



La gestion des infrastructures sportives par le partenariat public-privé « Cas : stade Mohammed V »

Management of sports facilities through public-private partnership « case of Mohammed V stadium »

TERHZAZ Imane

Doctorante

Ecole Nationale de commerce et de gestion de Casablanca
Université Hassan II
Laboratoire de recherche prospective en finance et gestion
Maroc

RHARIB Abderrahim

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de commerce et de gestion de Casablanca
Université Hassan II
Laboratoire de recherche prospective en finance et gestion
Maroc

SIAME Youssef

Enseignant chercheur

Institut des Sciences du sport-Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Laboratoire de recherche prospective en finance et gestion
Maroc

Date de soumission : 09/07/2024

Date d'acceptation : 06/09/2024

Pour citer cet article :

TERHZAZ. I. & al. (2024) «La gestion des infrastructures sportives par le partenariat public-privé « Cas : stade Mohammed V »», Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1145-1171



Résumé

Partout dans le monde, les secteurs publics recourent de plus en plus au secteur privé pour dynamiser le développement et optimiser la gestion des services publics. Cette collaboration entre gouvernements et acteurs privés se concrétise à travers des projets d'acquisition, d'entretien, de rénovation et de construction d'infrastructures publiques, connus sous le nom de partenariats public-privé (PPP). Notre recherche porte sur la gestion des infrastructures sportives par le biais de ces partenariats, en se concentrant sur le cas du stade Mohammed V. L'étude vise à identifier les facteurs de succès des PPP en adoptant une approche à double visée: une approche qualitative pour explorer en profondeur les déterminants de la réussite du partenariat et une approche quantitative, basée sur un échantillon de 380 participants, pour évaluer les critères de gestion mis en œuvre par le partenaire privé.

Mots-clés : partenariat ; public ; privé ; gestion ; infrastructure sportive.

Abstract

Across the world, public sectors are increasingly turning to the private sector to drive development and optimize the management of public services. This collaboration between governments and private actors materializes through projects involving the acquisition, maintenance, renovation, and construction of public infrastructure, commonly known as public-private partnerships (PPP). Our research focuses on the management of sports facilities through these partnerships, with a specific emphasis on the Mohammed V Stadium. The study aims to identify the success factors of PPP by employing a dual approach: a qualitative approach to deeply explore the determinants of the partnership's success and a quantitative approach, based on a sample of 380 participants, to evaluate the management criteria implemented by the private partner.

Keywords : partnership ; public; private ;management ;sports facilities.



Introduction

Assurer la prestation des services publics grâce à la coopération entre les secteurs public et privé n'est pas nouveau. Ces types de partenariats, regroupés sous le vocable « partenariat public-privé » (PPP), sont cependant d'actualité car de nombreux gouvernements, partout dans le monde, éprouvent des difficultés budgétaires et sont, dans un contexte de forte mondialisation, à la recherche d'une efficacité accrue. Une panoplie de problématiques liées à ce genre de partenariat est intéressante, preuve d'un intérêt croissant pour cette solution visant à faciliter la gestion des grands projets public-privé.

Le Maroc, malgré son honorable palmarès sportif, souffre d'un retard dans le développement de ses infrastructures sportives. Pour résoudre ce problème, le Maroc s'est tourné vers des partenariats public-privé pour la gestion de ces infrastructures. Cette jonction entre ces deux cultures administratives et organisationnelles différentes représente beaucoup de défis. Le défi principal pour les responsables et leurs organisations est d'atteindre leurs objectifs communs dans la meilleure entente possible dans le cadre d'un partenariat public-privé réussi.

C'est pourquoi nous posons la question suivante : **Quels sont les déterminants de la réussite des partenariats public-privé dans la gestion des infrastructures sportives ?**

Pour aborder la problématique soulevée, notre méthodologie repose sur une approche à double visée, combinant à la fois des analyses qualitatives et quantitatives. Dans un premier temps, nous réaliserons une revue de la littérature pour identifier les théories existantes et les études antérieures sur les partenariats public-privé dans le domaine des infrastructures sportives. Ensuite, nous conduirons une étude de cas approfondie sur le stade Mohammed V de Casablanca. Cette étude inclura, d'une part, une analyse qualitative via des entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs impliqués dans la gestion du stade, et d'autre part, une analyse quantitative pour identifier les critères de gestion du stade par le partenaire privé, basée sur un questionnaire administré à un échantillon de 380 spectateurs.

Bien que le terme PPP soit clairement défini dans la loi, la compréhension publique de ces partenariats et des questions connexes est limitée. L'objectif général de notre étude est de montrer qu'avec des facteurs bien définis et adéquats, il est possible de mieux gérer les infrastructures sportives à travers l'étude de cas du stade Mohammed V de Casablanca.

1. Le secteur privé au service du secteur public

Le secteur public fait référence aux activités sociales ou économiques menées sous le contrôle total ou partiel des collectivités territoriales et des Etats, il comprend trois composantes : Les



administrations publiques, les établissements publics et les entreprises publiques. En effet, certaines activités du secteur public peuvent être assurées par des services privés, cela peut se faire par délégation de service public, par exemple, la collecte des déchets ou la distribution et le traitement des eaux. A l'inverse, le secteur privé peut assurer des fonctions qui ne relèvent pas du service public. Selon la loi de Rolland, les principes de service public sont au nombre de trois : l'égalité, la continuité et l'adaptabilité.

Le secteur privé correspond à des domaines d'activité économique dans lesquels l'État intervient peu, ou du moins peu. Plus précisément, il s'agit d'une entreprise dirigée par des individus dont l'objectif principal ou la raison d'être est de maximiser les profits. Ces dernières années, on a vu de plus en plus de sous-traitance du secteur public vers le secteur privé. En effet, les États et les CT ont de plus en plus recours aux PPP, notamment au Maroc, dans divers domaines tels que les transports, l'assainissement et la distribution d'eau, nouvelles technologies, défense, éducation et bien d'autres.

« Ainsi, et avec l'avènement de la Constitution de 2011 consacrant les principes de démocratie, d'Etat de droit, de séparation des pouvoirs, du pluralisme, de corrélation entre responsabilité et reddition des comptes et d'égal accès des citoyens aux services publics, les pouvoirs publics ont marqué leur volonté pour la poursuite de l'accélération du rythme de l'investissement public dans une approche intégrée conciliant entre efficacité, efficience, création de richesse et emploi et ce, dans l'objectif de disposer d'infrastructures et de services publics, pour d'une part répondre au mieux aux attentes des citoyens dans un souci d'équilibre régional harmonieux et d'autre part, améliorer la compétitivité du pays et le climat des affaires et partant, renforcer l'attractivité des investisseurs. » (Guide du Partenariat Public Privé- Avril 2018)

Tableau 1 : Les principales divergences entre les organismes publics et les entreprises privées

Principales sources de divergence	Secteur public	Secteur privé
Raison d'être	Bien-être des citoyens	Rentabilité
Objectif	Social, visant le bien-être collectif	Economique, visant la réalisation de profits
Droit de propriété	Contrat social	Actionnaires
Principales Sources de	Taxes : contribution	Actionnaires et profits :



financement	obligatoire	contribution délibérée
Environnement	Principalement politique basé sur les lois politiques	Principalement concurrentiel basé sur les lois économiques
Principales valeurs	Respect des règles impersonnelles, prudence (moins d'aversion aux risques), importance de la prévisibilité, équité, loyauté impersonnelle, responsabilité, transparence et imputabilité	Flexibilité des règles et procédures aversion et gestion du risque, anticipation des changements du marché et des variables économiques, confidentialité et protection des informations

Source : Skander, D. (2010 : 23), *L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale : Le cas de l'aéroport international de Malte*, Thèse de l'Université du Québec à Montréal, août.

Les partenariats public-privé ne représentent pas une solution miracle pour résoudre tous les problèmes existants, mais ils peuvent être utilisés comme des outils pour optimiser et rationaliser les dépenses publiques, et marquer un tournant dans la relation entre le secteur public et privé au Maroc. Les méthodes des partenariats public-privé apportent également de la technologie, du savoir-faire et de nouveaux outils pour une meilleure gestion. L'utilisation de ces partenariats devrait permettre d'améliorer la qualité des services, de réduire les délais d'exécution des projets, de faciliter une meilleure gestion des risques et d'augmenter la productivité administrative. Cette approche collaborative offre la possibilité de tirer parti de la capacité d'innovation et de financement du secteur privé, de répartir de manière optimale les risques en confiant les responsabilités à ceux qui peuvent les assumer de manière plus efficace, et de rémunérer les prestations des services en fonction de leur efficacité et de leur performance. Elle favorise également l'émergence d'une nouvelle culture administrative axée sur l'analyse des besoins, l'évaluation de la performance, de la responsabilité et le suivi des résultats.

Les principaux phénomènes qui expliquent l'émergence des PPP :

- La fragilité des finances publiques.

- Le mécontentement exprimé par le public envers la qualité des services publics.
- Les succès observés dans d'autre gouvernement en matière de partenariats public-privé.

2. Les partenariats public-privé

Un PPP est un accord juridique entre un établissement public et une ou plusieurs agences privées dans le but de développer un projet ou de gérer un service public et de répartir les responsabilités et les risques entre les partenaires. Le secteur privé est représenté par une seule entreprise ou un groupe d'entreprises travaillant ensemble. A ce sujet, le Maroc a des expériences réussies aussi bien en matière de concessions acquises en application de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics et des lois régissant certains secteurs d'activités tels que les ports et l'eau .Selon Gagnon et Klein « *La notion de partenariat prend une place de plus en plus importante dans la littérature sur le développement, et plus particulièrement dans celle du développement local.* »

Définition 1 « *Le Partenariat Public-Privé est défini par la loi comme une forme de coopération par laquelle l'Etat, les Etablissements Publics de l'Etat et les Entreprises Publiques dénommés « Personne Publique » confient à des partenaires de droit privé dit « Partenaire Privé », à travers un contrat de durée déterminée dénommé « Contrat de Partenariat Public-Privé», la responsabilité de réaliser une mission globale de conception, de financement de tout ou partie, de construction ou de réhabilitation, de maintenance ou d'exploitation d'un ouvrage ou infrastructure ou la fourniture de services nécessaires à la fourniture d'un service public.* » (Guide du Partenariat Public Privé- Avril 2018)

Définition 2 « *Les partenariats public-privé (PPP) font partie des formes organisationnelles issues des mouvements d'ouverture et de rapprochement opérés de manière contractuelle entre les États et les entreprises privées (Mazouz, 2009) et visant la conception, le financement, la réalisation et l'exploitation de projets publics. Bien que ces formes organisationnelles varient d'un système de gouvernance nationale à un autre, les PPP présentent des caractéristiques communes qui permettent de les définir comme toute forme d'association durable opérée entre des entités juridico administratives distinctes relevant des secteurs public et privé, dont les finalités, prises séparément, ne pourraient être satisfaites avec efficience, efficacité, économie et équité (Mazouz, 2009; Mazouz et*



Belhocine, 2008 et 2002; Mazouz, Facal et Belhocine, 2005; Mazouz, Facal et Viola, 2008). » (Dictionnaire encyclopédique d'administration publique)

2.1. Les PPP de type Institutionnel

En plus de ces PPP contractuels, utilisés longtemps au Maroc et sans cadre légal, permettant aux CT et à leurs groupements de s'associer à d'autres acteurs apportant financement et technologie, un nouvel outil est apparu sont les partenariats public-privé institutionnel ; une « *activité régie par le droit privé qui par nature est moins exigeant en matière de transparence et divulgation d'information que ne l'est le droit administratif public* » (MOFLIH Y. & BELHAJ N. 2021). Les Partenariats Public-Privé (PPPI), qui ont une dimension institutionnelle reconnue par le législateur marocain, concernent les sociétés d'économie mixte et de développement local. Véritable nouveau mode de gestion moderne, le PPPI instaure une nouvelle forme de gouvernance qui permet aux collectivités locales de gérer les services publics en travaillant avec un autre partenaire public/privé tout en gardant le contrôle.

2.2. Les sociétés de développement local

La SDL est un type de partenariat public-privé qui se manifeste sous la forme d'une société commerciale de type société anonyme, créée par des personnes morales de droit public en association avec celles de droit privé pour la réalisation et l'exploitation d'ouvrages et de services publics (Moflih & Belhaj 2021). Elle est régie par la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes (telle que modifiée et complétée par la loi n°20-05) sous certaines réserves tenant à son objet visant la satisfaction de l'intérêt général qui justifient l'application du droit public à certains égards. Cette forme de partenariat permet aux CT de mettre en œuvre des projets d'envergure par des moyens juridiques, financiers et techniques autres que la gestion déléguée. A cet égard l'article 130 de la loi organique 113.14 prévoit que « *les communes et leurs groupements peuvent créer sous forme de sociétés anonymes, des sociétés dénommées « sociétés de développement local », « ou participer à leur capital en association avec une ou plusieurs personnes morales de droit public ou privé* ». La commune à la possibilité de créer une société de développement local seule, de manière exclusive ou en partenariat avec d'autres entités publiques ou privées. Ainsi que l'article 131 de la même loi organique stipule une condition importante « *à savoir que la commune ne peut détenir moins de 34% et que la majorité du capital doit être détenue par des personnes morales de droit public. Dans le même ordre d'idées, l'article 131 précise que la SDL a seulement pour objet la gestion des activités à caractère uniquement industriel et commercial relevant des compétences de la*

commune à l'exception du domaine privé de cette dernière. Conformément aux dispositions de la loi régissant la SA, le nombre minimum d'actionnaires est de cinq et le capital minimum de 300 000 DHS, si elle ne fait pas appel à l'épargne publique ».

2.3. Le cadre juridique

La loi n°86-12 : définit le contrat de partenariat public-privé comme « un contrat de durée déterminée, par lequel une personne publique confie à un partenaire privé la responsabilité de réaliser une mission globale de conception, de financement de tout ou partie, de construction ou de réhabilitation, de maintenance et/ou d'exploitation d'un ouvrage ou infrastructure ou de prestation de services nécessaires à la fourniture d'un service public. » (Article premier). La loi décrit les clauses qui doivent figurer dans un contrat de PPP et les principes spécifiques relatifs aux obligations respectives des parties.

La loi n°46-18 : A apporté quelques modifications, il convient donc de mentionner l'extension de son champ d'application à d'autres organismes publics, notamment les CT et leurs personnes morales subordonnées de droit public. Parmi les changements qui ont été apportés figure la création d'une Commission nationale des partenariats public-privé, qui relèvera du chef du gouvernement. En outre, la loi n° 46-18 a introduit deux autres modifications, il s'agit notamment de la simplification du processus d'offre spontanée, de clarifier les conditions d'utilisation d'une procédure négociée et d'harmoniser les dispositions légales avec les lois sectorielles régissant le recours aux contrats PPP.

La loi organique n°113-14 relative aux communes : De la régie directe, la concession, gestion déléguée et finalement les « sociétés de développement local », selon la loi organique dans le titre quatre et au niveau du chapitre deux « des sociétés de développement local », trois articles : 130 ,131 et 132 ; précisent les spécificités de ce mode de gestion créé par les communes. Pour comprendre la spécificité des contrats de PPP, il est utile de distinguer les différents types de contrats s'apparentant aux PPP, traduisant une implication croissante du partenaire privé :

- Contrat de service : contrat à court/moyen terme rémunéré de manière forfaitaire et portant sur certains aspects opérationnels.
- Contrat de gestion : contrat à plus long terme dans lequel le partenaire privé reçoit un mandat d'exploiter le service public pour le compte de la personne publique, sans avoir la propriété des actifs correspondants.
- Contrat de PPP



- Concession : le partenaire privé est en charge de financer, concevoir, construire et exploiter les actifs correspondants, et supporte la majeure partie du risque.
- Privatisation (cas limite, habituellement exclu du champ des PPP) : l'activité est totalement privée, l'autorité n'ayant plus de relation contractuelle avec la société privatisée. (Guide des Contrats de Partenariat Public-Privé).

2.4. le fondement théorique des PPP

Le new public management vise à réformer et moderniser le secteur public en adoptant des principes et des pratiques de gestion du secteur privé. Les PPP sont le résultat direct de cette approche, car ils permettent au secteur public de s'associer avec des entités privées pour financer, concevoir, construire, exploiter et entretenir des infrastructures publiques. Les PPP offrent plusieurs avantages potentiels, tels que le partage des risques, l'innovation, l'accès aux ressources financières du secteur privé et la gestion axée sur les résultats. (Pesqueux, Y 2024). Ainsi, le NPM a contribué à légitimer et à encourager le recours aux PPP en mettant l'accent sur la nécessité de moderniser et de rationaliser le secteur public. Cependant il convient de noter que les PPP ne sont pas une panacée et qu'ils doivent être soigneusement conçus et mis en œuvre pour assurer la protection des intérêts publics et garantir une utilisation efficace des ressources.

Selon la théorie de l'efficacité X, les causes de l'inefficacité des entreprises publiques reposent d'une part sur le comportement de l'État et de ses acteurs, d'autre part sur leurs structures organisationnelles très bureaucratiques. Pour cette raison, les théoriciens de l'efficacité X soutiennent que la privatisation pourrait réduire considérablement les sources d'inefficacité dans les entreprises publiques et leur donner l'occasion de retrouver leur performance et leur compétitivité. (Leibenstein, 1978)

La théorie de l'agence donne également un aperçu de la dépendance du gouvernement à l'égard des partenariats public-privé. Dans les organisations publiques, les administrateurs ont un rôle attribué par l'État où ils sont considérés comme les propriétaires et les principaux actionnaires des entreprises publiques. Dans cette relation, les intérêts du gestionnaire et ceux de l'état ne coïncident pas, ce qui entraîne inévitablement des coûts de surveillance visant à contrôler le comportement du mandataire. En résumé, le recours au secteur privé dans les accords contractuels de partenariat public-privé représente une approche qui permet aux États de minimiser leurs coûts d'agence (Maatala, N 2017).

3. Les partenariats public-privé dans le cas des stades

Le domaine des installations sportives comporte un certain nombre de particularités, d'une part tenant au club résident car la plupart des stades sont fortement identifiés à un club et son positionnement vis-à-vis de la gestion et l'exploitation du stade. D'autre part une particularité tenant à l'identification des missions de service public. Contrairement à certains domaines le service public est facilement identifiable alors que dans les IS les missions des SP ne sont pas aisées à définir malgré leur importance pour le choix et la structuration du montage contractuel. Dernièrement l'existence d'un risque sportif vu que dans la plupart des cas les stades se pose naturellement la question de fréquentation de cet ouvrage. *« Longtemps considérée comme un simple réceptif, certes chargé d'une symbolique forte car épicerie de la production du spectacle mais déficiente en terme de qualité de service, l'enceinte sportive fait aujourd'hui l'objet de toutes les attentions. Il existe même des formations en « Stadium Management », le métier de « Stadium Manager » venant compléter la gamme de débouchés existants dans la sphère de la gestion des organisations sportives. »* (Maltes et Danglade, 2014). Contrairement aux services du quotidien (banques, gares...), les services sportifs contiennent une forte dimension émotionnelle et environnementale, souvent sublimée par l'ambiance créée. Les enceintes modernes sont esthétiques, accessibles, pratiques, polyvalentes, connectées et offrent une palette de service complète et adéquate. À l'inverse, des stades désormais uniquement « fonctionnels » se révèlent être un handicap pour les organisateurs d'événements sportifs face à des consommateurs de plus en plus exigeants.

L'étude du cas du stade Mohammed V permet de constater que la proposition d'une offre centrale unique n'est plus suffisante pour répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs. En effet, les besoins des spectateurs ont évolué au fil du temps et ils attendent aujourd'hui plus que de simples installations sportives. Ils recherchent une expérience globale et diversifiée, qui englobe des services périphériques ou complémentaires tels que des restaurants, des boutiques de souvenirs, des espaces de loisirs, des espaces pour enfants, des espaces de stationnement, etc. De plus, il est important de ne pas négliger les services de base, tels que l'entretien des installations, la sécurité, la propreté, etc., qui constituent un élément essentiel de l'expérience globale des spectateurs. Ces services doivent être offerts avec la plus grande qualité possible, afin de garantir une expérience agréable et sans incident pour les spectateurs. À la lumière de la revue de littérature et des théories mobilisées, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : la réussite du partenariat public-privé est associée à des facteurs bien déterminés.

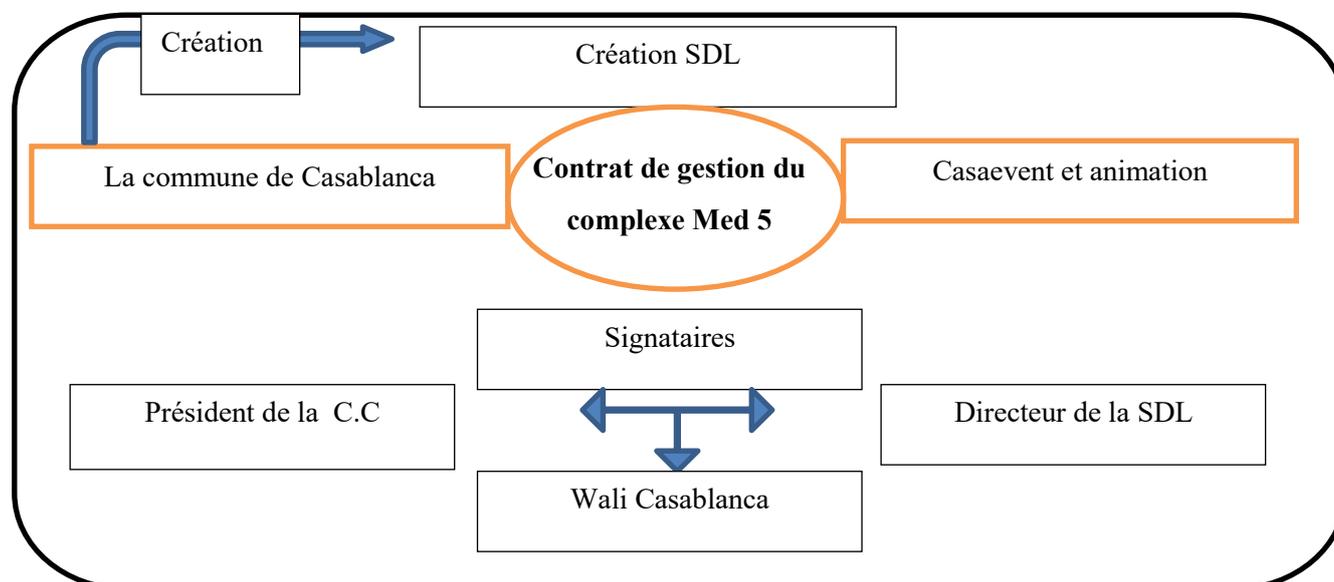
H2 : le succès de la gestion du stade est associé à des critères.

- H2 a : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait des conditions d'accès
- H2 b : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de l'égalité d'accès
- H2 c : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de service billetterie
- H2 d : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait du rapport qualité/prix
- H2 e : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de la procédure de contrôle et de sécurité
- H2 f : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de la propreté
- H2 j : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de l'attitude du personnel
- H2 h : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de la restauration
- H2i : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de l'animation

H3 : « casa event » est un exemple de réussite des partenariats public-privé.

- H3 a : les spectateurs connaissent l'agence casaevent qui gère le stade
- H3 b : la réussite du Partenariat dépendrait de la bonne gestion du stade par casaevent

Figure 1 : procédure de signature



Source : auteurs

4. La méthodologie

Notre recherche s'inscrit dans un paradigme dérivé du positivisme appelé post-positivisme. Étant donné que les post-positivistes considèrent les méthodes qualitatives et quantitatives comme des approches valables, cette étude suit également cette logique. Le choix du stade



Mohammed V comme étude de cas s'explique par son rôle exemplaire et pertinent dans la gestion des infrastructures sportives via les PPP. En tant que symbole sportif majeur au Maroc, il accueille des événements importants ainsi que deux des clubs les plus populaires du pays, le Wydad et le Raja de Casablanca. Cela en fait un cas d'étude particulièrement approprié pour explorer les dynamiques de gestion dans un contexte marqué par une forte pression publique et des attentes élevées des utilisateurs. Dans cette perspective, nous avons d'abord mis l'accent sur l'analyse qualitative, en ciblant différents acteurs clés impliqués dans la gestion du stade Mohammed V. Les responsables concernés par cette étude incluent ceux du secteur public (commune), du secteur privé (Casa Event et Animation), ainsi que les clubs résidents (WAC/RCA). Les entretiens guidés ont été réalisés avec ces quatre responsables, chacun d'eux étant directement impliqué dans la gestion quotidienne du stade. Ils sont les mieux placés pour fournir des informations pertinentes sur les enjeux et la réussite des partenariats public-privé dans ce contexte spécifique.

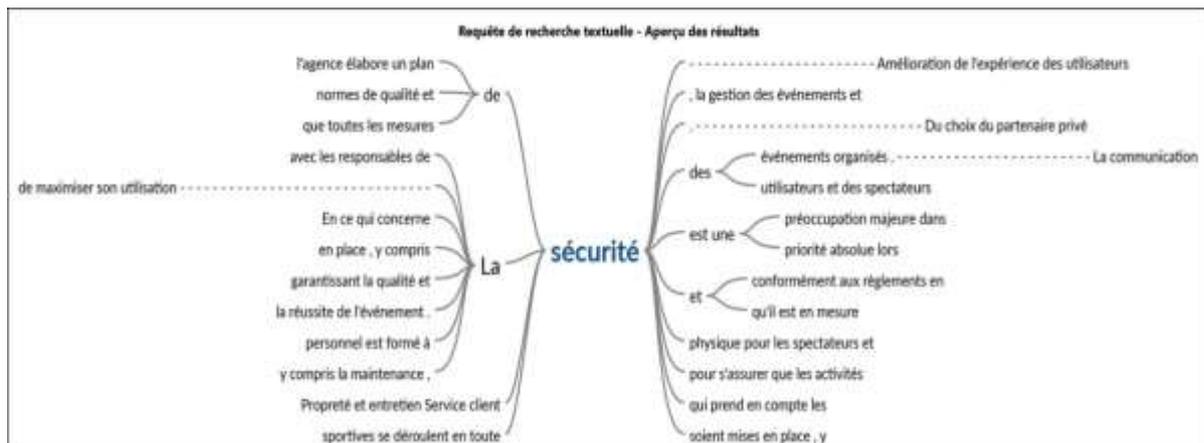
- Responsable du secteur public (commune) : Chargé de la supervision et de la régulation des activités sportives.
- Responsable du secteur privé (Casa Event et Animation): Gère l'exploitation événementielle du stade.
- Responsables des clubs résidents (WAC/RCA): Directement impliqués dans l'utilisation régulière des installations du stade.

Chaque entretien, d'une durée d'environ 45 minutes, a permis d'explorer en profondeur les thèmes liés au partenariat, offrant ainsi la flexibilité nécessaire pour suivre les pistes d'informations importantes soulevées par les participants. La durée des entretiens a été adaptée pour maximiser la richesse des données tout en respectant le temps disponible des responsables.

En parallèle, l'analyse quantitative a été menée pour compléter et enrichir l'étude. La population mère de 41 891 individus fait référence à l'ensemble des usagers potentiels du stade Mohammed V, incluant toutes les personnes qui assistent aux événements sportifs organisés au stade. Pour cette étude, un échantillon aléatoire simple a été choisi, *« il s'agit de la méthode la plus élémentaire : chaque élément de la population présente une probabilité identique d'appartenir à l'échantillon. On parle alors de tirage équiprobable de l'échantillon »*, c'est le type qui donne plus précisions d'estimation et facilité de traitements (Thiéart ,2014), avec un niveau de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 5 %, garantissant que chaque individu de la population ait une chance égale d'être sélectionné. La

Résultat 2 : Après avoir analysé le nuage de mots, une recherche textuelle a été effectuée pour comprendre le contexte d'apparition de certains mots spécifiques. Ces mots ont ensuite été examinés de manière centrale afin de déterminer les termes qui les précèdent et les suivent, ce qui nous a permis de tirer certaines conclusions.

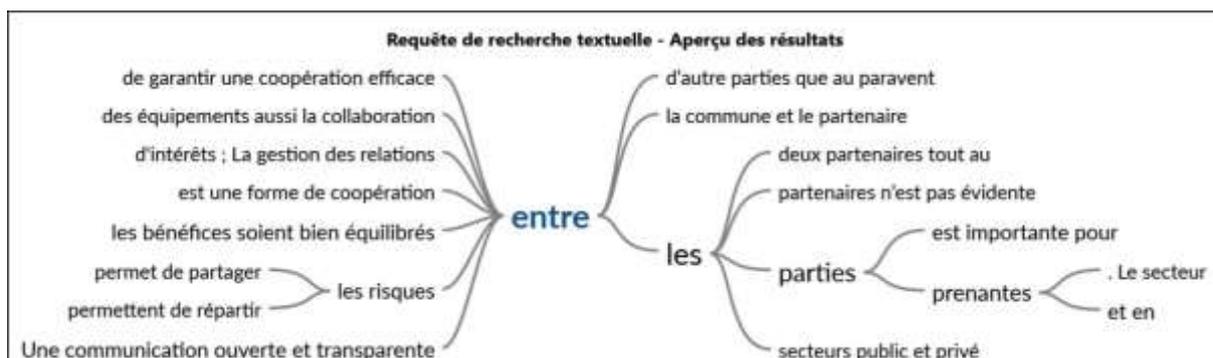
Figure 3 : requête de recherche textuelle



Source : analyse réalisée par Nvivo

- Le mot « sécurité », indique que les participants sont préoccupés par les risques ou les menaces pour la sécurité. Cela est particulièrement pertinent avec notre sujet qui concerne un domaine où la sécurité est une préoccupation majeure.

Figure 4 : requête de recherche textuelle



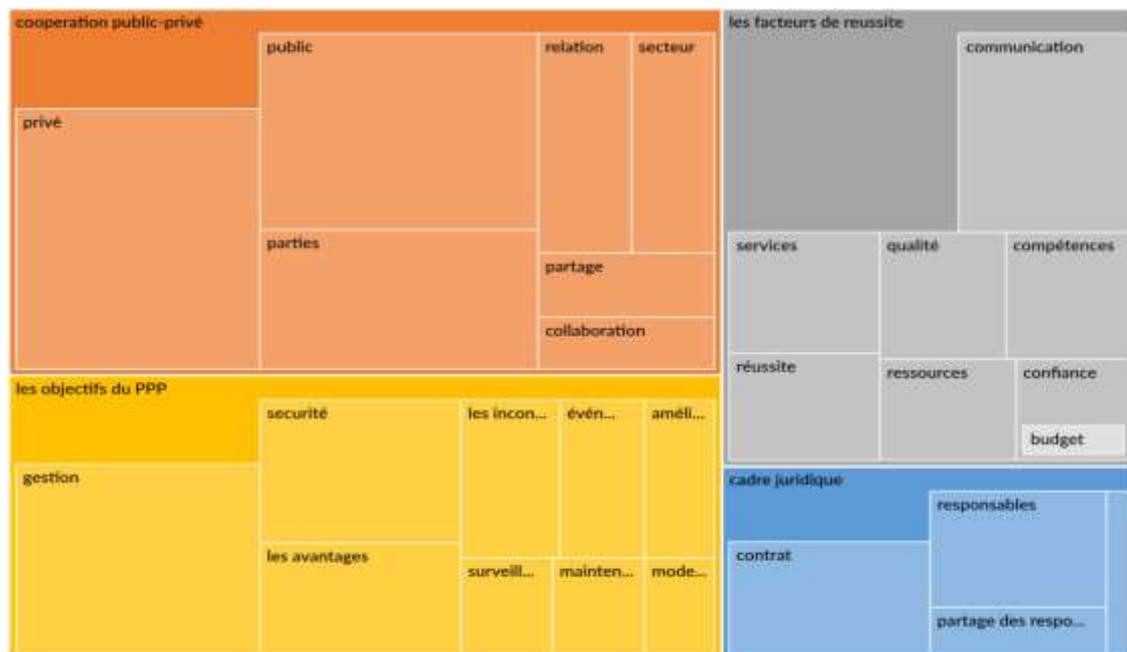
Source : analyse réalisée par Nvivo

- Le mot « entre » reflète la complexité des relations entre les différentes parties qui sont complexes ou difficiles, caractériser par la dynamique relationnelle et de la difficulté à gérer les interactions entre les différentes parties.

Résultat 3 : Dans le cadre de cette étude, et Selon Mucchielli et Paillé « toute analyse qualitative passe par une certaine forme de thématisation » par conséquent, l'analyse

thématique est retenue comme la méthode la plus appropriée dans notre cas. Après la retranscription des données, une exploration de contenu est nécessaire pour affecter les propos dans chaque thème. Cette exploration de contenu implique une analyse approfondie des données brutes pour identifier les idées et les concepts clés qui émergent.

Figure 5 : diagramme hiérarchique



Source : analyse réalisée par Nvivo

Le diagramme hiérarchique met en évidence plusieurs thèmes clés qui émergent des entretiens réalisés, soulignant l'importance de facteurs comme la gestion des infrastructures, la coopération, et la satisfaction des usagers. La gestion des infrastructures apparaît comme un thème central, reflétant son rôle crucial dans la réussite du partenariat public-privé. La coopération, reliant les secteurs public et privé, est essentielle pour surmonter les défis inhérents à ces partenariats, tandis que la satisfaction des usagers se révèle comme un indicateur direct de l'efficacité de cette gestion. Le diagramme montre également que les cadres juridiques et réglementaires ainsi que la flexibilité contractuelle jouent un rôle prépondérant dans le maintien d'une gestion efficace. Ces éléments démontrent que pour assurer la réussite du PPP dans le contexte du stade Mohammed V, il est indispensable de créer une synergie efficace entre les partenaires, tout en répondant aux attentes des usagers et en respectant les cadres établis. Cette analyse suggère que l'amélioration continue de la gestion, basée sur des retours d'expérience et des ajustements contractuels, est fondamentale pour la pérennité du partenariat, sujet de notre deuxième partie d'analyse quantitative.

4.2. L'analyse des données quantitatives

Afin d'analyser les données collectées, on a fait référence au logiciel SPSS, comme étape cruciale d'analyse quantitative, c'est l'analyse descriptive univariée qui nous a permis de bien visualiser les données collectées par le questionnaire, après nous avons procédé par le test khi deux qui nous a servi de tester les hypothèses H2 et H3 afin de vérifier s'il y a indépendance ou non entre les variables. Nous avons dégagé, entre autres, les résultats suivants :

H2 a : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait des conditions d'accès

Tableau 2 : KHI 2 -H2a-

Tests du khi-carré				Mesures symétriques			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)		Valeur	Signification approximative	
Khi-deux de Pearson	64,155 ^a	8	<.001	Nominal par Nominal	Phi	,411	<.001
Rapport de vraisemblance	65,309	8	<.001		V de Cramer	,291	<.001
Association linéaire par linéaire	23,320	1	<.001				
N d'observations valides	380			N d'observations valides		380	

a. 5 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,33.

Source : analyse réalisée par SPSS

- la valeur de signification 0,001 est inférieure à un seuil de signification (0,05), on considère que les résultats sont statistiquement significatifs et on rejette l'hypothèse nulle.
- Dans notre cas, le V de Cramer est égal à 0,29, ce qui indique une association modérée entre les deux variables

H2 b : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de l'égalité d'accès

Tableau 3: KHI 2 -H2b-

Tests du khi-carré				Mesures symétriques			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)		Valeur	Signification approximative	
Khi-deux de Pearson	77,181 ^a	4	<.001	Nominal par Nominal	Phi	,451	<.001
Rapport de vraisemblance	88,513	4	<.001		V de Cramer	,451	<.001
Association linéaire par linéaire	24,236	1	<.001				
N d'observations valides	380			N d'observations valides		380	

a. 2 cellules (20,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,71.

Source : analyse réalisée par SPSS

- la valeur de signification 0,001 est inférieure à un seuil de signification (0,05), on considère que les résultats sont statistiquement significatifs et on rejette l'hypothèse nulle.
- Dans notre cas, le V de Cramer est égal à 0,45, ce qui indique une association modérée entre les deux variables

H2 c : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de service billetterie

Tableau 4 : KHI 2 –H2c-

Tests du khi-carré			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	176,324 ^a	16	<,001
Rapport de vraisemblance	159,977	16	<,001
Association linéaire par linéaire	6,017	1	,014
N d'observations valides	380		
a. 16 cellules (64,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,03.			

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	,681	<,001
	V de Cramer	,341	<,001
N d'observations valides		380	

Source : analyse réalisée par SPSS

- la valeur de signification 0,001 est inférieure à un seuil de signification (0,05), on considère que les résultats sont statistiquement significatifs et on rejette l'hypothèse nulle.
- Dans notre cas, le V de Cramer est égal à 0,34, ce qui indique une association modérée entre les deux variables

H2 d : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait du rapport qualité/prix

Tableau 5 : KHI 2 –H2d-

Tests du khi-carré			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	405,664 ^a	16	<,001
Rapport de vraisemblance	273,275	16	<,001
Association linéaire par linéaire	,201	1	,654
N d'observations valides	380		
a. 15 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.			

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	1,033	<,001
	V de Cramer	,517	<,001
N d'observations valides		380	

Source : analyse réalisée par SPSS

- la valeur de signification 0,001 est inférieure à un seuil de signification (0,05), on considère que les résultats sont statistiquement significatifs et on rejette l'hypothèse nulle.
- Dans notre cas, le V de Cramer est égal à 0,51, ce qui indique une association modérée entre les deux variables.

H2 e : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de la procédure de contrôle et de sécurité

Tableau 6 : KHI 2 –H2e-

Tests du khi-carré				Mesures symétriques			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)			Valeur	Signification approximative
Khi-deux de Pearson	503,843 ^a	16	<,001	Nominal par Nominal	Phi	1,151	<,001
Rapport de vraisemblance	395,360	16	<,001		V de Cramer	,576	<,001
Association linéaire par linéaire	,058	1	,809	N d'observations valides		380	
N d'observations valides	380						
a. 15 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.							

Source : analyse réalisée par SPSS

- la valeur de signification 0,001 est inférieure à un seuil de signification (0,05), on considère que les résultats sont statistiquement significatifs et on rejette l'hypothèse nulle.
- Dans notre cas, le V de Cramer est égal à 0,57, ce qui indique une association modérée entre les deux variables

H2 f : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de la propreté

Tableau 7 : KHI 2 –H2f-

Tests du khi-carré				Mesures symétriques			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)			Valeur	Signification approximative
Khi-deux de Pearson	208,928 ^a	16	<,001	Nominal par Nominal	Phi	,741	<,001
Rapport de vraisemblance	87,356	16	<,001		V de Cramer	,371	<,001
Association linéaire par linéaire	9,906	1	,002	N d'observations valides		380	
N d'observations valides	380						
a. 18 cellules (72,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.							

Source : analyse réalisée par SPSS

- la valeur de signification 0,001 est inférieure à un seuil de signification (0,05), on considère que les résultats sont statistiquement significatifs et on rejette l'hypothèse nulle.
- Dans notre cas, le V de Cramer est égal à 0,37, ce qui indique une association modérée entre les deux variables.

H2 j : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de l'attitude du personnel

Tableau 8 : KHI 2 –H2j-

Tests du khi-carré				Mesures symétriques			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)		Valeur	Signification approximative	
Khi-deux de Pearson	309,757 ^a	16	<,001	Nominal par Nominal	Phi	,903	<,001
Rapport de vraisemblance	161,193	16	<,001		V de Cramer	,451	<,001
Association linéaire par linéaire	5,713	1	,017				
N d'observations valides	380			N d'observations valides		380	

a. 16 cellules (64,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

Source : analyse réalisée par SPSS

- la valeur de signification 0,001 est inférieure à un seuil de signification (0,05), on considère que les résultats sont statistiquement significatifs et on rejette l'hypothèse nulle.
- Dans notre cas, le V de Cramer est égal à 0,45, ce qui indique une association modérée entre les deux variables.

H2 h : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de la restauration

Tableau 9 : KHI 2 –H2h-

Tests du khi-carré				Mesures symétriques			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)		Valeur	Signification approximative	
Khi-deux de Pearson	37,367 ^a	4	<,001	Nominal par Nominal	Phi	,314	<,001
Rapport de vraisemblance	11,250	4	,024		V de Cramer	,314	<,001
Association linéaire par linéaire	1,238	1	,266				
N d'observations valides	380			N d'observations valides		380	

a. 5 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,11.

Source : analyse réalisée par SPSS

- la valeur de signification 0,001 est inférieure à un seuil de signification (0,05), on considère que les résultats sont statistiquement significatifs et on rejette l'hypothèse nulle.
- Dans notre cas, le V de Cramer est égal à 0,31, ce qui indique une association modérée entre les deux variables

H2i : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de l'animation

Tableau 10 : KHI2 -H2i-

Tests du khi-carré				Mesures symétriques			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)			Valeur	Signification approximative
Khi-deux de Pearson	364,115 ^a	16	<,001	Nominal par Nominal	Phi	,979	<,001
Rapport de vraisemblance	385,239	16	<,001		V de Cramer	,489	<,001
Association linéaire par linéaire	27,212	1	<,001	N d'observations valides		380	
N d'observations valides	380						

a. 12 cellules (48,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,18.

Source : analyse réalisée par SPSS

- la valeur de signification 0,001 est inférieure à un seuil de signification (0,05), on considère que les résultats sont statistiquement significatifs et on rejette l'hypothèse nulle.
- Dans notre cas, le V de Cramer est égal à 0,48, ce qui indique une association modérée entre les deux variables

H3 a : les spectateurs connaissent l'agence casaevent qui gère le stade

Tableau 11 : KHI 2 -H3a-

Tests du khi-carré				Mesures symétriques			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)			Valeur	Signification approximative
Khi-deux de Pearson	92,564 ^a	4	<,001	Nominal par Nominal	Phi	,494	<,001
Rapport de vraisemblance	46,903	4	<,001		V de Cramer	,494	<,001
Association linéaire par linéaire	1,442	1	,230	N d'observations valides		380	
N d'observations valides	380						

a. 5 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,22.

Source : analyse réalisée par SPSS

- la valeur de signification 0,001 est inférieure à un seuil de signification (0,05), on considère que les résultats sont statistiquement significatifs et on rejette l'hypothèse nulle.
- Dans notre cas, le V de Cramer est égal à 0,49, ce qui indique une association modérée entre les deux variables

H3 b : la réussite du Partenariat dépendrait de la bonne gestion du stade par casaevent

Tableau : 12 KHI 2 –H3b-

Tests du khi-carré				Mesures symétriques			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)		Valeur	Signification approximative	
Khi-deux de Pearson	521,048 ^a	8	<,001	Nominal par Nominal	Phi	1,171	<,001
Rapport de vraisemblance	490,902	8	<,001		V de Cramer	,828	<,001
Association linéaire par linéaire	4,213	1	,040	N d'observations valides			
N d'observations valides	380					380	

a. 5 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,98.

Source : analyse réalisée par SPSS

- la valeur de signification 0,001 est inférieure à un seuil de signification (0,05), on considère que les résultats sont statistiquement significatifs et on rejette l'hypothèse nulle.
- Dans notre cas, le V de Cramer est égal à 0,82, ce qui indique une association forte entre les deux variables

Tableau 13 : synthèse de vérification des hypothèses

Hypothèse	Sous hypothèse	Vérification
H2 : le succès de la gestion du stade est associé à des critères.	H2 a : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait des conditions d'accès	acceptée
	H2 b : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de l'égalité d'accès	acceptée
	H2 c : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de service billetterie	acceptée
	H2 d : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait du rapport qualité/prix	acceptée
	H2 e : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de la procédure de contrôle et de sécurité	acceptée
	H2 f : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de la propreté	acceptée



	H2 j : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de l'attitude du personnel	acceptée
	H2 h : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de la restauration	acceptée
	H2i : la bonne gestion du stade par casaevent dépendrait de l'animation	acceptée
H3 : « casa event » et un exemple de réussite de partenariats public-privé.	H3 a : les spectateurs connaissent l'agence casaevent qui gère le stade	acceptée
	H3 b : la réussite du Partenariat dépendrait de la bonne gestion du stade par casaevent	acceptée

Source : auteurs

A travers cette analyse nous avons constaté l'existence d'un certain nombre de problèmes qui doit être amélioré. En effet, la réussite de la gestion d'un stade dépend de plusieurs critères, il est important de trouver un équilibre entre l'amélioration continue de ces critères et la prise en compte des défaillances qui peuvent survenir. Dans ce sens, l'agence de gestion du stade peut représenter un exemple de réussite de partenariat public-privé, mais la gestion du stade reste une partie de ce partenariat.

5. Vers une meilleure gestion des infrastructures sportives en PPP

Les résultats obtenus confirment les points largement documentés dans la littérature sur les PPP. En effet, l'importance d'un cadre juridique clair, d'une flexibilité contractuelle et d'une communication efficace entre les partenaires est soulignée comme essentielle pour la gestion réussie des infrastructures sportives (Gagnon et Klein, 2005; Mazouz, 2009). Notre étude montre que ces éléments sont cruciaux pour clarifier les responsabilités des partenaires et pour faciliter une coopération efficace. La flexibilité contractuelle, en particulier, permet d'adapter les termes du partenariat en fonction des besoins évolutifs, ce qui est en accord avec les recommandations de la littérature sur la gestion des PPP.

L'analyse quantitative, basée sur les réponses de 380 spectateurs, met en évidence l'impact significatif de plusieurs critères de gestion sur la satisfaction des usagers du stade. Les tests statistiques (tests Khi-deux) confirment que des éléments tels que le rapport qualité/prix, le service de billetterie, la sécurité, et l'attitude du personnel influencent de manière directe la



perception des spectateurs. Ces résultats soulignent l'importance de fournir un service de qualité et de maintenir des standards élevés pour satisfaire les attentes du public. Ils corroborent les résultats de la littérature qui stipule que la réussite d'un PPP repose sur l'adoption de pratiques de gestion orientées vers l'utilisateur final.

Les entretiens réalisés avec les acteurs clés impliqués dans la gestion du stade Mohammed V ont révélé plusieurs défis majeurs. Parmi ceux-ci, la gestion des infrastructures et la satisfaction des usagers ressortent comme des thèmes centraux. Les aspects tels que la sécurité, la propreté et la qualité des services proposés sont des préoccupations récurrentes qui influencent directement la perception des spectateurs. Ces observations sont cohérentes avec les théories de l'efficacité X et de l'agence, qui expliquent que la collaboration entre les secteurs public et privé peut générer des frictions liées aux différences de gestion et d'objectifs (Leibenstein, 1978; Maatala, 2017). Cependant, il est important de noter que Casaevent ne surpasse pas tous les défis liés au partenariat, et des améliorations sont encore nécessaires. Cette observation est alignée avec la littérature, qui souligne que même dans des cas de PPP réussis, des défis persistent, et l'amélioration continue est essentielle pour assurer une gestion optimale. Les PPP offrent des opportunités importantes pour la gestion des infrastructures, mais leur réussite nécessite une gestion rigoureuse, une coordination efficace et une amélioration continue des pratiques en place.

Tableau 14 : Modèle des déterminants de réussite

Déterminants de la réussite du partenariat public-privé pour la gestion des infrastructures sportives	
cadre juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Définition claire des responsabilités • Mécanismes de contrôle et de suivi • Mécanismes de résolution des conflits • Flexibilité contractuelle
capacité partenariale	<ul style="list-style-type: none"> • Communication • Confiance • Coordination
Personnes qualifiées	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence • Expérience • Concurrence



facteurs exogènes	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda politique • Texte de loi • Attente du public
Service de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité • Favoriser l'innovation et les avancées technologiques • Assurer la durabilité
Détermination des finalités	<ul style="list-style-type: none"> • Définition clairs des objectifs • Répondre aux besoins publics • Améliorer l'efficacité et l'efficience • Créer une valeur ajoutée • Garantir une bonne gestion

Source : auteurs

Le tableau des déterminants met en évidence les principaux facteurs qui contribuent au succès des PPP dans la gestion des infrastructures sportives. Ces facteurs sont interconnectés et nécessitent une attention continue pour garantir que le partenariat fonctionne efficacement et atteint ses objectifs.

Conclusion

In fine la gestion des infrastructures sportives par le biais de partenariats public-privé présente de nombreux avantages pour les gouvernements cherchant à améliorer et à moderniser leurs services publics. L'étude détaillée du cas du stade Mohammed V à Casablanca illustre comment ces partenariats peuvent fonctionner efficacement tout en soulignant les critères essentiels pour le succès de tels projets. Dans ce contexte, le principal résultat de notre l'étude est que la symbiose entre les deux parties nécessite que les responsables et les membres des équipes composant les partenariats acquièrent et développent des compétences spécifiques. Le terme « capacité partenariale » caractérise les qualités requises pour que ces deux mondes organisationnels se développent en harmonie et créent un environnement de travail dans lequel ils grandissent ensemble pour accomplir leur mission. Ainsi, l'étude conclut que les PPP, bien qu'ils ne soient pas une solution miracle, offrent une approche viable et bénéfique pour la gestion des infrastructures sportives, à condition que les critères de succès soient clairement définis et rigoureusement suivis. La flexibilité, la communication efficace, et une gestion axée sur les résultats sont des éléments essentiels pour maximiser les avantages de ces partenariats tout en assurant une utilisation efficace des ressources publiques.



Les implications managériales de cette recherche sont multiples, les gestionnaires des infrastructures sportives et les responsables politiques peuvent tirer des leçons précieuses sur la manière d'améliorer la coordination entre les différents acteurs impliqués dans les PPP. Pour les futures recherches d'autres questions mériteraient également d'être approfondies, telles que l'analyse des risques spécifiques associés aux PPP dans le secteur sportif ou l'évaluation de la durabilité de ces partenariats à long terme. Cependant, cette étude comporte certaines limites. La focalisation sur un seul stade, bien qu'elle permette une analyse approfondie, limite la généralisation des résultats à d'autres contextes ou types d'infrastructures sportives.

BIBLIOGRAPHIE

Deschenaux, F., & Bourdon, S. (2005). *Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0.*

ENAP - Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique ,à l'adresse <https://dictionnaire.enap.ca/fr/accueil.aspx?sortcode=1>

Gagnon, C., & Klein, J.-L. (2005). Le partenariat dans le développement local : Tendances actuelles et perspectives de changement social. *Cahiers de géographie du Québec*, 35(95), 239-255. <https://doi.org/10.7202/022177ar>

Guide des Contrats de Partenariat Public-Privé (PPP) Manuel de bonnes pratiques (2017)

Guide PPP Avril 2018

Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention: *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 95(2), 211-237. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>

Maatala, N. (2017). Les Partenariats Public-Privé: Fondement théorique et analyse économique. *Revue Marocaine des Sciences Agronomiques et Vétérinaires*, 5, 192.

Maltese, L., & Danglade, J.-P. (2014). Chapitre 5. Marketing des services et management de l'expérience dans les stades et arénas. In *Marketing du Sport et événementiel sportif* (p. 145-172). Dunod. <https://www.cairn.info/marketing-du-sport-et-evenementiel-sportif--9782100713127-p-145.htm>

Mazouz, B. (2009). LES ASPECTS PRATIQUES DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ DE LA RHÉTORIQUE NÉOLIBÉRALE... AUX ENJEUX, DÉFIS ET RISQUES DE GESTION DES PPP. *Revue française d'administration publique n° 130.*

Moflih, Y., & Belhaj, N. (2021). Le partenariat public-privé institutionnel : Les sociétés de développement local au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1), Article 1. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/473>



Loi n°86-12 du 24 décembre 2014 relative relative aux contrats partenariat public-privé

Loi n°86-12 du 6 mars 2020 relative relative aux contrats partenariat public-privé

Loi organique n°113-14 7 juillet 2015 relative aux communes

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 12. L'analyse thématique. In L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales: Vol. 5e éd. (p. 269-357). Armand Colin.

Pesqueux, Y .(2024). New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP). Doctorat. France.

Protière, G. (2018). Fiche 34. Les « lois » du service public. In *Fiches de Droit administratif: Vol. 4e éd.* (p. 217-224). Ellipses. <https://www.cairn.info/fiches-de-droit-administratif--9782340028524-p-217.htm>

Riccucci, N. M. (2010). *Public Administration : Traditions of Inquiry and Philosophies of Knowledge*. Georgetown University Press.

Skander, D. (2010), *L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale : Le cas de l'aéroport international de Malte*, Thèse de l'Université du Québec à Montréal, août.

Thiétart, R et al. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.