- توزيع التدبيرات المفوضة حسب طبيعة النشاط**



### III- Local Concession Control in Morocco

#### 1- Control performed by the delegating authority:

At this level, the delegating council performs a double control:

- the right to attend meetings of the Board of Directors and to access all documents communicated to the directors, and
- close follow up of the execution of the contract, the management and operation of delegated services.

#### 2- Administrative Control:

- At the approval of concession contracts, and
- During the execution of contracts.

### III - مراقبة الامتيازات المحلية

#### 1- المراقبة التعاقدية:

بناء على عقد التدبير المفوض المبرم بين الطرفين  
يمكن ممارسة نوعين من المراقبة:

- حق حضور اجتماعات المجلس الإداري لشركة المفوض له
- الإطلاع على كافة الوثائق المسلمة إلى أعضاءه ؛
- تتبع تنفيذ العقد وتسيير واستغلال المرافق المفوضة

#### 2- المراقبة الإدارية :

- عند إبرام العقد؛
- خلال مدة تنفيذ العقد.

### 3- Financial Control (court of the accounts)

- Assessment of the realization of the objectives assigned, the results achieved as well as the cost and conditions of acquiring and using the relevant resources;
- Control of the regularity and the authenticity of the operations achieved;
- Control of the reality of the supplied services, delivered supplies, and accomplished works;
- Audit of the internal control system of the concessionary company.

### 3- مراقبة المحاكم المالية

- **تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة و النتائج المحققة وكذا تكلفة وشروط اقتناء واستعمال الوسائل المتاحة؛**
- **مراقبة مطابقة القانون وحقيقة العمليات المنجزة؛**
- **مراقبة واقعية الخدمات المقدمة و التوريدات المسلمة والأشغال المنجزة؛**
- **تدقيق نظام المراقبة الداخلية للشركة ذات الامتياز.**

IV- Reflection on the future of privatization  
in the light of the current economic and  
social changes and in relation to the  
mobility of globalization

- The new role of the State and the public economic sector ;
- The role of private capital , both national and international ;
- The necessity to observe an objective and constructive balance, by the entire set of actors, and to take into consideration the interests of contractors in order to strengthen the growth, to enhance the quality of services, to create wealth and to improve the standard of living;

IV- التفكير المشترك في مستقبل الخصخصة على ضوء  
التحولات الاقتصادية والاجتماعية الحالية و خصوصا  
بالارتباط مع السياق الحركي للعولمة

- الدور الجديد للدولة و القطاع العام الاقتصادي؛
- دور الرأسمال الخاص الوطني و الخارجي؛
- ضرورة المحافظة من طرف الجميع على التوازن الموضوعي و البناء بين كل العناصر المتدخلة و الأخذ بعين الاعتبار مصالح كل المتعاقدين باتجاه تعزيز النمو و الرفع من جودة الخدمات و خلق الخبرات و تحسين ظروف العيش؛

● The need for preserving the quality and efficiency of implementations and services delivered in the sectors affecting the general interest in particular and that of the citizens and society in general;

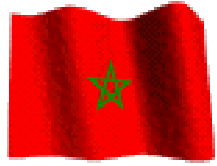
● Adopting a voluntary policy targeting the preservation of the balance and the creation of real pools of partnership, exchange and sharing, capable to curb excessive exploitation and flagrant disparities ;

● Striving to achieve these objectives at all levels, by the implementation and development of the relevant policies for upgrading the components of different actors and companies.

● **ضرورة المحافظة على جودة و نجاعة الإنجازات و الخدمات في القطاعات التي تهم المصلحة العامة بالخصوص و مصلحة المواطن و المجتمع بصفة عامة؛**

● **الانخراط في سياسات إرادية تحافظ على التوازن و تحقق مجالا حقيقيا للشراكة و التبادل و الاقتسام و تحد من الاستغلال المفرط و تعميق الفوارق؛**

● **العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف على كل الأصعدة بإرساء و بلورة و إنماء سياسات التأهيل لكل مكونات مختلف المتدخلين و المجتمعات.**



**Thank you for your attention ..**

