

العنوان:	La Gestion Delequee des services publics locaux: Vers un nouveau systeme de la gestion public locale
المصدر:	مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية
الناشر:	رضوان العنبي
المؤلف الرئيسي:	Saïd, Titi
المجلد/العدد:	ع8
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2015
الشهر:	يناير
الصفحات:	35 - 44
رقم MD:	644668
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	French
قواعد المعلومات:	IslamicInfo, EcoLink
مواضيع:	الخدمات العامة ، الادارة العامة ، التنمية الادارية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/644668

La gestion déléguée des services publics locaux : Vers un nouveau système de la gestion public locale

TITI Saïd

Juriste de droit public

Centre des études doctorales FSJES – Settat

Introduction

La gestion financière locale ou « La gestion des finances des CL désigne, selon une définition étroite, les opérations de paiement, d'argent, de règlement de l'ensemble des recettes et des dépenses, ou encore l'exécution des droits et obligations financières des dites CL »¹.

Selon une acception large, la gestion des finances des collectivités locales englobent toutes les activités ayant directement ou indirectement trait à l'ensemble des opérations financières de ces unités décentralisées : analyse des recettes et des dépenses, études de la monnaie et de l'argent, moyens financiers, cadre budgétaire et politique financière (processus et programmation budgétaire, gestion administrative, financière et comptable, patrimoine, trésorerie autofinancement et risque financier) »²

La gestion déléguée des services publics locaux et l'une des principales composantes de la GFL.

De ce fait, le Maroc n'a pas échappé à l'extension spectaculaire que connaît cette gestion déléguée des services publics locaux d'intérêt général à travers le monde, grâce notamment la mobilisation de capitaux, le savoir-faire de plus en plus importants apportés par les opérateurs privés, la rationalisation et l'optimisation des modes d'organisation et de gestion. C'est ainsi que plusieurs contrats de concessions importants ont été conclus ces dernières années entre l'Etat ou les collectivités locales et des investisseurs privés dans divers secteurs vitaux qui demandent une grande technicité notamment dans la domaine de la distribution de l'eau , d'électricité et d'assainissement liquide. Or, ce mode de partenariat public- privé pour le Maroc n'est pas un phénomène nouveau puisque la concession des services publics a constitué pendant l'acte d'Algésiras et à partir de l'établissement du protectorat, un moyen essentiel de la pénétration du capital étranger en l'absence même d'un cadre juridique.

Nonobstant la panoplie d'avantages qu'offre la gestion déléguée des services publics locaux marchands, ce mode de partenariat souffre de plusieurs maux et obstacles même en présence de la loi 54-05 entré en vigueur en 2006. En

¹ - François LABIE , la Commune et sa gestion budgétaire , éditions liaisons page 11 paris 1999.

² JILALI CHABIH « les finances des collectivités locales au Maroc - Essai d'une approche globale des finances locales- » Edition L'HARMATTAN, 2005, page 13.

fait, la délégation des services publics locaux à caractère industriel et commercial au Maroc suit une logique commerciale aggravée par l'insuffisance du contrôle interne et contractuel par le délégant ; et constituant par conséquent deux limites¹ aux vertus de ce mode de gestion.

Pour bien exhumer les rouages de ce sujet nous allons essayer à partir de ce travail de recherche d'examiner seulement ces deux contraintes dont souffre la gestion déléguée des services publics marchands locaux et, dont les usagers sont directement touchés et lésés.

A cet effet, nous allons dans un premier lieu passer en revue, la création et l'organisation des services publics locaux (SPL) et le cadre juridique en évolution de la gestion déléguée ; ensuite nous présentons, les vertus de ce mode de gestion.

Dans un deuxième temps nous dévoilons d'une part, les arguments de la logique purement commerciale que suit la gestion déléguée des services publics marchands locaux, et d'autre part, sur l'insuffisance du contrôle contractuel du délégant. Eu égard à la crise qui le scelle, la gestion déléguée doit évoluer par la mise en place d'un contrôle externe exercé aussi bien par l'utilisateur lui-même que par un organe régulateur indépendant du pouvoir exécutif.

Partie 1 : l'encadrement stricte de la gestion déléguée des services publics locaux :

La création et l'organisation dans le cadre de la gestion déléguée en tant que mode de gestion des services publics locaux, sont des compétences attribuées par le législateur marocain aux assemblées délibérantes des collectivités territoriales .Ce mode de gestion des services publics locaux par le privé offre une panoplie de vertus.

Section1 : La création et l'organisation des services publics locaux

a- La création des services publics locaux

La question de la création des services publics locaux est réglée par les textes relatifs aux diverses collectivités territoriales². En effet, les assemblées délibérantes ont le pouvoir de créer les services qu'elles jugent nécessaire pour le développement économique et social de leur collectivité. A titre d'exemple, l'article 39 de la loi 17.08 portant charte communale stipule que « *le conseil communal décide de la création et de la gestion des services publics communaux, notamment dans les secteurs suivants [...]* » :

¹ La liste des limites de la gestion déléguée est exhaustif et les travaux ne manque pas à ce sujet ; notre travail sera limité et axé seulement sur ces deux contraintes jugées essentielles.

² Il s'agit de :

- La loi n°17.08 qui modifie et complète la loi n° 78.00 portant charte communale.
- La loi 79.00 relative à l'organisation des collectivités locales et provinciales.
- la loi n° 47.96 relative à l'organisation de la région

Le pouvoir accordé aux assemblées délibérantes en matière de la création des services publics locaux est limité.

En premier lieu, la décision de la création d'un service public local ne sera légale que lorsqu'elle entre dans le champ des compétences de la collectivité, ce qui revient à dire que la collectivité ne peut créer n'importe quel service.¹ La création des services publics est conditionnée donc par la notion « *d'affaires locales* ». L'article 39 de la loi 17.08 portant charte communale énumère, à titre indicatif, les secteurs qui peuvent être à la base de la création des services publics locaux, il s'agit² :

- Approvisionnement et distribution d'eau potable ;
- Distribution d'énergie électrique ;
- Assainissement liquide ;
- Collecte, transport, mise en décharge publique et traitement des ordures ménagères et des déchets assimilés ;
- Transport public urbain ;

b- L'organisation des services publics locaux

La décision de création des SPL oblige la collectivité d'organiser et faire fonctionner le service public créé au profit des administrés et des usagers. Ces derniers ont logiquement droit de réclamer les prestations du service que leurs sont offertes.

A cet égard, le législateur marocain a attribué aux assemblées délibérantes des collectivités territoriales, la compétence pour déterminer le mode de gestion des SPL créés³. Or, La gestion déléguée par le privé constitue une forme moderne du partenariat public privé.

Section 2 : La gestion déléguée : un mode de gestion à faible dose de contrôle

a- Un mode de gestion en fin définie

Les textes régissant la préfecture et la province, et la charte communale disposent expressément que les assemblées sont compétentes pour déterminer le mode de gestion des services publics sous le contrôle de l'autorité de tutelle⁴. Il s'ensuit que, le législateur offre à la commune la compétence de choisir elle-

¹ M. Rousset, « Le service public au Maroc », Edition La Porte, 2^{ème} Edition, 2002, P : 86

² La liste est exhaustive.

³ -3 يتم تفويض تدبير المرافق العمومية المحلية بموجب مقرر يتخذه المجلس الجماعي طبقا لمقتضيات المادة 39 من الميثاق الجماعي التي تنص على أن المجلس يقرر في طرق تدبير المرافق العمومية الجماعية عن طريق الوكالة المباشرة والوكالة المستقلة والامتياز وكل طريقة أخرى من طرق التدبير المفوض للمرافق العمومية طبقا للقوانين والأنظمة المعمول بها ثم ان مقرر المجلس المتعلق بالتدبير المفوض ينبغي أن يكون مسبقا بتقرير تعده اللجنة الدائمة المكلفة بالمرافق العمومية (ليس هناك أي الزامية قانونية) وتكلف هذه اللجنة بدراسة وتبني طريقة التدبير وعرضها على الاجتماع العام لدراستها والتصويت عليها، طبقا لمقتضيات المادة 14 من الميثاق الجماعي.

⁴ l'article 39 de la loi n°17.08 stipule que « *le conseil communal décide de la création et de la gestion des services publics communaux, [...] il décide des modes de gestion des services publics communaux, par voie de régie directe, de régie autonome, de concession ou de toute autre forme de gestion déléguée des services publics, conformément à la législation et la réglementation en vigueur* ».

même le mode de gestion qu'elle estime convenable pour la réalisation du service public créé. Gérer le SPL d'une manière directe ou externaliser la gestion par le recours au secteur privé performant¹ est un choix à faire et qui n'est pas fortuit.

Le terme juridique utilisé pour qualifier le mode de gestion qui fait appel au secteur privé est « *la gestion déléguée* ». ce terme est définie par la loi 54-05 de la manière suivante « *la gestion déléguée est un contrat par lequel une personne morale de droit public, dénommée « déléguant » délègue, pour une durée limitée, la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public ou privé, dénommée « délégataire » en lui reconnaissant le droit de percevoir une rémunération sur les usagers et/ ou de réaliser des bénéfices sur la dite gestion. La gestion déléguée peut également porter sur la réalisation et/ou la gestion d'un ouvrage public concourant à l'exercice du service public délégué* »².

Le principe de ce mode de gestion consiste à confier à une personne morale privée la réalisation d'une opération d'intérêt général notamment relative aux services publics marchands³; le déléguant lui accorde certains avantages en se réservant un droit de contrôle sur la réalisation des obligations assumées par le délégataire⁴.

La gestion déléguée est un acte mixte à la fois contractuel et réglementaire. L'aspect réglementaire recouvre tout ce qui touche à l'organisation et au fonctionnement du service public que la collectivité doit pouvoir à tout moment modifier conformément au principe d'adaptation. Il correspond à ce qu'on appelle couramment les cahiers des charges. Leur objectif global est de maintenir le service public sous la coupe de l'autorité délégante⁵. En revanche, les garanties reconnues au délégataire ont un caractère contractuel⁶ (durée, garanties financières...).

¹ Notre intérêt dans ce travail se penche à l'étude de la gestion déléguée des services publics industriels et commerciaux par le privé. Les autres modes de gestion ont été épargnés.

² Article 2 de la loi n°54-05 relative à la gestion déléguée des services publics.

³ Nommés aussi services publics à caractère industriel et commercial : distribution d'eau potable, assainissement, parcs de stationnement, service extérieur des pompes funèbres, abattoirs, distribution de gaz ou d'électricité.

⁴ - العناصر الأساسية للتدبير المفوض هي: الأداة القانونية: عقد بين شخص عام وشخص معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص - المدة: محددة في الزمن، لكن ليس على سبيل الحصر - العنصر المالي: حق تحصيل أجرة من المترفقين أو تحقيق أرباح من التدبير المذكور أوهما معا.

⁵ M. El YAAGOUBI, Op cit, P : 93.

⁶ - يخول إلى المفوض إليه، بموجب عقد التدبير المفوض، حق تحصيل أجرة من المترفقين أو تحقيق أرباح من التدبير المذكور أوهما معا، غير أن القانون لا يحدد أي سقف للأجرة أو الأرباح التي ينبغي أن يحصل عليها المفوض إليه. غير أنه يؤثر في الفصل الرابع مسألة الأجرة المنصفة والتوازن المالي للعقد (يسهر الطرفان المتعاقدان على الحفاظ على التوازن المالي لعقد التدبير المفوض مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المرفق العام والأجرة المنصفة للمفوض إليه).

b- un mode de gestion avantageux

Outre les considérations politiques¹, actuellement le contexte socio-économique marocain est marqué, d'une part, par des besoins accrus, en terme d'infrastructure et d'équipement publics correspondant au rythme élevé et pressant de la demande sociale et aux exigences de la protection de l'environnement qui est pour sa part soumis à des graves menaces. D'autre part, par la nécessité d'apporter la réponse la mieux adaptée aux besoins des usagers². De même, « la disproportion entre les besoins des collectivités locales et leurs capacités financières, constituent autant d'éléments qui militent fortement en faveur de la recherche de nouvelles solutions et de nouveaux procédés d'exploitation particuliers pour réaliser les investissements nécessaires pour combler les besoins de la collectivité et pour satisfaire les exigences des citoyens. »³

En effet, en tant qu'instrument d'économie mixte, qui cherche à rapprocher les vertus d'une maîtrise publique et d'une gestion privée très efficace tout en préservant les intérêts des usagers, la gestion déléguée connaît un succès croissant. Partout dans le monde, la création et la gestion d'infrastructures et d'équipements ou de services publics sont déléguées par les Etats et les collectivités publiques, qui en ont la responsabilité, à des opérateurs spécialisés, le plus souvent du secteur privé.

C'est grâce à la gestion déléguée que beaucoup de services publics locaux dépourvus des infrastructures, ont pu rénover les réseaux ou se doter de nouveaux équipements dans des conditions qui sont hors de portée de leurs moyens financiers propres.

Or, les besoins de mobilisation de nouvelles ressources financières ne constituent pas la principale motivation de ce recours croissant à la gestion déléguée. Une autre raison de son développement est la supériorité de ce mode de construction en terme d'optimisation du rapport entre la qualité et le coût du service ainsi que les nombreux avantages qu'il procure aux gestionnaires des services collectifs quant à la promotion de l'innovation technologique et du transfert de savoir-faire et des techniques managériales très développées des pays les plus industrialisés vers les pays aux économies émergentes.

¹ En effet, la gestion privée a connu un grand essor parallèlement au renforcement des acquis de la décentralisation, ayant entraîné un élargissement de l'autonomie locale en même temps qu'un allègement des pesanteurs des autorités centrales.

² M. BRAHIMI, « L'expérience municipale de délégation des services publics urbains marchands », REMALD, série « Thèmes actuels », n°30, 2001, P : 15

³ Najat ZARROUK, « Pourquoi la concession », REMALD, série « Thèmes actuels », n°30, 2001, P : 118.

Partie 2 : la pratique de la gestion déléguée des services publics locaux

La gestion déléguée des services publics marchands locaux suit une logique commerciale qui limite l'intérêt général des usagers. Eu égard à l'insuffisance du contrôle contractuel du délégant. La mise en place d'un contrôle externe exercé aussi bien par l'utilisateur lui-même que par un organe régulateur indépendant du pouvoir exécutif est une nécessité impérieuse.

Section 1 : La logique commerciale contre intérêt général des usagers :

La particularité des services publics marchands locaux se manifeste par leur mode de financement. Ce sont, en effet, les usagers qui financent, en fin de compte, ce type de service public; d'où les craintes de développement des rapports purement commerciaux face auxquels l'utilisateur est désarmé.

N'échappant aux exigences du marché, les services publics locaux délégués au Maroc connaissent malheureusement une dérive commerciale. Certes, l'augmentation assez fréquente des prix des prestations est la démonstration parfaite¹. Les secteurs vitaux comme l'eau, l'électricité et l'assainissement résumant cet état de domination de la logique du marché ; l'augmentation sans cesse des tarifs de l'eau dans les grandes agglomérations est une réalité.

Les vertus de la gestion déléguée ne sont pas à démontrer. Or, celle-ci trouve ses limites aussi bien face à la pauvreté de la population qu'à l'augmentation des prélèvements fiscaux sur l'eau, l'électricité et l'assainissement et, baisse en 2006 de la tranche de consommation sociale de l'eau de 8^{m3} à 6^{m3} ; Le coût du raccordement² a été considéré prohibitif pour une population urbaine qui vit dans la précarité et l'exclusion qui est une autre limite.

L'étude des résultats d'une enquête menée au cours de l'année 2007 par une équipe de consultants indépendants au sujet de la distribution de l'eau et de l'électricité et de l'assainissement à Casablanca a montré que la délégation de ces services vitaux suit, une logique commerciale par excellence vis-à-vis des comportements ne respectent pas les engagements contractuels par le délégataire.

En effet, les résultats d'une enquête³ montrent des écarts flagrants entre ce qui a été initialement prévu en 1997 et ce qui a été effectivement réalisé jusqu'en 2007⁴.

¹ - خلافا للقانون المغربي، ينص القانون الفرنسي على أن الأجرة ينبغي أن تكون مرتبطة بشكل جوهري (substantiellement lié au résultat) بحصيلة استغلال المرفق و يرى مجلس الدولة الفرنسي بأن نسبة 30 بالمائة من الربح كافية للقول بأن الأجرة ترتبط بشكل جوهري بنتائج الاستغلال انظر: قرار مجلس الدولة الفرنسي بتاريخ 30 يونيو 1999، ملف رقم 198147.

² Qui s'élève à 8.000 dh par branchement,

³ Cette enquête a été rendue publique à partir de novembre 2007.

⁴ De cette enquête, il est ressorti, notamment, que le contrat ne prévoyait aucune distribution de dividendes jusqu'à 2009. Or, la disposition n'a pas été respectée.

De ces deux constats fortement interdépendants, il ressort un lien fort entre le non-respect par le délégataire de ses obligations d'investissements fixées au contrat et le paiement prématuré des dividendes¹.

Eu égard à l'état de crise qui le scelle, la gestion déléguée des services publics marchands locaux est dans l'obligation d'évoluer. Un tel ajustement passe nécessairement par la prise en compte des besoins des usagers, l'amélioration de la qualité du service, l'application du juste prix du service rendu. Ces objectifs ne peuvent être atteints que par le renforcement du contrôle interne et la mise en place d'un contrôle externe efficace et constructif².

Section 2 : Le contrôle interne

Le contrôle interne est au cœur des modalités de fonctionnement des services publics marchands locaux. A la fois garant de la bonne marche du service, de la défense des intérêts des usagers et de la rentabilité des opérateurs privés. Or, ce contrôle reste insuffisant s'il n'est pas accompagné d'un contrôle externe assurer aussi bien par l'utilisateur lui-même que par un organe régulateur indépendant.

a- Le contrôle interne du délégant : nécessaire mais insuffisant

Le législateur marocain, dans la loi 54-05, a donné au délégant un pouvoir général de contrôle économique, financier, technique social et de gestion inhérent aux engagements découlant du contrat.

En effet, il dispose, d'une manière permanente, de tous pouvoirs de contrôle pour s'assurer sur pièce et sur place de la bonne marche du service délégué et de la bonne exécution du contrat, à savoir notamment³ :

✓ L'accès à l'information ou prendre connaissance de tout document détenu par le délégataire ayant trait à l'exécution des opérations relatives à la gestion déléguée.

✓ Le délégant peut faire procéder, à tout moment à des audits ou contrôles externes ou se faire assister par des experts ou agents.

Or en réalité, ce contrôle peut être très faible lorsque la régulation est intégrée à la structure concédante. En effet, le contrôle des services publics marchands locaux délégués se faisant à l'intérieur même des services administratifs ou techniques de l'appareil d'Etat (le délégant) bien qu'exhaustif reste insuffisant. En fait, ce contrôle prévu dans les contrats de gestion déléguée connaît des limites dues principalement:

¹ En réalité, le contenu de ce contrat, voulu et négocié en son temps traduit l'opacité et l'absence d'un cadre juridique en la matière.

² Développé, par nous plus, loin

³ Pour s'en tenir qu'à l'essentiel

- aux faibles compétences et qualifications techniques nécessaires dont disposent les collectivités territoriales pour faire le contrôle sur les sociétés délégataires ;

- à la divergence dans l'interprétation par le délégant et le délégataire de certaines dispositions contractuelles ;

- au retard, en réalité, de la communication des informations par le délégataire et parfois à leurs insuffisances;

- au non respect des canevas contractuels ;

La préservation des intérêts des usagers nécessite, à cet égard, de soutenir le contrôle interne, qui se trouve limité par ses propres contraintes, par un contrôle externe efficace et approprié.

b- Le contrôle externe du délégant : une nécessité impérieuse

Le contrôle peut revêtir un double aspect : interne à la convention, d'une part, et externe, d'autre part.

Or, si le contrôle interne assuré par le délégant est une nécessité impérieuse, il est cependant insuffisant. Un contrôle externe diversifié¹ s'impose et, qui peut être assuré aussi bien par **l'utilisateur** que par **un régulateur indépendant du pouvoir exécutif**.

En effet, la collaboration des usagers est au fond de la participation aux décisions politiques. Elle présente un des aspects de la démocratie participative et renforce, de la sorte le principe de la démocratie de proximité. En France, la loi du 6 février 1992 dite « LATR » a créé, dans son article 26, « **une commission consultative** » compétente pour un ou plusieurs services publics locaux et dont l'utilisateur est représenté ; l'objectif est de préserver ses intérêts notamment en matière du contrôle des sources de la variation des tarifications du service et des redevances payées. L'exemple de Finlande est assez important. Il est prévu, en effet, expressément dans la constitution que toute facturation de services publics aux usagers doit être autorisée par la loi. En outre, en 1992, le Parlement Finlandais a voté à cet effet une loi qui définit les grands principes déterminant les types de service public qui sont facturables et les bases de calcul correspondantes².

S'agissant de l'instauration d'un organe de régulation indépendant du pouvoir exécutif à la lumière de la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (HACA) et l'Instance centrale de prévention de la corruption, sa création est nécessaire sur plusieurs plans et pour des différentes causes.

¹ Il ne s'agit pas d'un contrôle exercé par un cabinet privé qui reste comme même un contrôle fait au profit du délégant, mais un contrôle qui peut cibler directement et explicitement les intérêts des usagers.

² OCDE « la facturation des services publics aux usagers : principes directeurs et études de cas ; hors série n° 22, 1998, p7.

Tout d'abord, elle peut remplir une fonction d'expertise et de conseil au service du pouvoir exécutif, du Parlement et des autorités administratives et judiciaires. Elle peut assurer, également, une fonction de régulation notamment en étudiant l'objet de la création du service public délégué, approuvant les cahiers de charge des opérateurs et veiller aussi au respect des clauses des contrats.

Cette autorité administrative indépendante peut exiger aussi une sorte de souplesse de contrat ; à cet effet, les concessions doivent s'adapter à l'évolution des besoins des usagers et, le délégant a le droit d'adapter les obligations du concessionnaire pour répondre à de nouveaux besoins qui sont souvent imposés par le contexte¹ ; ceci permet, certes, le maintien de l'équilibre satisfaisante pour les parties contractantes dans un souci **de continuité du service public**.

Sa mission peut ne pas s'arrêter à ces fins. En effets, cet organe peut aussi bien recevoir les plaintes relatives aux violations des lois et règlements applicables au secteur public concédé que sanctionné les infractions commises par les délégataires. Or, le parfait fonctionnement exige de doter cet organe de régulation des moyens techniques et financiers suffisants ainsi que la légitimité fondée sur son indépendance nécessaire pour occuper un espace significatif dans le débat public.

Il s'en suit que la création de cette instance de régulation, reste une nécessité impérieuse en jouant un rôle déterminant relatif à la préservation des intérêts des usagers notamment en matière de rapport qualité- prix.

Or, nonobstant le nombre réduit des contrats de gestion déléguée des services publics locaux, la volonté de l'instauration de cette instance ne doit pas être freinée ; son rôle optera donc pour empêcher l'opération de la délégation du service public de se transformer purement et simplement en opération dominée seulement par une logique commerciale. A ce moment là, c'est le juste prix du service rendu qui sera appliqué aux usagers.

Conclusion :

Le législateur marocain, à travers la loi 54-05 relative à la gestion déléguée, a donné au contrat de ce mode de gestion un aspect bilatéral, puisqu'il repose sur une relation équilibrée entre le délégant et le délégataire en cherchant à préserver les intérêts de chacun d'eux, en précisant de manière claire et nette leurs obligations ainsi que leurs droits. Nonobstant, l'apport juridique, cette loi n'a pas précisé explicitement les obligations des usagers ainsi que leurs droits notamment. Elle ne fournit aucune protection juridique et légale à un acteur

¹ La souplesse du contrat s'impose du fait de sa durée, souvent de 20 ans, pour prévoir tous les aléas, tous les imprévus et toutes les modifications susceptibles d'affecter l'environnement du contrat et par conséquent, trouver les solutions adéquates.

majeur et bénéficiaire de service public qui est l'usager en général, et le citoyen à revenu bas en particulier.

Si les questions relatives au contrat de délégation de service public touchent essentiellement les relations établies entre l'autorité délégante et le délégataire, le constat de la délégation des services publics marchands a montré qu'elle doit satisfaire à une relation **triangulaire** regroupant une trilogie d'intervenants : **délégant, délégataire et usagers** en tant que partie prenante. Les services publics locaux à caractère industriel et commercial ont été créés, en fait, pour satisfaire un but d'intérêt général qui se révèle dans la satisfaction des besoins des usagers ; ces derniers sont aussi les principaux payeurs de ces services.

L'usager constitue le maillon faible de la chaîne. Il s'ensuit qu'il reste, en l'absence d'un contrôle efficace et approprié, la cible des sociétés délégataires pour dégager des superprofits et éponger leurs déséquilibres financiers.

A cet égard, l'installation des **instances régionales de régulation** indépendantes du pouvoir exécutif reste un mécanisme évident de **contrôle externe** sur les services publics délégués. En outre, la mise en place **des commissions consultatives régionales** est un autre contrôle d'une nécessité impérieuse, dans lesquelles l'usager doit être fortement représenté et écouté. Ce procédé constitue, certes, l'un des moyens de la bonne gouvernance des services publics locaux d'intérêt général et **une politique de démocratie participative et de proximité**.