

La commande publique locale, talon d'Achille de la gouvernance financière au Maroc ?

Local public procurement: the Achilles' heel of financial governance in Morocco?

Amine EL AMRANI

Laboratoire de recherche en économie, management, finance et stratégies des organisations, FSJES de Mohammedia, Maroc

ALJ BOUCHRA

Professeure de l'enseignement supérieur, Laboratoire de recherche en économie, management, finance et stratégies des organisations, FSJES de Mohammedia, Université Hassan II Casablanca.

Correspondence address:

FSJES de Mohammedia - Maroc

Cite this article

EL AMRANI, A., ALJ, B. (2026). La commande publique locale, talon d'Achille de la gouvernance financière au Maroc ? International Journal of Economics and Management Sciences, Volume 5, Issue 3 (2026), pp. 217-235.

Submitted: 14/06/2026

Accepted: 06/07/2026

Résumé :

Cet article examine la relation critique entre la gestion des marchés publics au sein des collectivités territoriales marocaines et la qualité de leur gouvernance financière. Il part du constat que la défaillance des marchés publics – caractérisée par des irrégularités dans les procédures, un manque de transparence, une faible concurrence et des contrats mal adaptés – constitue une menace sérieuse pour l’efficacité des finances locales et la réalisation des politiques publiques territoriales.

L’objectif central est d’évaluer dans quelle mesure les défaillances récurrentes de la commande publique locale au Maroc compromettent-elles les principes de bonne gouvernance financière, et quelles en sont les conséquences sur la performance économique, la crédibilité budgétaire et le développement territorial.

A travers une analyse des mécanismes par lesquels une passation déficiente des marchés publics affecte les piliers de la gouvernance financière : la discipline budgétaire, l’allocation optimale des ressources, la transparence et le contrôle.

La méthodologie combine une analyse du cadre juridique et institutionnel en vigueur des marchés publics, et une étude de cas révélatrice. Les défaillances identifiées incluent le non-respect des procédures, le fractionnement des marchés, l’opacité dans l’attribution, les surcoûts et les retards, ainsi que la faible redevabilité.

Mots-clés : Finance locale, Marchés publics, collectivités territoriales, gouvernance financière.

Abstract:

This article examines the critical relationship between the management of public procurement within Moroccan territorial collectivities and the quality of their financial governance. It starts from the observation that deficiencies in public procurement—characterized by procedural irregularities, a lack of transparency, weak competition, and poorly adapted contracts—pose a serious threat to the efficiency of local finances and the implementation of territorial public policies.

The central objective is to assess the extent to which recurrent failures in local public procurement in Morocco undermine the principles of sound financial governance, and what their consequences are on economic performance, budgetary credibility, and territorial development.

Through an analysis of the mechanisms by which deficient procurement processes affect the pillars of financial governance: budgetary discipline, optimal resource allocation, transparency, and control.

The methodology combines an analysis of the current legal and institutional framework for public procurement with a revealing case study. The identified deficiencies include non-compliance with procedures, splitting of contracts, opacity in award processes, cost overruns and delays, as well as weak accountability.

Keywords : Local Finance, Public Procurement, territorial collectivity, Financial Governance

INTRODUCTION

Les collectivités territoriales et, plus généralement, les institutions publiques locales exercent une influence majeure sur la vie quotidienne des Marocains. Cette importance découle directement du processus de décentralisation de l'action publique, engagé et sans cesse renforcé. Comme le souligne Serge Huteau (2008)¹ « le rôle des collectivités territoriales est croissant dans la sphère publique. Faire fi de leur importance, c'est occulter leur rôle dans la modernisation du secteur public à laquelle nous contrainst l'enjeu majeur du 21^{ème} siècle, le développement durable dans une économie globalisée ».

L'interrogation sur la notion de performance territoriale nécessite, en premier lieu, d'articuler les principes de gouvernance financière avec ceux de l'action publique, celle-ci étant fondamentalement orientée vers la recherche de l'intérêt général. Si ce lien s'observe traditionnellement à l'échelle nationale, la dynamique de la décentralisation permet également d'établir une relation multi-scalaire entre la gouvernance locale ou territoriale et les actions publiques menées sur leurs périmètres respectifs. La poursuite de l'intérêt général passe aujourd'hui par l'adoption croissante d'une logique de performance de la chose publique, initialement développée au niveau territorial. Cette évolution, largement impulsée par des mouvements tels que le New Public Management², appelle à une détermination et une analyse des facteurs qui l'ont façonnée.

Par effet d'entraînement, la commande publique locale s'impose comme un levier stratégique pour ancrer concrètement la notion de développement territorial. En effet, toute décision politique ou action publique passe nécessairement par la réalisation de marchés publics, qu'ils visent à répondre aux besoins courants d'une administration ou à contribuer à la mise en œuvre d'une politique publique définie. Dans ce contexte, ces marchés représentent désormais une opportunité cruciale pour intégrer systématiquement des considérations économiques et sociales dans les achats publics, en particulier ceux opérés par les collectivités territoriales. Cette orientation est renforcée par le nouveau décret sur les marchés publics, publié le 8 mars 2023³, qui consolide explicitement leur rôle comme outil d'intégration des critères économiques, sociaux et environnementaux dans les achats des personnes publiques.

La commande publique ne se résume pas à une simple régulation technique ; elle constitue un prérequis fondamental pour la consolidation de la gouvernance financière locale. Cette perspective appelle à une approche de renforcement intégrée, qui combine l'assainissement des procédures, la digitalisation, la professionnalisation des acteurs et la mise en place d'un contrôle ex post efficace. Ainsi repensée, une commande publique plus vertueuse émerge comme un levier stratégique central pour optimiser l'efficacité de la dépense publique locale et soutenir la réussite de la régionalisation avancée au Maroc.

Notre analyse interroge le lien dialectique qui unit, au sein des collectivités territoriales marocaines, les pratiques de la commande publique et les fondements de leur gouvernance financière. Cette recherche postule que la gestion des marchés publics n'est pas une simple

¹HUTEAU Serge, La nouvelle gestion publique locale : LOLF et collectivités territoriales, Le moniteur éditions, 2008

²Amar, P., & Berthier, L. (2007). Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites.

³Décret n° 2-22-431 du 15 Chaabane 1444 (8 mars 2023) relatif aux marchés publics.

fonction administrative accessoire, mais le cœur opérationnel par lequel se matérialise – ou se dévoie – la rationalité financière locale.

Les marchés publics constituent l'un des mécanismes fondamentaux sur lesquels s'appuient les collectivités territoriales pour exécuter les projets entrant dans le cadre de leurs attributions. Ces marchés visent à réaliser des travaux, des fournitures ou des services au profit des collectivités territoriales. Malgré la régularité des procédures suivies pour l'attribution des marchés conformément aux dispositions réglementaires prévues par le décret sur les marchés publics, *l'exécution de ces marchés peut rencontrer certaines difficultés conduisant parfois à la suspension de leur exécution et à la non-atteinte des objectifs escomptés lors de leur conclusion.*

L'objectif scientifique et académique de cet article est de répondre à la problématique suivante : **Dans quelle mesure les défaillances récurrentes de la commande publique locale au Maroc compromettent-elles les principes de bonne gouvernance financière, et quelles en sont les conséquences sur la performance économique des collectivités territoriales, leur crédibilité budgétaire et sur le développement territorial ?**

Afin d'appréhender les contours de ce questionnement, nous allons traiter dans un premier axe les soubassements juridiques et les pratiques des marchés publics au sein des collectivités territoriales à la lumière des principes de la bonne gouvernance financière (I), puis dans un deuxième axe on va, d'une part, diagnostiquer la situation des marchés conclus par les collectivités territoriales relevant de notre échantillon qui ont connu diverses difficultés ayant conduit à la suspension de leur exécution, et d'autre part, à identifier les causes sous-jacentes de cette défaillance ainsi que les mesures prises, à cet égard, par les collectivités territoriales concernées.(II)

1. Revue de littérature

1.1. Les soubassements juridiques et pratiques des marchés publics

1.1.1 Définition et apports de la réforme des marchés publics

La définition juridique d'un marché public présente des variations selon les sources, faisant l'objet d'une abondante littérature académique. Pour les besoins de notre analyse, nous retiendrons la formulation officielle du décret marocain du 8 mars 2023, qui le caractérise comme un « accord contractuel onéreux [...] destiné à la réalisation de travaux, à la fourniture de biens ou à la prestation de services ». Cette approche contractuelle rejoint la perspective fonctionnelle exposée par M. ROMEUF⁴, pour qui « un marché public est un contrat dans lequel une entité privée s'engage à réaliser un projet d'infrastructure publique ou à fournir des biens ou des services nécessaires au fonctionnement d'un service public. Ce contrat est conclu avec une entité publique qui surveille et supervise la réalisation du projet ou la fourniture des biens ou des services. Le prix est déterminé en fonction des conditions énoncées dans le contrat ».

En raison des enjeux économiques et financiers majeurs qu'ils représentent pour la qualité de la gouvernance, les marchés publics ont fait l'objet d'une réforme réglementaire structurelle à partir de 2007. Cette initiative s'inscrivait dans une politique gouvernementale de modernisation visant à garantir une gestion plus transparente des deniers publics. Elle a conduit à une refonte substantielle des règles encadrant l'attribution, le contrôle et l'exécution des contrats publics, avec l'ambition de simplifier et de clarifier les procédures. La réforme du 8 mars 2023 s'inscrit dans la continuité de cette dynamique, tout en y introduisant plusieurs axes novateurs.

« Afin de garantir une harmonisation et une uniformisation du processus de passation des marchés publics pour tous les acteurs impliqués, y compris les entreprises candidates, la réforme a adopté un décret unique pour les marchés de l'État, des établissements publics et des collectivités locales et leurs groupements. De plus, pour renforcer le principe d'unicité de la réglementation des marchés publics, les services d'architecture ont été intégrés dans le nouveau système régissant les conditions et les règles de passation des marchés publics. Dans ce même esprit, le portail des marchés publics a été créé en tant que portail national pour tous les marchés publics » (Harakat, M. (2020)).

Les mesures de simplification et de clarification introduites par la réforme visent à rationaliser les procédures de passation des marchés publics. Elles portent notamment sur la clarification des critères d'évaluation de l'offre économiquement *la plus avantageuse*, adaptés selon la nature des prestations (travaux, fournitures, services), et sur la simplification des modalités d'appréciation des offres ainsi que de la gestion des prix anormalement bas ou excessifs. Parmi les modifications notables figurent la suppression du tirage au sort pour désigner les représentants administratifs au sein des commissions d'appel d'offres, et la clarification des règles encadrant la constitution, la restitution et la confiscation des cautionnements provisoires (Décret n° 2-22-431)⁵.

⁴ René Romeuf, *La Pratique des marchés publics*

⁵ Le décret n° 2-22-431, adopté le 8 mars 2023 (15 chaâbane 1444), est le texte fondamental régissant les marchés publics au Maroc

La réforme précise également les conditions d'examen et d'attribution des lots dans les marchés de lotissement, consacre un chapitre spécifique aux services d'architecture, et étend la durée des marchés-cadres à cinq ans pour certains contrats, tels que la location longue durée de véhicules ou l'acquisition de matériel informatique (renvoyant au Décret n° 2-99-1087 du 4 mai 2000)⁶. En outre, elle allège le dossier administratif requis des soumissionnaires en limitant les pièces justificatives à celles du candidat pressenti pour l'attribution, et rationalise la composition des commissions d'évaluation en fonction des modalités de passation du marché et des caractéristiques de l'entité publique concernée.

1.1.2 Processus d'attribution et de réalisation des marchés publics

a. La préparation des contrats publics

La réglementation des achats publics ne constitue pas un ensemble de prescriptions rigides, mais fournit plutôt un cadre de référence flexible aux gestionnaires. Le décret de 2023 renforce ce principe en instaurant deux règles spécifiques destinées à accompagner les acheteurs publics dans une définition plus précise et pertinente de l'objet de leurs acquisitions. Ce soutien pratique répond à une exigence fondamentale : comme le souligne Bensouda (2013), *le succès d'un achat public repose avant tout sur une identification exacte des besoins et sur une planification rigoureuse, étapes que ce nouveau cadre juridique s'attache à faciliter*. Il est impératif que chaque contrat définisse clairement son objet tant sur le plan quantitatif que qualitatif. L'administration doit procéder à une évaluation précise des besoins à satisfaire, condition sine qua non d'une gestion efficace des marchés publics et d'une allocation optimale des ressources (Zoubaa, 2011). En ce sens, l'article 5 du décret relatif aux marchés publics stipule que les prestations doivent répondre exclusivement à des besoins spécifiques, définis dans leur nature et leur étendue. Avant tout lancement de la procédure de mise en concurrence, l'entité adjudicatrice est tenue d'établir avec rigueur les spécifications techniques, en s'appuyant sur des normes reconnues par le marché ou des référentiels internationaux. Une définition imprécise ou inadéquate de ces spécifications peut conduire à des résultats insatisfaisants, fausser le jeu de la concurrence et compromettre la comparabilité objective des offres soumises.

Conformément à l'article 14 du décret, toute entité publique est tenue de publier, au cours du premier trimestre de l'année budgétaire, un programme prévisionnel d'achats. Bien que de nature indicative, ce document doit être rendu public, à la fois dans un journal national et sur le portail officiel des marchés de l'État. Cette publication répond à un double objectif : elle permet à l'administration de planifier de manière anticipée ses futurs besoins en fournitures, services ou travaux, et offre aux fournisseurs potentiels une visibilité leur permettant de se préparer efficacement à répondre aux prochains appels d'offres (Bensouda. N, 2013). Cette démarche participe ainsi à une meilleure préparation des procédures et à une concurrence plus structurée.

b. La constitution du dossier de marché et l'initiation de l'appel à la concurrence

La responsabilité des gestionnaires dans la phase d'attribution des marchés publics est déterminante. Leur capacité à conduire efficacement cette étape conditionne la qualité du résultat, tant dans la sélection de l'offre économiquement la plus avantageuse que dans la mise en œuvre ultérieure du contrat. Une préparation insuffisante ou précipitée peut compromettre

⁶ Le décret n° 2-99-1087, adopté le 4 mai 2000 (29 moharrem 1421), est le texte réglementaire qui approuve le Cahier des Clauses Administratives Générales (CCAG-T) applicables aux marchés de travaux exécutés pour le compte de l'État au Maroc

l'intégrité et l'efficacité de l'ensemble du processus. Bien que le cadre réglementaire fournisse des lignes directrices structurantes pour assurer la cohérence, le respect de la concurrence et l'égalité d'accès des fournisseurs (Zoubaa, 2011), il laisse aux gestionnaires une marge d'appréciation substantielle, renforçant ainsi leur rôle et leur responsabilité dans la réussite de la procédure.

c. La phase d'ouverture des plis et l'attribution du marché

La décision d'attribution d'un marché public s'appuie sur une analyse comparative des offres, visant à identifier celle qui présente le meilleur équilibre entre qualité et bénéfices. L'évaluation, conduite sur la base du cahier des charges et du règlement de la consultation, suit un processus structuré en trois étapes principales : l'analyse des échantillons, l'examen des dossiers administratifs et techniques, et l'appréciation des propositions financières et qualitatives. La finalité est de retenir l'offre économiquement la plus avantageuse, en intégrant des éléments tels que le délai d'exécution et le coût global d'utilisation (Nafzaoui & Ferdoussi, 2020). Conformément à l'article 18 du décret, cette sélection doit s'opérer selon des critères objectifs, non discriminatoires et strictement liés à l'objet du marché, garantissant ainsi la transparence et la légalité de la procédure.

d. La phase d'approbation des marchés publics

À la suite de l'attribution d'un marché public, le maître d'ouvrage dispose d'un délai impératif de soixante-quinze jours pour approuver définitivement le contrat. Conformément à l'article 152 du décret, cette approbation – qu'elle fasse suite à l'ouverture des plis ou à la négociation – doit être notifiée à l'attributaire dans ce même délai. L'acte formel d'approbation, matérialisé par la signature de l'autorité compétente, confère au contrat sa pleine validité et son opposabilité juridique, scellant ainsi la relation contractuelle entre les parties.

e. Clôture de la réalisation des marchés publics

La phase de clôture d'un marché public intervient soit par la réception définitive des prestations, soit par la résiliation du contrat.

La réception, formalisée par un procès-verbal établi par le maître d'ouvrage, constate la conformité des travaux, fournitures ou services exécutés et constitue l'acte qui déclenche le paiement final et met un terme aux obligations contractuelles.

À l'inverse, la résiliation, qui peut être prononcée unilatéralement par l'administration, trouve son fondement soit dans une faute imputable au titulaire, soit dans un motif d'intérêt général, ce dernier cas donnant lieu à une indemnisation conforme aux dispositions du Cahier des Clauses Administratives Générales (Nabih, 2014). Cette dualité des modes de fin de contrat s'inscrit dans le cadre plus large de la réforme du 8 mars 2023, qui vise à renforcer la transparence, à lutter contre les pratiques corruptives par l'obligation généralisée de la mise en concurrence, et à assurer une protection équilibrée des intérêts des entreprises et de ceux de la puissance publique.

1.2. Le cadre de la gouvernance de la commande publique locale

1.2.1. La Gouvernance territoriale : approche théorique du concept

En effet plusieurs définitions se sont penchées sur cette notion de gouvernance territoriale :

La gouvernance territoriale est un moyen de régulation territoriale qui « vise d'abord à améliorer la gestion des administrations plutôt que de proposer un nouveau mode de gestion

démocratique » Pitseys (2010). Bertrand & Moquay (2004) affirment que « Le concept gouvernance territoriale ou gouvernance locale permet de renouveler la réflexion sur le gouvernement des territoires, leurs modes de gestion et d'administration ». Leloup et al. (2005) rejoignent la même idée, en considérant le concept de gouvernance locale « comme une forme de régulation territoriale et d'interdépendance dynamique entre agents notamment productifs et institutions locales ». Pour Goxe et al. (2006), la gouvernance ne désigne pas un phénomène précis, mais un ensemble d'évolutions de l'action publique comme la décentralisation, la contractualisation ou l'appel au partenariat, qui sont sans doute en partie liés, mais qui n'en ont pas moins chacune leur rythme propre et une logique spécifique »

Leloup et al. (2005) qui confirment que « La question de la gouvernance territoriale renvoie ainsi tout d'abord à celle du développement local et se situe dans le contexte historique de l'implication croissante des acteurs locaux — privés, publics, associatifs — dans les dynamiques de développement, dans leur capacité à se mobiliser et à se prendre en charge ».

Le raisonnement implicite posé par ces définitions à propos de la « gouvernance locale-territoriale » met en relief le constat de la défaillance des réformes basées sur la concentration et sur la nécessité d'impliquer davantage le niveau local dans les processus décisionnels. « Le développement local s'inscrit dans un cadre de gouvernance qui clarifie la nature de cette démarche ascendante, qui va du bas vers le haut, contrairement à l'approche classique (du haut vers le bas) »

En un mot, la gouvernance locale doit s'inscrire dans une démarche de performance basée sur l'amélioration de la performance de la gestion publique et de l'administration à travers le passage d'une logique des moyens à une logique de résultats et de la performance.

La performance dans la sphère publique serait le résultat atteint par les acteurs ou intervenants aux services et programmes et les décideurs ou instances chargées des politiques et programmes publics via la conjonction des voies et des moyens propres d'après Mazouz et Tardif (2010).

1.2.2. L'achat public : un outil de planification et de performance

Le système de gestion de la commande publique au sein des collectivités territoriales marocaines a connu une transformation profonde, passant d'une logique purement administrative et procédurale à une dimension stratégique intégrée à la gouvernance territoriale. Initialement conçue comme un acte d'approvisionnement centré sur les mécanismes de passation, d'exécution et de paiement, la commande publique est désormais reconnue comme un instrument essentiel d'allocation des ressources, d'optimisation de la dépense publique et de stimulation de l'économie locale.

La transition d'une logique purement administrative — centrée sur la gestion des moyens, le respect procédural et l'application des textes — vers une culture de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie, s'impose localement comme une nécessité incontournable. Il ne suffit plus simplement de « gérer » la commande publique : il s'agit désormais de la piloter avec **performance**, en faisant d'elle un levier actif de la gouvernance financière des collectivités territoriales.

Le renforcement de la performance de la gestion locale est matérialisé d'une part, par la mise en place de la **programmation budgétaire triennale**⁷ qui représente un cadre de suivi de la performance en permettant d'inscrire la gestion budgétaire dans une perspective triennale, et d'autre part, par l'élaboration des **programmes budgétaires** qui visent l'amélioration de la gouvernance des collectivités territoriales et le renforcement de la responsabilisation des gestionnaires.

L'enjeu consiste donc à identifier les *interfaces stratégiques* favorisant l'intégration d'une approche managériale dans la gestion de la commande publique. Autrement dit, il s'agit de déterminer les paramètres contextuels qui permettent de satisfaire à la fois les contraintes budgétaires et les objectifs de performance.

- **Première interface : la gestion stratégique intégrée de la commande publique, la définition et la maîtrise des normes de la gestion axée sur les résultats (GAR)**

Au cœur de cette interface se trouve la redéfinition du processus décisionnel de l'acheteur public. L'enjeu consiste à élaborer une nouvelle ingénierie de la prévision de la commande publique, afin de l'orienter résolument vers la performance.

- **Deuxième interface : la stratégie de la commande publique, le jeu des acteurs et les structures de décision**

Cette interface revêt une importance capitale, car elle implique de prendre en compte les effets en chaîne qu'elle est susceptible de produire sur les détenteurs du pouvoir de passer une commande publique, et plus largement sur la reconfiguration de leurs paradigmes. De multiples acteurs interviennent, directement ou indirectement, dans le processus de gestion de la commande publique. Dès lors, l'un des enjeux essentiels de la GAR est de parvenir à réguler un jeu complexe de pouvoirs dépensiers au sein d'un système décisionnel orienté vers la performance.

- **Troisième interface : l'exécution de la commande publique et l'atteinte et satisfaction des normes de performance**

Cette interface doit intégrer la réalité administrative interne dans toute mise en œuvre d'un système de management. Or, cette réalité est marquée par un processus de plus en plus normalisé par une multitude de règles et procédures, qui lui confèrent des automatismes. Si ces derniers sécurisent les acteurs, ils s'avèrent souvent défavorables à la maîtrise de la GAR dans le cadre de la commande publique.

- **Quatrième interface : le suivi et contrôle de la commande publique et la maîtrise de la GAR**

La bonne gouvernance d'un système aussi complexe implique la mise en place d'organes de contrôle. Elle privilégie, comme mode de régulation, la socialisation des valeurs de performance.

2. Partie empirique

2.1. Objectif de la recherche

Les marchés publics constituent l'un des mécanismes fondamentaux sur lesquels s'appuient les collectivités territoriales pour exécuter les projets entrant dans le cadre de leurs attributions.

⁷ Ministère de l'Economie et des Finances, Royaume du Maroc, « Guide de la programmation budgétaire triennale », LOF, 2015.

Ces marchés visent à réaliser des travaux, des fournitures ou des services au profit des collectivités territoriales. Malgré la régularité des procédures suivies pour l'attribution des marchés conformément aux dispositions réglementaires prévues par le décret sur les marchés publics, *l'exécution de ces marchés peut rencontrer certaines difficultés conduisant parfois à la suspension de leur exécution et à la non-atteinte des objectifs escomptés lors de leur conclusion.*

Dans ce cadre, notre travail vise, d'une part, à diagnostiquer la situation des marchés conclus par les collectivités territoriales relevant de notre échantillon qui ont connu diverses difficultés ayant conduit à la suspension de leur exécution au cours de la période 2020-2024, et d'autre part, à identifier les causes sous-jacentes de cette suspension ainsi que les mesures prises, à cet égard, en l'objet.

2.2. Méthodologie adoptée et posture épistémologique

Afin d'évaluer dans quelle mesure les défaillances récurrentes de la commande publique locale au Maroc compromettent-elles les principes de bonne gouvernance financière, et quelles en sont les conséquences sur la performance, la crédibilité budgétaire des collectivités territoriales, nous avons vu important de mener un travail sur le terrain.

En l'occurrence, notre recherche s'inscrit dans un cadre épistémologique positiviste, qui postule l'existence d'une réalité objective, extérieure au chercheur, et dont les régularités peuvent être découvertes et mesurées à travers une observation méthodique et neutre.

Le choix de ce positionnement est particulièrement adapté à l'étude des marchés publics pour plusieurs raisons. Premièrement, la commande publique est, par essence, normée et codifiée. Elle produit une réalité documentaire stable qui se prête à une observation et une mesure objective. Deuxièmement, les finances des collectivités locales génèrent une masse de données quantitatives qui constituent un terrain d'enquête privilégié pour une analyse positive visant à établir des corrélations, des causalités et des tendances mesurables.

2.3 Collecte et traitement des données

a. Stratégie de recherche -

Conformément à cette posture épistémologique, nous avons adopté une stratégie de recherche par étude documentaire quantitative, combinant une analyse statistique descriptive et une modélisation par indices composites⁸. Le design retenu est de nature transversale — les données couvrent la période 2020-2024 — avec une visée explicative et comparative, visant à identifier les déterminants structurels des suspensions de marchés et à en mesurer l'impact sur la gouvernance financière locale.

L'unité d'analyse retenue est le *marché public suspendu*, défini comme tout marché ayant fait l'objet d'une interruption d'exécution, partielle ou totale, indépendamment de sa cause ou de sa durée, au sein des collectivités territoriales de la région étudiée.

b. Échantillonnage et modalités de collecte des données

⁸ La construction d'indices composites implique nécessairement des choix de pondération qui ne sauraient être arbitraires. Comme le soulignent Nardo et al. (2008, p. 31), « les pondérations ne sont jamais neutres : elles reflètent des jugements de valeur sur l'importance relative des composantes et doivent, à ce titre, être explicitement justifiées et soumises à des tests de robustesse ».

Sur la base d'un échantillon composé des collectivités territoriales relevant de la région « Rabat – Salé - Kenitra » au nombre de 114 communes est dont 23 urbaines et 91 rurales. Les personnes interviewées sont des comptables publics et des régisseurs des dépenses des communes concernées. L'échantillonnage retenu est de type exhaustif : l'enquête a été adressée à l'intégralité des collectivités de la région, sans restriction ni stratification préalable, dans l'objectif d'obtenir une photographie complète et non biaisée de la situation des marchés suspendus à l'échelle régionale.

La collecte des données a été conduite selon un protocole en deux phases complémentaires.

La **première phase**, d'ordre documentaire, a consisté en l'exploitation systématique des documents administratifs officiels produits par les collectivités territoriales : les états de situation des marchés en cours d'exécution, les procès-verbaux de réception provisoire et définitive, les rapports annuels d'exécution budgétaire, les correspondances relatives aux procédures de résiliation, ainsi que les états de liquidation des garanties définitives. Ces documents, de nature réglementaire et normée, constituent des sources primaires fiables dont la validité interne est assurée par leur caractère juridiquement opposable.

La **seconde phase** a pris la forme d'un questionnaire structuré, administré auprès des ordonnateurs et des responsables des services des marchés publics de chaque collectivité territoriale. Ce questionnaire, composé de questions fermées et semi-ouvertes, a été conçu pour collecter des informations précises sur : l'identification et les caractéristiques de chaque marché suspendu (objet, montant, durée du contrat, délai d'exécution contractuel) ; la durée effective de la suspension ; les causes déclarées de la suspension, classées selon une nomenclature préétablie en huit catégories ; les montants déjà réglés au titulaire à la date de suspension ; et les mesures institutionnelles prises par la collectivité en réponse à la suspension.

c. Taux de réponse et représentativité

Sur les 122 collectivités territoriales sollicitées, **45 ont transmis des données exploitables**, soit un **taux de réponse de 36,9 %**. Parmi ces 45 collectivités répondantes, l'ensemble a déclaré au moins un marché suspendu au cours de la période 2020-2024, ce qui a permis de constituer un corpus empirique de **98 marchés publics suspendus**. Les 77 collectivités non répondantes ont soit déclaré ne détenir aucun marché suspendu sur la période (réponse négative exploitable), soit n'ont transmis aucune réponse

2.4 Analyse des données et résultats

Notre travail a permis de recenser un ensemble de données et d'observations qui peuvent être résumées dans les deux axes suivants :

- **Axe premier** : Situation des marchés suspendus au niveau des collectivités territoriales relevant de notre échantillon ;
- **Axe deuxième** : Causes de la suspension de l'exécution des marchés publics et les mesures prises par les collectivités territoriales

Tableau 1 : Situation générale des marchés suspendus au cours de la période 2020-2024

Indicateur	Valeur
Nombre total de collectivités territoriales	122
CT avec marchés suspendus	45

Pourcentage des CT concernées	37 %
Nombre total de marchés suspendus	98
Montant total des marchés (Dirham)	387 013 969,00
Montant total payé (Dirham)	181 910 959,72
Taux de décaissement sans service rendu	47 %

Source : Données reçues par les services des collectivités territoriales

Tableau 2 : Croisement : Objet x Nombre x Montant x Ratio de concentration

L'analyse croisée des Objets, Nombre et Montants des marchés révèle une dissymétrie structurelle majeure entre la répartition numérique des marchés et leur poids financier. Le calcul du ratio de concentration financière (part montant / part nombre) permet d'identifier les secteurs **sur- ou sous-représentés financièrement**.

Objet des marchés	Nb	% Nb	Montant moy. (MAD)	% Montant	Ratio conc.
Aménagement urbain & réhab. équip.	35	35,71 %	7 856 129	71,05 %	1,99
Bâtiments	11	11,22 %	5 174 845	14,71 %	1,31
Assainissement	1	1,02 %	8 409 055	2,17 %	2,13
Voirie et routes	12	12,24 %	1 501 553	4,66 %	0,38
Denrées/matériel divers	9	9,18 %	1 551 497	3,61 %	0,39
Etudes architecturales/techniques	14	14,29 %	380 065	1,37 %	0,10
Raccordement eau potable	7	7,14 %	537 555	0,97 %	0,14
Electricité / éclairage public	5	5,10 %	880 166	1,14 %	0,22
Ouvrages d'art	3	3,06 %	166 784	0,13 %	0,04
Espaces verts	1	1,02 %	750 000	0,19 %	0,19
TOTAL	98	100 %	3 949 122 (moy.)	100 %	—

Interprétation

Lecture du ratio : Un ratio > 1 indique que le secteur concentre proportionnellement plus de ressources que son nombre de marchés ne le suggère.

L'aménagement urbain (ratio = 1,99) et l'assainissement (2,13) sont les secteurs les plus financièrement concentrés. L'aménagement urbain seul représente 71 % des montants pour seulement 36 % des marchés, avec un montant moyen de 7,86 MDH/marché.

Tableau 3 : Croisement : Durées de suspension x Nombre de marchés x Montant moyen

La distribution des durées de suspension révèle une **corrélation négative ($r = -0,748$)** entre la durée de suspension et le log du montant du marché. Autrement dit, **les marchés aux montants les plus élevés sont suspendus précocement (1-7 mois)**, ce qui suggère un abandon dès les premières phases d'exécution pour les projets lourds.

Note : Corrélation durée/log(montant) $r = -0,748$. Les marchés [1-7 mois] concentrent 54,7 % des montants totaux malgré seulement 43 % des cas.

Durée (mois)	Nb marches	Montant cumulatif (MAD)	Montant moyen (MDH)	% du total
[1 - 7[	42	211 911 185,44	5,05	54,7 %
[7 - 13[	10	40 589 586,48	4,06	10,5 %
[13 - 19[	16	89 211 740,67	5,58	23,1 %
[19 - 25[	7	11 221 395,29	1,60	2,9 %
Plus de 25 mois	11	25 527 234,44	2,32	6,6 %
Non déterminé	12	8 552 827,68	0,71	2,2 %
TOTAL	98	387 013 970,00	3,95 (moy.)	100 %

Tableau 4 : Croisement : Cause x Fréquence x Impact financier x Ratio d'impact

L'analyse croisée des causes selon leur fréquence et leur poids financier conduit à introduire un **Ratio d'Impact (RI = % montant / % fréquence)**. Ce ratio permet d'identifier les causes dont l'impact financier dépasse leur occurrence statistique.

Cause de suspension	Nb	% Fréq.	% Montant	Montant moy. (MDH)	Ratio impact	Sévérité
Arrêt des entreprises	23	23,5 %	56,3 %	9,48	2,40	CRITIQUE
Manquement contractuel	26	26,5 %	14,2 %	2,11	0,53	MODERATE
Faible coordination interinst.	20	20,4 %	6,0 %	1,16	0,29	FAIBLE
Risques imprévus (Covid-19...)	11	11,2 %	12,0 %	4,21	1,07	ELEVE
Opposition population	7	7,1 %	3,2 %	1,79	0,45	FAIBLE
Demande résiliation titulaire	5	5,1 %	4,2 %	3,28	0,83	MODERATE
Non-régularisation foncière	4	4,1 %	4,0 %	3,90	0,99	MODERATE
Vice dans les procédures	2	2,0 %	0,05 %	0,09	0,02	NEGLIGEABLE
TOTAL	98	100 %	100 %	3,95 (moy.)	—	

Observation clé : L'arrêt des entreprises représente seulement 23,5 % des cas mais 56,3 % des montants (RI = 2,40). Les deux causes comportementales (arrêt + manquement) totalisent 70,5 % des montants bloqués.

Tableau 5 — Analyse des mesures prises Mesures x Nombre x Montants

Mesures prises par les Cts	Nb	% cas	Montant (MAD)	Montant moyen (MDH)
Résiliation + saisie garantie définitive	67	67,7 %	340 316 789,18	5,08
En cours de résiliation	10	10,1 %	27 773 089,63	2,78

Résiliation sans saisie de garantie	8	8,1 %	4 736 559,35	0,59
Aucune mesure prise	8	8,1 %	6 121 091,44	0,77
Nouvel appel d'offres	4	4,0 %	28 811 930,48	7,20
Consultation partenaires / reprise	2	2,0 %	704 507,40	0,35

Interprétation :

- 67 % des marches (représentant 88 % des montants) ont fait l'objet d'une **résiliation avec saisie de la garantie définitive**. A l'inverse, 8 marches (6,1 MDH) n'ont fait l'objet d'aucune mesure malgré des suspensions prolongées.

• Modélisation économique — Résultats

Le modèle composite⁹ développé dans cette recherche s'inscrit dans la tradition des indicateurs synthétiques de gouvernance (OCDE/JRC, 2008 ; Nardo et al., 2008). Il vise à réduire la complexité multidimensionnelle des dysfonctionnements de la commande publique locale à un indice scalaire interprétable, apte à alimenter le diagnostic institutionnel et la décision publique.

Un indicateur composite est défini par Nardo et al. (2008, p. 13) comme "une mesure construite à partir de sous-indicateurs individuels qui capture des concepts multidimensionnels qui ne peuvent pas être saisis par un seul indicateur". La construction d'un tel indice suit obligatoirement dix étapes méthodologiques prescrites par le Handbook de l'OCDE/JRC (2008) : (1) cadre théorique, (2) sélection des indicateurs, (3) imputation des données manquantes, (4) analyse multivariée, (5) normalisation, (6) pondérations et agrégation, (7) robustesse et sensibilité, (8) retour aux indicateurs de base, (9) associations avec d'autres variables, (10) présentation et diffusion.

Notre démarche suit rigoureusement ces étapes, en les adaptant au contexte spécifique de la gouvernance des marchés publics locaux marocains, pour lequel aucun indice composite standardisé n'existe dans la littérature existante.

Trois indices composites ont été calculés pour formaliser les résultats empiriques en un modèle de gouvernance quantitatif¹⁰.

– **Indice de Risque de Suspension par Objet (IRS_O)**

Formule : $IRS\_O = 0,5 \times \text{Poids\_montant\_normalisé} + 0,3 \times \text{Poids\_nombre\_normalisé} + 0,2 \times \text{Montant\_moyen\_normalisé}$

Objet du marché	IRS_O	Classe	% Nb	% Montant
-----------------	-------	--------	------	-----------

⁹ Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffmann, A. & Giovannini, E. (2008). Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. OCDE/Commission Européenne – Joint Research Centre (JRC). OECD Publishing, Paris.

¹⁰ Dans la présente recherche, les pondérations des trois indices — IRS_O, ISC et SVT — ont été déterminées selon une démarche en trois étapes combinant l'ancrage théorique, la méthode AHP (Analytic Hierarchy Process) de Saaty (1980), et une analyse de sensibilité a posteriori.

Aménagement urbain & réhab.	0,987	CRITIQUE	35,71 %	71,05 %
Bâtiments	0,313	MODERE	11,22 %	14,71 %
Assainissement	0,214	MODERE	1,02 %	2,17 %
Voirie et routes	0,161	FAIBLE	12,24 %	4,66 %
Denrées / matériel divers	0,129	FAIBLE	9,18 %	3,61 %
Etudes architecturales	0,129	FAIBLE	14,29 %	1,37 %
Autres (eau, électricité, art, espaces)	< 0,07	FAIBLE	—	< 2 %

– Indice de Sévérité des Causes (ISC)

Formule : $ISC = 0,6 \times \text{Ratio\_Impact\_Financier\_normalisé} + 0,4 \times \text{Poids\_Fréquence\_normalisé}$

Cause	ISC	Classe	% Freq.	Ratio impact
Arrêt des entreprises	0,950	CRITIQUE	23,5 %	2,40
Manquement contractuel	0,528	ELEVE	26,5 %	0,53
Risques imprévus	0,413	ELEVE	11,2 %	1,07
Faible coordination	0,368	MODERE	20,4 %	0,29
Non-régularisation foncière	0,277	MODERE	4,1 %	0,99
Demande résiliation titulaire	0,253	MODERE	5,1 %	0,83
Opposition population	0,192	FAIBLE	7,1 %	0,45
Vice dans les procédures	0,000	NEGLIGEABLE	2,0 %	0,02

– Indicateurs de performance budgétaire

Indicateur	Valeur calculée	Interprétation
Taux de Perte Budgétaire (TPB)	47,0 %	Signal critique
Taux de sanction effective	68,4 %	Modérément satisfaisant
Taux d'inaction institutionnelle	8,2 %	Risque d'aléa moral
Montant moyen marche suspendu	3,95 MDH	Projets structurants
Corrélation durée / log(montant)	r = -0,748	Abandon précoce des gros marchés
Montants décaissés sans service rendu	181,9 MDH	Perte sèche pour les CT

Score de Vulnérabilité Territoriale (SVT) — modèle composite¹¹

Formule : $SVT = \alpha * IRS\_O(dom) + \beta * ISC(dom) + \gamma * (1 - \text{Taux sanction})$

avec $\alpha = 0,40$ (poids objet), $\beta = 0,35$ (poids cause), $\gamma = 0,25$ (poids réactivité institutionnelle)

Composante	Ponderance (alpha/beta/gamma)	Valeur	Contribution au SVT
IRS_O dominant (aménagement urbain)	alpha = 0,40	0,987	0,395
ISC dominant (arrêt des entreprises)	beta = 0,35	0,950	0,333
(1 - Taux sanction = 0,316)	gamma = 0,25	0,316	0,079
SCORE DE VULNERABILITE TERRITORIALE (SVT)	—	0,806	VULNERABILITE CRITIQUE

Interprétation : Un SVT de 0,806 (seuil critique $\geq 0,70$) signifie que la région X présente une **vulnérabilité critique de sa gouvernance financière locale** en matière de commande publique, caractérisée par une hyper-concentration sectorielle (aménagement urbain) combinée à une défaillance comportementale dominante (arrêt des entreprises) et un taux d'inaction résiduel.

Analyse

L'objectif central de cette étude était d'évaluer dans quelle mesure les défaillances récurrentes de la commande publique locale compromettent les principes de bonne gouvernance financière, et d'en analyser les conséquences sur la performance économique, la crédibilité budgétaire et le développement territorial. Les résultats obtenus permettent d'apporter une réponse sans ambiguïté : la suspension généralisée des marchés – 98 contrats bloqués, représentant près de 400 millions de dirhams immobilisés – traduit une rupture systémique avec plusieurs piliers fondamentaux de la gouvernance financière publique.

Premièrement, le principe de prévisibilité budgétaire est gravement altéré. Sur les 387 millions de dirhams initialement engagés, près de la moitié (182 millions) ont été décaissés sans que les projets correspondants soient achevés. Cette situation génère un effet de ciseaux pernicieux : des crédits sont consommés sans production d'infrastructures, ce qui oblige les collectivités à rechercher des financements supplémentaires pour reprendre les chantiers ou à renoncer à d'autres investissements prioritaires. La programmation budgétaire pluriannuelle, censée garantir une allocation efficiente des ressources rares, se trouve ainsi vidée de sa substance.

Deuxièmement, la transparence dans l'exécution des contrats est mise à mal. Dans 50 % des cas de suspension, les causes sont directement imputables aux entreprises adjudicataires (abandon pur et simple des chantiers ou manquements contractuels). Pourtant, les procédures de sanction – lorsqu'elles existent – interviennent souvent tardivement. Sur les 98 marchés suspendus, 8 seulement ont fait l'objet d'une résiliation sans saisie de garantie, et 8 autres n'ont donné lieu à aucune mesure, malgré des arrêts de travail dépassant parfois plusieurs années. Cette mansuétude implicite envers les opérateurs défaillants envoie un signal négatif aux entreprises vertueuses et entretient une forme d'aléa moral préjudiciable à l'intégrité de la commande publique.

Troisièmement, la responsabilité des acteurs – maîtres d'ouvrage comme opérateurs économiques – est rarement sanctionnée de manière effective. Les collectivités territoriales ne sont pas exemptes de critiques : la faible coordination interinstitutionnelle explique 20 % des suspensions, tandis que les contentieux fonciers non anticipés ou les études techniques insuffisamment approfondies révèlent des lacunes en amont des processus d'attribution. Or, aucun mécanisme contraignant ne semble aujourd'hui inciter les élus et les services instructeurs

à davantage de rigueur dans la préparation et le suivi des projets. La résiliation massive des contrats (67 cas avec saisie de garantie) ne saurait masquer cette carence préventive.

Sur le plan de la performance économique, les conséquences sont tout aussi préoccupantes. Chaque marché suspendu génère des coûts d'opportunité considérables : les routes non construites, les équipements collectifs non réhabilités, les réseaux d'assainissement non opérationnels privent les populations de services essentiels. Les chantiers d'aménagement urbain – qui représentent 71 % des montants suspendus – sont précisément ceux qui auraient dû améliorer les conditions de vie des habitants. L'effet multiplicateur attendu des investissements publics (création d'emplois locaux, dynamisation du tissu économique, amélioration de l'attractivité territoriale) se trouve ainsi annulé, transformant des dépenses publiques potentiellement vertueuses en pertes sèches.

Conclusion

L'examen des marchés publics suspendus au niveau de notre échantillon conduit à s'interroger sur le rôle que joue désormais la commande publique locale dans la fragilisation de la gouvernance financière au Maroc. Loin d'être un simple instrument de mise en œuvre des politiques territoriales, le dispositif contractuel public apparaît, à la lumière des résultats de cette enquête, comme un révélateur des tensions et des limites du système actuel de régulation financière locale.

La crédibilité budgétaire des collectivités sort également affaiblie de cette situation. Les dotations non consommées ou mal employées réduisent leur capacité à planifier et à exécuter les programmes de développement à moyen terme. Les partenaires financiers sont en droit de s'interroger sur la fiabilité des maîtres d'ouvrage locaux, ce qui pourrait à terme renchérir le coût du financement des projets ou conditionner l'octroi de subventions à des exigences accrues de contrôle. Dans un contexte de décentralisation avancée, où les régions et les communes sont appelées à jouer un rôle croissant dans la conduite des politiques publiques, cette érosion de la crédibilité budgétaire constitue un risque systémique majeur.

Enfin, au niveau du développement territorial, l'accumulation de chantiers inachevés fragilise durablement la cohésion sociale. Les citoyens, confrontés à des infrastructures qui ne voient jamais le jour ou qui restent inachevées pendant des années, développent une défiance légitime envers les élus locaux et l'administration. Cette perte de confiance alimente le sentiment d'abandon, particulièrement dans les zones rurales ou périurbaines déjà défavorisées. Elle peut également freiner l'investissement privé complémentaire, les entreprises hésitant à s'implanter dans des territoires où la capacité à mener à bien des projets publics n'est pas avérée. Ainsi, au-delà du simple constat administratif, les marchés publics suspendus constituent un véritable indicateur de la santé de la gouvernance financière locale et de la qualité du lien contractuel entre l'État, les collectivités et les citoyens.

Dès lors, peut-on véritablement considérer la commande publique locale comme le « talon d'Achille » de la gouvernance financière au Maroc ? Les résultats de cette enquête invitent à répondre par l'affirmative, sous réserve de deux précautions. D'une part, notre échantillon, bien que représentative par sa taille et sa diversité, ne saurait résumer l'ensemble du royaume ; des études complémentaires dans d'autres territoires seraient nécessaires pour généraliser ces conclusions. D'autre part, les dysfonctionnements mis en lumière ne relèvent pas d'une fatalité : des marges de manœuvre existent pour y remédier.

Parmi les pistes d'amélioration, plusieurs s'imposent avec urgence. Il convient d'abord de renforcer la sélection et le suivi des entreprises en amont des attributions, notamment par une vérification plus rigoureuse de leurs capacités financières et techniques, et par l'instauration de systèmes de notation des performances passées. Ensuite, il est indispensable de sécuriser les préalables fonciers et administratifs avant tout lancement de chantier, quitte à décaler les calendriers pour éviter des contentieux ultérieurs. Par ailleurs, les procédures de résiliation doivent être accélérées et systématisées : des délais de réaction contraints, assortis de sanctions financières effectives pour les collectivités défailtantes dans leur rôle de maître d'ouvrage, pourraient être introduits. Enfin, un observatoire national des marchés publics suspendus pourrait être créé, chargé de publier annuellement des indicateurs de performance par région et par collectivité, afin d'exercer une pression par la transparence et de favoriser l'émulation vertueuse.

En définitive, la commande publique locale n'est pas intrinsèquement un talon d'Achille : elle peut et doit devenir un levier de développement et de confiance. Mais pour cela, une réforme en profondeur des pratiques s'impose, qui ne se limite pas à des ajustements procéduraux mais touche aux cultures professionnelles, aux incitations et aux responsabilités de tous les acteurs impliqués. Faute de quoi, les marchés suspendus continueront de prospérer, emportant avec eux une part toujours plus grande des deniers publics et de la crédibilité de l'action publique territoriale.

Références bibliographiques :

1- Articles et ouvrages

- Bertrand, N., & Moquay, P. (2004). La gouvernance locale, un retour à la proximité. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, (3), 533-559.
- Courlet, C., Ferguene, A., & Soulage, B. (2013). Le projet de territoire comme construit d'acteurs et processus de révélation des ressources : l'exemple marocain. *GéoDév.ma*, 1(1).
- El Hayani, K. (s.d.). L'achat public local, levier du développement territorial durable : cas de la région de l'Oriental. ENCG d'Oujda, Université Mohammed Premier. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, (11).
- Goxe, A., Holé, G., Leloup, F., & Moyart, L. (2006). La gouvernance territoriale : une analyse à travers l'offre de service aux entreprises. *Géographie, Économie, Société*, 8(3), 349-367.
- Jiraoui, I. (s.d.). La contribution de la régionalisation avancée au Maroc au développement durable des collectivités territoriales. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2).
- Laganier, R., Villalba, B., & Zuindeau, B. (2002). Le développement durable et territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire. *Développement Durable et Territoire*, Dossier Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, Économie, Société*, 7(4), 321-332.
- Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffmann, A., & Giovannini, E. (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. OECD Publishing.
- Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue Interdisciplinaire d'Études Juridiques*, 65(2), 207-228.
- Takaddoumi, N. (2020). Le développement durable dans les marchés des collectivités territoriales : quelle intégration ? *Revue des Sciences Juridiques*, (11).
- Theys, J. (2002). L'approche territoriale du développement durable, condition d'une prise en compte de sa dimension sociale. *Développement Durable et Territoire*, Dossier 1.

2- Textes juridiques

- Dahir n° 1-11-91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la constitution, Bulletin officiel n° 5964 bis. ;
- Dahir n° 1-15-83 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 111-14 relative aux régions, B .O n° 6440;
- Dahir n° 1-15-84 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 112-14 relative aux préfectures et provinces, B .O n° 6440 ;
21
- Dahir n° 1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 113-14 relative aux communes, B .O n° 6440 ;
- La loi n° 86-12 relatif au partenariat public-privé, B.O n° 6332 ;
- Le décret n° 2-22-431, adopté par le conseil du gouvernement en décembre 2022 et publié au bulletin officiel le 09 Mars 2023 ;

3- Institutions

- Ministère de l'économie et des finances, note de présentation du nouveau décret n° 2-22-431 relatif aux marchés publics.

4- Webographie

<https://www.tgr.gov.ma/wps/portal/Publication/Bulletins/Bulletin%20mensuel%20des%20statistiques%20des%20finances%20locales> ;

- <https://www.collectivites-territoriales.gov.ma/fr/documents-types>;