



**The financial governance of the Moroccan territorial collectivities :  
towards a new reading grid**

**La gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines : Vers  
une nouvelle grille de lecture**

Houda CHAIRI HOURRI <sup>1</sup>, Sarah FERHOUN <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Docteur en Economie et Gestion, Groupe de Recherche en Gouvernance et Développement Durable (GT2D), Faculté des sciences juridiques économiques et sociale de Tanger, Abdelmalek Essaadi University, Tetouan, Morocco.

<sup>2</sup> Docteur en Economie et Gestion, Groupe de Recherche en Gouvernance et Développement Durable (GT2D), Faculté des sciences juridiques économiques et sociale de Tanger, Abdelmalek Essaadi University, Tetouan, Morocco

**Abstract:** In the new contemporary context, the financial governance of the Moroccan territorial collectivities is facing new challenges, especially due to the transfer of the responsibilities and the competencies that was done in their favor by the state.

Our goal through this article is to suggest a new reading grid of the financial governance of the territorial collectivities, switching from a limited reading to a reading which is more global and that takes into account others aspects.

This study is based on exploratory, descriptive and qualitative methodological approaches, in order to implement a critical analysis of the current classic governance and to suggest recommendations of a new financial governance, more performant and effective.

As a consequence, through this new reading grid, we have concluded that it is required for the Moroccan territorial collectivities to move from the classic mode of financial governance to a new alternative and modern mode that takes into account several aspects that are based on the new public management, effectiveness, performance, social responsibility, skills and qualifications of the human resources in order to establish a new innovative and creative financial governance.

**Résumé :** Dans le nouveau contexte contemporain, la gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines est de plus en plus confrontée à de nouveaux risques et enjeux surtout avec le transfert des pouvoirs et des compétences en leur faveur par l'État.

Notre objectif à travers cet article est de proposer une nouvelle grille de lecture de la gouvernance financière des collectivités territoriales en passant d'une lecture partielle voire limitée vers une lecture plus globale qui prend en considération d'autres aspects.

La démarche méthodologique qu'on va suivre va se baser à la fois sur une démarche d'approche, exploratoire, descriptive et qualitative afin de mettre en place une analyse critique des modes de gouvernance classique actuelle et d'essayer de proposer des recommandations d'améliorations pour une nouvelle gouvernance financière performante et efficace.

Par conséquent, à travers cette nouvelle grille de lecture nous avons déduit qu'il est nécessaire voire primordiale de passer des modes classiques de gouvernances financières des collectivités territoriales vers de nouveaux modes alternatifs et modernes qui tiennent en considération plusieurs aspects et variables et se basent à la fois sur le New management public, l'efficacité, la performance, la responsabilité sociétale, les compétences et les qualifications des ressources humaines... afin de mettre en place une nouvelle gouvernance financière innovante et créative.

**Keywords:** Governance, new public management, budget, resources, expenses, local taxation

**Mots-clés :** Gouvernance, nouveau management public, budget, ressources, dépenses, fiscalité locale.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.8070866>

**Published in:** Volume 2 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

La gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines a connu une transition graduelle à travers la mise en place et la publication des différentes lois et règlements qui ont un impact majeur sur le mode de gouvernance adopté par les collectivités territoriales marocaines.

Le processus de la réforme des collectivités territoriales marocaines a commencé à compter de 1960 avec l'évolution de l'institution communale. Cette réforme s'est faite en quatre phases distinctes : L'étape post indépendance, ensuite, il y avait l'étape de la phase de relance communale de 1976. La troisième étape est l'apparition de la charte communale du 3 octobre 2002 qui s'est accompagnée par le décret de la comptabilité publique de 2010. Et la dernière étape actuelle, c'est l'apparition de la nouvelle constitution 2011 qui a renforcé le rôle des collectivités territoriales au Maroc. La concrétisation des apports de la nouvelle constitution 2011 en matière du renforcement de la décentralisation s'est faite, à travers cette ultime étape marquée par la publication de ces récentes lois organiques des collectivités territoriales de 2016 notamment : La loi organique N°111-14 relative aux régions, la loi organique N°112-14 relative aux préfectures et aux provinces, la loi organique N°113-14 relative aux communes.

Ainsi, en 2017 il y avait l'apparition des nouveaux décrets de la comptabilité publique de 2017 des CT et qui sont : Le décret n°449-17-2 du 23.11.2017 relatif à la comptabilité publique des Régions ; le décret n°2-17-450 du 23.11.2017 relatif à la comptabilité publique des Préfectures et provinces ; le décret n°2-17-451 du 23.11.2017 relatif à la comptabilité publique des Communes. Et finalement, en 2020, il y avait la publication de la loi n°07-20 modifiant et complétant la loi n°47-06 relative à la fiscalité locale.

Par conséquent, et dans le cadre de cette mutation juridique que les collectivités territoriales marocaines ont connue, le mode de la gouvernance financière locale doit passer d'un mode classique vers un nouveau mode alternatif et moderne qui doit s'inscrire dans le respect des principes de la bonne gouvernance, notamment : la régularité, l'efficacité et la performance. Ce nouveau mode doit tenir en considération plusieurs aspects et variables, qui se basent à la fois sur le New management public, l'efficacité, la performance, la responsabilité sociétale, les compétences et les qualifications des ressources humaines...Ceci afin de mettre en place une nouvelle gouvernance financière innovante et créative.

Vu l'importance dédiée aux collectivités territoriales en tant qu'entités décentralisées, cela nous amène en tant que chercheurs à nous interroger sur la nouvelle vision qui doit être adoptée à travers une transposition des modes de gouvernances classiques vers de nouveaux modes alternatifs et innovants de financement des collectivités territoriales afin d'instituer une nouvelle gouvernance financière performante et efficace. Par conséquent, nous allons essayer à travers cet article de proposer une nouvelle grille de lecture de la gouvernance financière des collectivités territoriales en passant d'une lecture partielle voire limitée vers une lecture plus globale qui prend en considération d'autres aspects.

De ce fait, à travers cet article nous essaierons de présenter en premier lieu l'état des lieux et l'enjeu de la gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines en mettant l'accent à la fois sur leurs budgets, leurs recettes et leurs dépenses. Ainsi, on essaiera également de relever les différentes limites et insuffisances existantes et à combler pour asseoir les bases d'une gouvernance territoriale équilibrée et inclusive, en ligne avec les ambitions portées par le chantier structurant de la régionalisation avancée. Finalement, on essaiera de mettre en lumière les différentes perspectives de cette gouvernance financière locale marocaine tout en proposant les différentes recommandations d'amélioration à mettre en place pour faire face aux différentes limites existantes afin d'améliorer la performance et la transparence des collectivités territoriales marocaines en matière de la gouvernance financière locale.

## **2. Méthodologie de recherche adoptée**

En ce qui concerne notre démarche méthodologique de recherche, nous nous sommes basées sur une démarche qualitative vu son efficacité dans le contexte de la recherche exploratoire<sup>1</sup>. Ainsi, et à travers cette approche qualitative, nous avons essayé d'analyser l'enjeu de la gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines face au contexte contemporain, de relever des limites et de proposer des recommandations d'améliorations permettant d'aboutir à une nouvelle gouvernance financière locale efficace et performante. Par conséquent, nous nous sommes basées sur l'utilisation de l'observation et l'analyse critique de différentes lois et règlements existants qui régissent la gouvernance financière des collectivités territoriales.

Notre champ d'investigation est exploratoire à travers lequel nous avons commencé d'abord par l'exploration de notre champ d'étude par des lectures et des analyses des lois et des règlements en vigueur qui régissent la gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines. En effet, notre article est inspiré par des préoccupations propres aux collectivités territoriales marocaines et de leurs gouvernances financières. Par conséquent, la démarche méthodologique suivie dans notre recherche peut être décrite dans les étapes suivantes :

- Présentation de l'état des lieux et l'enjeu de la gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines.
- Relever les différentes limites existantes au niveau de la gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines.
- Essai de proposition des recommandations d'améliorations permettant d'aboutir à une nouvelle gouvernance financière innovante, efficace et performante.

De ce fait, nous allons suivre dans cette recherche une méthode :

---

<sup>1</sup>Charreire et Durieux, (1999), « Explorer et tester »; In R. A. thiéart (Ed.), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod.

- Descriptive : Dans la mesure où nous allons essayer en premier lieu de décrire et de présenter la manière avec laquelle est pratiquée la gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines.
- Qualitative : Cette approche est adoptée lors de l'exploration de la pratique de la gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines, et lors de l'analyse critique des différentes lois et règlements existants qui régissent la gouvernance financière des collectivités territoriales.
- Les études exploratoires: En collectant des données relatives à la gouvernance financière des collectivités territoriales et en nous appuyant sur des informations collectées et des statistiques publiées dans le but d'explorer comment s'exerce la gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines, afin de l'analyser, de relever des limites et de proposer des recommandations d'amélioration.

### **3. La gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines : Enjeux et limites**

En effet, les collectivités territoriales sont dotées de l'autonomie financière. Et lorsqu'on parle de l'autonomie financière, elle englobe à la fois l'autonomie de gestion et l'autonomie fiscale. La gouvernance financière des collectivités territoriales est régie par les nouvelles lois organiques notamment : La loi organique N°113-14 relative aux communes, la loi organique N°112-14 relative aux préfectures et aux provinces, la loi organique N°111-14 relative aux régions.

#### **3.1 Budgets des collectivités territoriales : Outil de la bonne gouvernance financière locale**

L'élaboration du budget est un acte fondamental de la gestion des collectivités territoriales car il détermine pour chaque année l'ensemble des actions qui seront entreprises, leur affecte les ressources et définit leurs dépenses, il constitue un acte de prévision et d'autorisation. C'est l'instrument principal pour atteindre les objectifs du développement de la collectivité. Il traduit fidèlement les choix politiques, les orientations économiques et sociales et les priorités du développement. Il reflète l'effort financier consenti par l'Etat et la capacité de la collectivité à mobiliser des ressources.

Le budget des collectivités territoriales doit permettre à la fois une gouvernance financière efficace et un développement économique et social. Il doit respecter les principes de transparence, d'efficacité et d'efficience, de productivité et enfin tenir compte des considérations sociales du pays : le budget citoyen.

##### **3.1.1 Présentation du budget des collectivités territoriales marocaines**

Le budget des collectivités territoriales est l'acte par lequel est prévu et autorisé, pour chaque année budgétaire, l'ensemble des ressources et des charges de la collectivité territoriale<sup>2</sup>. Le

---

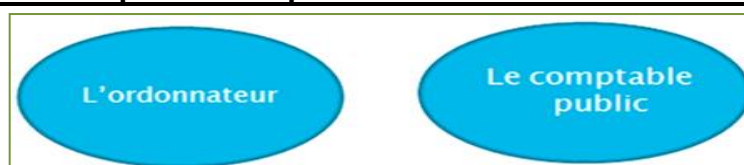
<sup>2</sup> L'article 165 de loi organique N°111-14 relative aux régions.

budget peut comprendre le budget général, les budgets annexes et les budgets des comptes spéciaux. Le budget comprend deux parties<sup>3</sup> : La première partie décrit les opérations de fonctionnement tant en recettes qu'en dépenses et la deuxième partie est relative aux opérations d'équipement ; elle présente l'ensemble des ressources affectées à l'équipement et l'emploi qui en est fait. Le budget doit être équilibré dans les deux parties. Lorsqu'un excédent prévisionnel est dégagé de la première partie, il est affecté, obligatoirement, à la deuxième partie.

### 3.1.2 Agents chargés de l'exécution du budget

Les opérations financières et comptables résultant de l'exécution des budgets des collectivités territoriales et de leurs groupements incombent, sauf dispositions contraires, aux ordonnateurs et aux comptables publics.

**Figure n°1 : La séparation du pouvoir entre l'ordonnateur et le comptable.**



**Source : Elaboré par nous même.**

La fonction d'ordonnateur d'une collectivité territoriale ou d'un groupement est incompatible avec celle de comptable public<sup>4</sup>. Cette incompatibilité vise à :

- ❖ Permettre la spécialisation des agents, les uns dans les fonctions d'administration générale, les autres dans les fonctions de caisse et de comptabilité.
- ❖ Assurer un contrôle permanent de toutes les opérations de recettes et de dépenses.
- ❖ Délimiter les responsabilités respectives, de nature différente, qui pèsent sur les ordonnateurs et sur les comptables.

**Tableau n°1 : Les rôles de l'ordonnateur et du comptable public**

Cas des Recettes <sup>5</sup>	
Rôle de l'ordonnateur	Rôle du comptable public
- Constatation	-Contrôle
- Liquidation	-La prise en charge (aspect juridique et comptable)
- Emission	- Recouvrement
Cas des dépenses <sup>6</sup>	
Rôle de l'ordonnateur	Rôle du comptable public
-L'engagement	-Le contrôle d'engagement
- Liquidation	- Le contrôle de validité
-L'ordonnancement	-Le paiement

**Source : Elaboré par nous même.**

<sup>3</sup> L'article 167 de loi organique N°111-14 relative aux régions.

<sup>4</sup> Article 4 du décret n°449-17-2 du 23.11.2017 relatif à la comptabilité publique des Régions.

<sup>5</sup> Article 5 et 11 du décret n°449-17-2 du 23.11.2017 relatif à la comptabilité publique des Régions.

<sup>6</sup> Article 5 et 11 du décret n°449-17-2 du 23.11.2017 relatif à la comptabilité publique des Régions.

### 3.2 Ressources des collectivités territoriales marocaines

Les ressources des collectivités territoriales ont été régies par la loi n° 47-06 relative à la fiscalité locale<sup>7</sup> modifiée et complétée par la loi n°07-20<sup>8</sup> et la loi 39-07 relative aux redevances et autres droits perçus par les communes<sup>9</sup>. En effet, on peut distinguer trois grands types de recettes des collectivités territoriales à savoir : les ressources gérées par les Collectivités Territoriales (ressources propres), les ressources gérées par l'Etat, les ressources transférées.

#### 3.2.1 Ressources gérées par les Collectivités Territoriales (ressources propres)

Ce sont les ressources gérées et recouvrées par les collectivités territoriales pour leurs propres comptes. Les collectivités territoriales sont autorisées à percevoir les taxes prévues dans la loi 47-06<sup>10</sup> modifiée et complétée par la loi n°07-20<sup>11</sup>, mais en effet les taxes des collectivités territoriales sont multiples ce qui influence sur leurs performances générales et sur leurs efficacités. Contrairement au système fiscal de l'Etat qui se caractérise par un nombre limité des impôts et taxes. Par conséquent, on remarque l'absence de la cohérence entre le système fiscal de l'Etat et celui des collectivités territoriales.

Selon le bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022, les ressources gérées par les collectivités sont de 8.790 millions de dirhams<sup>12</sup> qui se répartissent comme suit :

**Tableau n°2 : Les ressources gérées par les collectivités arrêtées à la fin du mois de décembre 2022**

En millions de dirhams	Régions	Préfectures Provinces	Communes	Total
<b>Ressources gérées par les collectivités :</b>	<b>706</b>	<b>339</b>	<b>7 745</b>	<b>8 790</b>

**Source : Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022**

<sup>7</sup> Dahir 1-07-195 du 19 kaada 1428 portant promulgation de la loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales. (B.O. n° 5584 du 6 décembre 2007).

<sup>8</sup> Dahir N°1-20-91 du 16 jourmada I 1442 (31 décembre 2020) portant promulgation de la loi N° 07-20 modifiant et complétant la loi 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales.

<sup>9</sup> Dahir n° 1-07-209 du 16 hija 1428 portant promulgation de la loi n° 39-07 édictant des dispositions transitoires en ce qui concerne certains taxes, droits, contributions et redevances dus aux collectivités locales. (B.O. n° 5591 bis du 31 décembre 2007).

<sup>10</sup> Dahir 1-07-195 du 19 kaada 1428 portant promulgation de la loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales. (B.O. n° 5584 du 6 décembre 2007)

<sup>11</sup> Dahir N°1-20-91 du 16 jourmada I 1442 (31 décembre 2020) portant promulgation de la loi N° 07-20 modifiant et complétant la loi 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales.

<sup>12</sup> Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022.

### 3.2.2 Ressources gérées par l'Etat

Les ressources gérées par l'Etat au profit des CT sont de trois types à savoir : la taxe professionnelle, la Taxe d'habitation, la Taxe des services communaux.

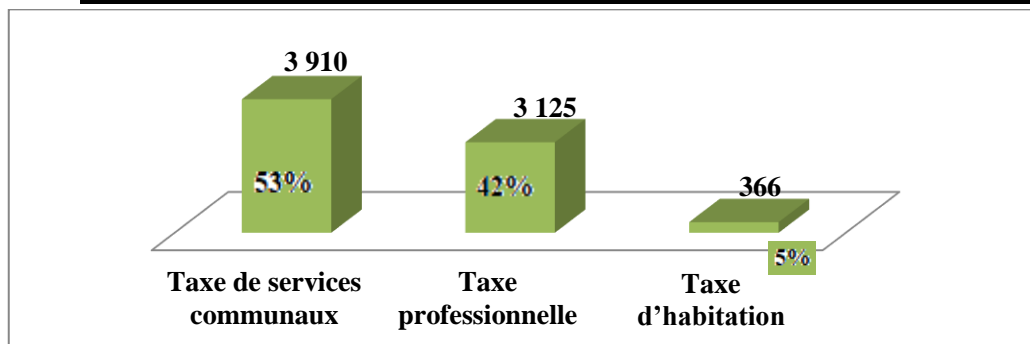
Selon le bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin de décembre 2022, les ressources gérées par la Direction Générale des Impôts au profit des collectivités territoriales sont de 7.401 millions de dirhams<sup>13</sup> qui se répartissent comme suit :

**Tableau n°3 : Les ressources gérées par l'Etat**

En millions de dirhams	Régions	Préfectures / Provinces	Communes	Total
<b>Les ressources gérées par l'Etat</b>	<b>196</b>	<b>0</b>	<b>7 205</b>	<b>7 401</b>
<b>Taxe de services communaux</b>	<b>196</b>	<b>0</b>	<b>3 714</b>	<b>3 910</b>
<b>Taxe professionnelle</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 125</b>	<b>3 125</b>
<b>Taxe d'habitation</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>366</b>	<b>366</b>

**Source : Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022**

**Figure n°2 : La structure des recettes gérées par l'Etat, en MDH et en %**



**Source : Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022**

### 3.2.3 Ressources transférées

Les principales ressources des collectivités territoriales sont les ressources transférées, ces ressources sont :

- ❖ La part de la TVA (une proportion ne pouvant être inférieure à 30% aux budgets des collectivités territoriales).
- ❖ La part de l'IS qui était de 1% avant 2015. Mais avec la nouvelle loi organique des CT, cette part a augmenté jusqu'à 5 % et elle est versée au profit des régions<sup>14</sup>.
- ❖ La part de l'IR qui était de 1% avant 2015. Mais avec la nouvelle loi organique des CT cette part a augmenté jusqu'à 5 % et elle est versée au profit des régions<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022.

<sup>14</sup> Selon l'article 188 de la loi 111.14.

<sup>15</sup> Selon l'article 188 de la loi 111.14.

- ❖ La part de la Taxe sur les Contrats d'Assurance qui était de 13% avant 2015. Mais avec la nouvelle loi organique des CT, cette part a augmenté jusqu'à 20% au profit de la région<sup>16</sup>.

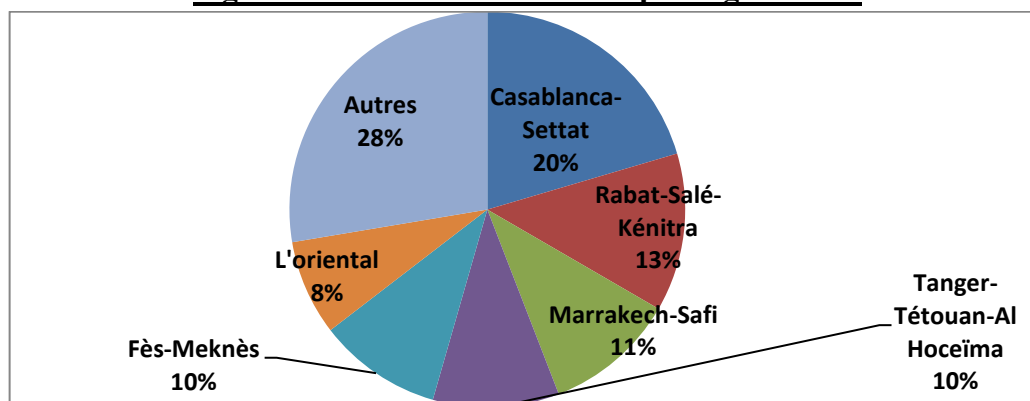
Selon le bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022, les ressources transférées sont de 29.114 millions de dirhams <sup>17</sup> qui se répartissent comme suit :

**Tableau n°4 : Les ressources transférées**

En millions de dirhams	Régions	Préfectures Provinces	Communes	Total
<b>Ressources transférées :</b>	<b>10 097</b>	<b>2 688</b>	<b>16 329</b>	<b>29 114</b>
<b>Part dans le produit de la TVA</b>	<b>0</b>	<b>2 400</b>	<b>15 505</b>	<b>17 905</b>
<b>Part dans le produit de l'IS et de l'IR</b>	<b>4 704</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 704</b>
<b>Part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance</b>	<b>642</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>642</b>
<b>Fonds de concours et subventions</b>	<b>4 751</b>	<b>288</b>	<b>824</b>	<b>5 863</b>

**Source : Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022**

**Figure n°3 : Les recettes des CT par région en %**



**Source : Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022.**

La répartition des recettes des budgets principaux des collectivités territoriales par région<sup>18</sup> montre une forte concentration au niveau de six régions avec 72,4% de ces recettes. Les recettes de la région de Casablanca-Settat (9.256 MDH) représentent 20,4% des recettes globales des collectivités territoriales. La région de Rabat-Salé-Kénitra vient en

<sup>16</sup> Selon l'article 188 de la loi 111.14.

<sup>17</sup> Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022.

<sup>18</sup> Décret n°2.15.10 du 20 Août 2015, fixant le nombre des régions, leurs noms, leurs chefs-lieux et les préfectures et provinces les composant, publié au Bulletin Officiel n° 6340 du 05 Août 2015.



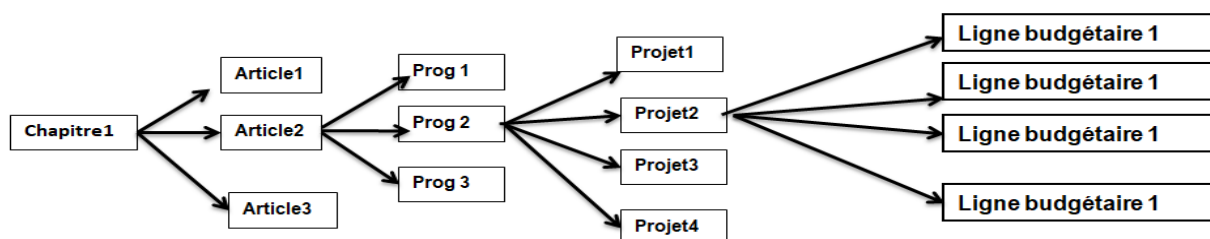
second rang avec 12,9% des recettes. Les recettes de la région de Dakhla-Oued Ed Dahab représentent 2%.<sup>19</sup>

### 3.3 Dépenses des collectivités territoriales marocaines

Les dépenses du budget des CT sont présentées par chapitres dans des articles subdivisés en programmes et projets ou actions<sup>20</sup>.

Un programme est un ensemble cohérent de projets ou actions auquel sont associés des objectifs définis en fonction de finalités d'intérêt général. Le projet ou l'action est un ensemble d'activités et de chantiers réalisés dans le but de répondre à un ensemble de besoins définis<sup>21</sup>. Le projet ou l'action est divisé en lignes dans le budget montrant la nature économique des dépenses afférentes aux activités et opérations entreprises<sup>22</sup>.

**Figure n°4 : La nouvelle nomenclature budgétaire des collectivités territoriales marocaines.**



**Source : Selon l'article 170 de la loi organique N°111-14 relative aux régions, selon l'article 1499 de la loi organique N°112-14 relative aux préfectures et les provinces, et selon l'article 157 de la loi organique N°113-14 relative aux communes.**

Les dépenses des collectivités territoriales comprennent<sup>23</sup> les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'équipement.

**Tableau n°5 : Évolution des dépenses ordinaires des collectivités territoriales**

En millions de dirhams	Réalisations 2021	Prévisions 2022	Réalisations 2022	Taux de Réalisation	Variation
Personnel	12 150	13 448	12 035	89%	-0,9%
Autres biens et services	11 325	18 008	13 305	74%	17,5%
Intérêts dette	1 058	1 002	947	95%	-10,5%
<b>Total</b>	<b>24 533</b>	<b>32 458</b>	<b>26 287</b>	<b>81%</b>	<b>7,1%</b>

**Source : Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022**

<sup>19</sup> Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022.

<sup>20</sup> Selon l'article 170 de la loi organique N°111-14 relative aux régions, selon l'article 1499 de la loi organique N°112-14 relative aux préfectures et les provinces, et selon l'article 157 de la loi organique N°113-14 relative aux communes.

<sup>21</sup> Selon l'article 172 de la loi organique N°111-14 relative aux régions.

<sup>22</sup> Selon l'article 173 de la loi organique N°111-14 relative aux régions.

<sup>23</sup> Article 193 de loi organique relative aux régions n°111.14.

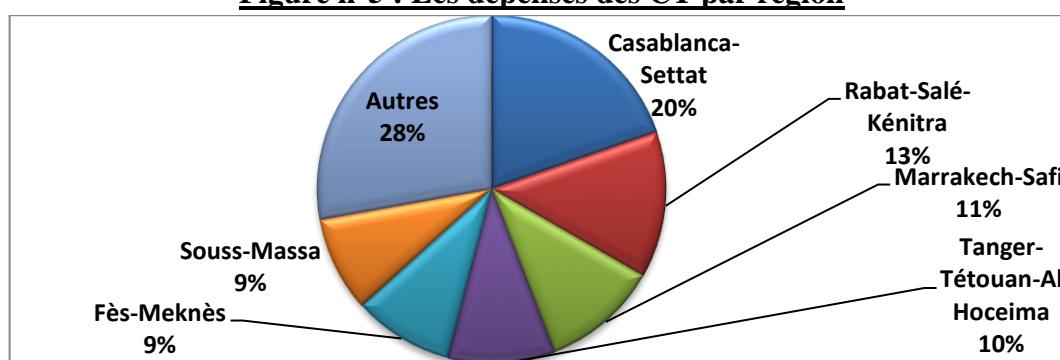
A la fin du mois de décembre 2022, les dépenses ordinaires des collectivités territoriales ont atteint 26.287 MDH, soit une augmentation de 7,1% en raison de la hausse de 17,5% des dépenses des autres biens et services, conjuguée à la baisse de 0,9% des dépenses de personnel et de 10,5% des charges en intérêts de la dette. Les salaires et indemnités servis à fin décembre 2022 ont atteint 12.035 MDH contre 12.150 MDH à fin décembre 2021, soit une baisse de 0,9%. Les salaires représentent 45,8% des dépenses de fonctionnement des collectivités territoriales et absorbent l'équivalent de 67,2% de leur part dans le produit de la TVA. Les dépenses au titre des autres biens et services se sont établies à 13.305 MDH à la fin du mois de décembre 2022 contre 11.325 MDH un an auparavant, en hausse de 17,5%. Elles sont constituées pour 58,3% d'octroi de subventions. Les charges en intérêts de la dette des collectivités territoriales se sont établies à 947 MDH à la fin du mois de décembre 2022 contre 1.058 MDH un an auparavant, en baisse de 10,5%<sup>24</sup>.

**Tableau n°6 : Évolution des dépenses d'investissement des collectivités territoriales**

En millions de dirhams	2021	Prévision	2022	Réalisation	Variation
Travaux neufs et grosses	4 006	12 637	2 891	23%	-27,8%
Projets intégrés <sup>25</sup>	3 465	8 811	2 675	30%	-22,8%
Acquisitions immobilières	1 036	6 891	918	13%	-11,4%
Acquisitions mobilières <sup>26</sup>	697	2 089	766	37%	9,9%
Programmes nationaux <sup>27</sup>	4 151	9 650	4 572	47%	10,1%
Subventions	1 851	5 927	2 773	47%	49,8%
<b>TOTAL</b>	<b>15 206</b>	<b>46 005</b>	<b>14 595</b>	<b>32%</b>	<b>-4,0%</b>

Source : Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022

**Figure n°5 : Les dépenses des CT par région**



Source : Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022

<sup>24</sup> Selon le bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022.

<sup>25</sup> Les projets intégrés représentent des dépenses regroupées relatives à un même projet (construction de gares routières, réalisation de souks hebdomadaires, travaux d'aménagement, construction, entretien des chemins, etc....).

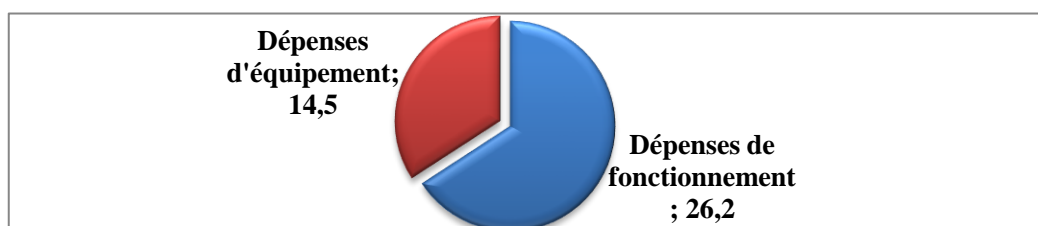
<sup>26</sup> Les acquisitions mobilières se composent pour l'essentiel d'achat de véhicules et de motocycles.

<sup>27</sup> PERG : programme d'électrification rurale globale, PAGER : programme d'alimentation groupé en eau potable des populations rurales et PNRR : programme national des routes rurales.

La répartition des dépenses des collectivités territoriales par région montre une forte concentration au niveau de six régions avec 72,2% de ces dépenses. Les dépenses de la région de Casablanca-Settat (8.049 MDH) représentent 19,7% des dépenses globales des collectivités territoriales. Les dépenses de la région de Guelmim-Oued-Noun représentent 2% des dépenses globales<sup>28</sup>.

A la fin du mois de décembre 2022, les dépenses de fonctionnement des CT sont de 26,2 Milliards de dirhams. Cependant les dépenses d'équipement sont de 14,5 Milliards de dirhams<sup>29</sup>.

**Figure n°6 : Les dépenses des CT à la fin du mois de décembre 2022 en milliards de dhs**



**Source : Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022**

Donc on constate une prépondérance des dépenses de fonctionnement et un faible taux d'exécution des dépenses d'investissement. Et cela est dû à la faiblesse des structures organisationnelles, à l'absence des ressources humaines au niveau des domaines de la planification, d'exécution des projets, d'élaboration et du suivi des marchés publics.

#### **4. Perspectives de la gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines face à un monde en mutation : Quelles recommandations d'améliorations**

En effet, la doctrine de gouvernance se fonde sur le postulat que les pratiques classiques du gouvernement fondées sur les Etats nations ne peuvent résoudre les problèmes issus de la mondialisation. Le passage à des échelons plus petits, plus proches des préoccupations des acteurs est générateur du développement local dans la mesure où un réel changement des règles de jeu et des pratiques s'opère. La décentralisation permet la distribution plus équilibrée des ressources et de l'investissement public et à la limitation des disparités régionales ou urbaines et rurales<sup>30</sup>. De ce fait, il nous faut une gouvernance en réseaux, au niveau local et national efficace et performante.

<sup>28</sup> Selon le bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022.

<sup>29</sup> Selon le bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022.

<sup>30</sup> Belkhir, (2006), « Les collectivités locales au Maroc », collectivités au Maroc, <https://www.sites.google.com/site/collectivitesaumaroc/collectivites-locales-au-maroc> (consulté le 29/05/2023 à 21 :38).

La bonne gouvernance des collectivités territoriales peut être définie comme un ensemble des processus, de règles, de normes, de valeurs et d'institutions grâce auxquels les différents acteurs gèrent les systèmes sur tout le territoire local. « La compréhension de la gouvernance et de ses enjeux s'impose dans l'analyse financière ou stratégique et la compréhension des nouvelles formes d'intervention étatique. La gouvernance nécessite le développement de systèmes efficaces en vue de mobiliser les ressources, de gérer les actifs et les passifs financiers, d'élaborer le budget et l'exécuter, d'établir les rapports financiers et d'audit et de mettre en place des institutions de supervision solides.»<sup>31</sup>. De ce fait, les principaux objectifs recherchés à travers la mise en place d'une bonne gouvernance financière locale c'est de :

- S'assurer que les fonds sont utilisés aux seules fins prévues et avec efficacité.
- S'assurer qu'il s'agit d'une gouvernance axée sur les résultats.
- S'assurer du respect des bonnes pratiques administratives, techniques, financières, environnementales et de développement.
- S'assurer de l'atteinte d'une gouvernance, avec un bon rapport qualité-prix et avec le souci de l'efficacité et de l'efficacité.

La gouvernance financière locale consiste à opérer une analyse approfondie des ressources de l'organisation, de sa structure organisationnelle et de son style de management.... La conséquence directe des décisions prises serait la mise en place d'une organisation et des procédures plus rationnelles, une gestion optimisée des ressources voire un climat général d'affaires propice à la performance organisationnelle et à la gouvernance locale et partant à la consolidation des bonnes pratiques de gouvernance.

En effet, les principes d'une bonne gouvernance peuvent être résumés en la recherche de : La transparence, l'efficacité et la performance, comme il est présenté dans la figure ci-après<sup>32</sup> :

**Figure n°7 : Les principes d'une bonne gouvernance.**



**Source : Australian National Audit Office.**

<sup>31</sup> Instance centrale de prévention de la corruption (ICPC), (2012), « Gouvernance financière au Maroc : Etat des lieux et perspectives ».

<sup>32</sup> Source : Australian National Audit Office.

En effet, parmi l'une des forces de la gouvernance financière locale, c'est de ne pas se réduire uniquement à un ensemble de règles et procédures techniques à respecter, mais de se fonder, en plus, sur des principes de bonne conduite et des valeurs partagées.

Par conséquent, la gouvernance qui est fondée sur une vision stratégique à moyen et long terme, constitue « un art de la mise en œuvre, un art de l'action, un art de concevoir des dispositifs cohérents avec les objectifs poursuivis. Cet art ne se réduit pas au vote de lois ou à l'établissement de règles. Il repose surtout sur le fonctionnement des services publics et sur la capacité à les faire évoluer »<sup>33</sup>. Les moments de crises ne sont pas constitués que de difficultés et de chocs auxquels nous devons faire face, mais représentent également des opportunités pour réformer les finances locales, afin de les assainir et de reconstituer des marges de manœuvre.

Par conséquent, Les collectivités territoriales sont inscrites donc dans l'obligation d'améliorer leurs gouvernances à travers plusieurs canaux dans le but d'instituer une nouvelle gouvernance plus transparente et plus efficace. C'est pour cela que de nos jours, plusieurs réformes sont menées au niveau des collectivités territoriales par les pouvoirs publics, avec pour principal objectif l'émergence vers une administration territoriale performante, adaptée à son environnement, au service du développement économique et social du pays et à l'écoute du citoyen et dans le but du développement d'une administration capable de faire face à la mutation profonde de l'environnement.

En effet, le budget des collectivités territoriales nécessite des mesures importantes qui doivent être mises en œuvre, dans la mesure où les collectivités territoriales doivent disposer des ressources humaines compétentes et bien formées pour la bonne gestion des collectivités territoriales dans tous ses champs et avec toute efficacité et performance. Egalement, les collectivités territoriales, dans le cadre de la nouvelle constitution de 2011 doivent appliquer une démocratie participative qui se base sur le dialogue avec la société civile.

Par conséquent et face à l'insuffisance des moyens de financement, les gestionnaires des collectivités territoriales sont souvent enclins à réduire d'autant les prestations rendues aux citoyens. De ce fait, les gestionnaires des collectivités territoriales sont appelés, en coordination avec les administrations concernées, à réfléchir à une stratégie opérationnelle de conquête et reconquête fiscale pour mobiliser les moyens financiers qui leur permettent de remplir convenablement leur missions<sup>34</sup>.

De ce fait, une bonne gouvernance des collectivités territoriales exige la mise en place d'une stratégie globale et cohérente, fondée notamment sur le renforcement de la mobilisation des recettes propres des collectivités territoriales, une meilleure coordination entre les acteurs avec plus de cohérence dans la mise en œuvre des politiques publiques urbaines et une

---

<sup>33</sup> Pierre Calame, (2001), «Les principes de la gouvernance au XXIème siècle », Edition Charles Léopold Mayer, p 28.

<sup>34</sup> Indiqué par M.Boussaid, lors de son intervention au 9ème colloque International des Finances Publiques sous le thème "La gouvernance financière des villes au Maroc et en France". Le vendredi 11 septembre 2015 à Rabat.

participation plus active du privé dans le financement et la production des collectivités territoriales<sup>35</sup>. Il s'agit également de la recherche de la performance dans les stratégies de développement des collectivités territoriales, du renforcement des capacités de management des gestionnaires. De ce fait, lors de l'élaboration des budgets, les collectivités territoriales sont amenées à rationaliser de plus en plus leurs dépenses et à remplir leurs obligations financières.

Par conséquent et face à ces circonstances actuelles marquées par les multi-crisis notamment ; crise sanitaire, crise géopolitique, rupture des chaînes d'approvisionnement, crise alimentaire, inflation, crise de l'endettement, hausse des taux d'intérêt ... toutes ces crises du XXIème siècle auront un impact sur la gouvernance des collectivités territoriales, ce qui exige une nouvelle façon de concevoir le monde, car, comme l'avait déjà soutenu Keynes, « Presque toute la sagesse de nos hommes d'Etat a été fondée sur des présupposés qui étaient vrais à une époque, ou en partie vrais et qui le sont chaque jour un peu moins. Nous devons inventer une nouvelle sagesse pour une nouvelle époque»<sup>36</sup>. Par conséquent, cela nous pousse à revoir notre modèle de gouvernance financière des collectivités territoriales afin de mettre en place une nouvelle gouvernance efficace et performante qui répond aux défis auxquels nous sommes confrontés. Cependant cette conjonction actuelle marquée par ces différentes crises et contraintes accroît de manière considérable l'incertitude pour les responsables au niveau des collectivités territoriales qui ont des décisions à prendre au niveau de la gestion à travers les différents actes de budgets notamment au niveau des prévisions et d'autorisation à la fois des recettes et des dépenses des collectivités territoriales, du fait que on est face à un avenir incertain dans lequel on ignore quand va débuter une crise, ni combien de temps elle va durer, ni prévoir ses impacts économiques, sociaux et financiers sur les collectivités territoriales.

De ce fait, ces crises actuelles ont eu un impact majeur sur le mode de gouvernance et de régulation de la décision et de la gestion des collectivités territoriales, notamment en matière de finances locales.

Il est clair que « Les crises de la gouvernance [...] résultent le plus souvent du fait que les systèmes de pensée et les systèmes institutionnels n'évoluent pas au même rythme que la société»<sup>37</sup>. Par conséquent, il est certes nécessaire que des mesures doivent être prises par les collectivités territoriales marocaines à travers la mobilisation massive des finances locales pour faire face aux récentes crises du contexte actuel. Cependant, trouver des solutions durables aux crises et risques actuels et remettre les finances locales sur des trajectoires de croissance et de viabilité requiert donc, le renouvellement des concepts économiques, du

---

<sup>35</sup> Indiqué par M.Bensouda lors de son intervention au 9ème colloque International des Finances Publiques sous le thème "La gouvernance financière des villes au Maroc et en France". Le vendredi 11 septembre 2015 à Rabat.

<sup>36</sup> John Maynard Keynes cité par Giuliano Da Empoli, (2019), « les ingénieurs du chaos », Editions JC Lattès, 200p, p.192

<sup>37</sup> Pierre Calame, (2001), « Refonder la gouvernance mondiale pour répondre aux défis du 21ème siècle », Edition Charles Léopold Mayer, p 9.

cadre législatif et réglementaire des collectivités territoriales et de leurs outils et instruments, tout en tenant compte des réalités du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Cela passe également par la réduction des inégalités sociales, spatiales, de patrimoine, de revenu et d'intelligence, gage du maintien de la cohésion sociale. Finalement cela passe enfin, par la nécessité d'accorder la priorité à l'éducation et à la formation de ressources humaines capables de relever les véritables défis du XXI<sup>ème</sup> siècle. S'il est incontestable qu'il convient de traiter l'urgence, il ne faut pas pour autant oublier qu'il est impératif de procéder aux réformes structurelles<sup>38</sup>.

À ce titre, il est important de mettre l'accent sur quelques éléments phares qui doivent être restructurée notamment :

En matière de recettes locales, il devient vital, de réussir la réforme fiscale des collectivités locales à travers la conception et la mise en œuvre d'une fiscalité fondamentalement qui tient en considération les spécificités de ce nouveau contexte et qui intègre parfaitement la mondialisation et le numérique

D'un autre côté, il devient primordial d'être inclusif et d'associer tous les acteurs dans le processus de décision. Cela donnera forcément des actions publiques d'une meilleure qualité, au plus près de la réalité des citoyens. Et pour se rapprocher encore davantage des préoccupations des citoyens, il faudrait aller vers une granularité plus fine de l'action des pouvoirs publics pour lui permettre de prendre en charge les spécificités et les particularismes notamment territoriaux.<sup>39</sup>

Egalement, et dans le cadre du New Management Public, les collectivités territoriales marocaines sont amenées à adopter en partie, la logique managériale du privé en assurant la régulation du modèle financier local à travers le recours au contrôle de gestion et la maîtrise des coûts.

Mais en effet, cette confusion entre la régulation du modèle financier avec le contrôle de gestion conduit selon professeur M. Michel Bouvier<sup>40</sup>, « ... à centrer les réflexions sur les techniques et les outils, par exemple la mise en œuvre d'une comptabilité d'exercice, d'indicateurs de performance, d'un contrôle interne ou encore d'une programmation pluriannuelle, qui ne sont que des instruments de gestion, alors qu'en préalable il conviendrait de s'interroger sur la pertinence du processus de décision qui est quant à lui de l'ordre du

---

<sup>38</sup> Indiqué par M. Noureddine BENSOUDA le Trésorier Général du Royaume lors de son intervention au 15<sup>ème</sup> Colloque International des Finances Publiques sous le thème « Quel modèle de gouvernance des finances publiques dans un monde de multi-crisis ? ». Les 16 et 17 décembre 2022 au siège de la Trésorerie Générale du Royaume à Rabat.

<sup>39</sup> Indiqué par Madame Nadia FETTAH la Ministre de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc lors de son intervention au 15<sup>ème</sup> Colloque International des Finances Publiques sous le thème « Quel modèle de gouvernance des finances publiques dans un monde de multi-crisis ? ». Les 16 et 17 décembre 2022 au siège de la Trésorerie Générale du Royaume à Rabat.

<sup>40</sup> Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP, Directeur de la Revue Française de Finances publiques.

politique. Cette identification du contrôle de la décision au contrôle de la gestion est à l'origine d'un quiproquo qui non seulement conduit à l'impuissance à réaliser une soutenabilité durable des finances ... mais bloque une réforme en profondeur de leur modèle »<sup>41</sup>.

Pour ce faire, il est indispensable de procéder à des choix stratégiques concernant le rôle des collectivités territoriales et de revoir le modèle de gouvernance de la décision et de la gestion financière locale, avant d'en concevoir les outils et les instruments. Il s'agit en fait, de mener une réflexion sérieuse sur le modèle de répartition des rôles et des responsabilités entre l'Etat, les collectivités territoriales et les différents acteurs de la société, qu'ils soient institutionnalisés ou non, dans le cadre d'une réorganisation des pouvoirs au niveau des lois organiques des collectivités territoriales.

Il s'agit par la suite, de concevoir d'une part, les dispositifs d'un nouveau modèle de régulation et de cadrage des modes de gestion des finances locales notamment, en termes de programmation pluriannuelle des recettes et des dépenses. Cette programmation pluriannuelle doit être combinée avec une meilleure convergence des politiques publiques locales et une coordination optimisée des acteurs et des décideurs en charge de la réalisation des différents programmes et projets locaux.

D'autre part les collectivités territoriales marocaines sont inscrites dans la nécessité d'améliorer l'efficacité et l'efficience des dépenses locales et des recettes locales à travers l'amélioration de la performance de la fiscalité locale ainsi que d'assurer le renforcement des prérequis de la transformation numérique par l'interopérabilité et le partage des données entre les différentes administrations publiques qui constituent des acteurs au niveau de la gestion locale et cela à travers l'amélioration des systèmes d'information avec lesquels elles œuvrent notamment « le système de gestion intégrée des recettes pour la Trésorerie Générale du Royaume et le système de gestion intégrée des recettes – CT pour les collectivités territoriales». Par conséquent les collectivités territoriales marocaines doivent intégrer les opportunités offertes par les technologies de l'information, ainsi qu'en termes de renforcement des capacités d'évaluation.

Il s'agit enfin, de penser sur le futur de la responsabilité des gestionnaires locaux vis-à-vis des citoyens. Ils doivent justifier leurs décisions, évaluer leurs actions et rendre compte de leurs actes.

L'amélioration de la capacité extractive des ressources financières et humaines des collectivités territoriales avec l'optimisation de leur emploi constitue également, l'une des réformes les plus importantes à mettre en œuvre.

En ce qui est des ressources financières, il importe de mobiliser tout le potentiel fiscal local, à travers la mise en place d'un système qui tend vers plus de solidarité, de diminution des cas

---

<sup>41</sup> Michel Bouvier, (2021), « Pour une institution de régulation des finances publiques », Revue Française de Finances Publiques n° 155 sous-titre Souveraineté de l'Etat et financiarisation du Droit, p.V.



spécifiques et des particularités qui mettent en difficulté la cohérence globale du système fiscal local. C'est dans ce sens que le gouvernement marocain a publié en 2020 la loi n°07-20<sup>42</sup> modifiant et complétant la loi n°47-06 relative à la fiscalité locale. Cette loi s'inscrit dans le cadre général de la réforme de la fiscalité locale afin de contribuer à l'atteinte de la justice fiscale, à travers la mise en application graduelle des recommandations du 3<sup>ème</sup> débat national sur la fiscalité qui a été organisé le 03 et 04 Mai 2019 à Skhirat. Ces mesures introduites s'inscrivent dans le cadre d'une réforme du système fiscal local marocain. En ce qui concerne les dépenses locales, il faut s'inscrire dans un processus d'évaluation approfondie des dépenses locales existantes afin de les réorienter vers les dépenses prioritaires et efficaces. Cette réforme a pour objectif d'en améliorer leurs efficacités et leurs qualités.

Pour ce qui est de la capacité extractive des ressources humaines, et afin de réussir ces réformes nous avons à ce que le savoir doit être érigé en guide de l'action. Toute réforme doit de ce fait, être fondée sur une parfaite connaissance du contexte économique et social et sur l'objet et les contours de la réforme. Il s'agit également d'instaurer une culture de solidarité, de plus de sacrifices, de consentement et de partage, pour renforcer la cohésion sociale et réduire les inégalités. Notre rapport avec le temps doit aussi être reconsidéré, car le temps compte énormément pour faire face de manière efficace aux crises <sup>43</sup>.

Cependant, ces différents dispositifs et recommandations doit avoir une concrétisation juridique afin que les collectivités territoriales puissent accomplir leurs missions et atteindre les résultats escomptés des politiques publiques locales. Elles doivent s'appuyer, pour les besoins de pilotage de ses actions, sur des institutions, des lois et des règles formelles. Egalement, il s'agit de confier la conception et la mise en œuvre de ces réformes à des compétences qualifiées, disposant d'une vision stratégique et qui maîtrisent les aspects économiques, juridiques, techniques et opérationnels de la matière à réformer. Ceci est d'autant plus évident lorsqu'il s'agit de réformes importantes qui conditionnent largement les politiques publiques locales, comme c'est le cas de la fiscalité et de la dépense locale des collectivités territoriales. Il s'agit également de veiller à ce que la mise en place des politiques publiques locales puisse prendre en compte les avis et les opinions des partenaires, institutionnels, universitaires et acteurs de la société civile, même si leurs avis et opinions sont différents de ceux des gestionnaires<sup>44</sup>. A ce sujet, Klaus Schwab, fondateur et président du Forum économique mondial, précise qu'il est « impossible pour un leader confronté aux paradoxes du monde contemporain de compter sur sa seule intelligence pour résoudre des problèmes complexes »<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> Dahir N°1-20-91 du 16 jourmada I 1442 (31 décembre 2020) portant promulgation de la loi N° 07-20 modifiant et complétant la loi 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales.

<sup>43</sup> Indiqué par M. Noureddine BENSOUA le Trésorier Général du Royaume lors de son intervention au 15<sup>ème</sup> Colloque International des Finances Publiques sous le thème « Quel modèle de gouvernance des finances publiques dans un monde de multi-crisis ? ». Les 16 et 17 décembre 2022 au siège de la Trésorerie Générale du Royaume à Rabat.

<sup>44</sup> Idem.

<sup>45</sup> Prasad Kaipa et Navi Radjou, (2016), « Donner du sens à l'intelligence », Les Editions Diatino, 248p.

En définitive, il est demandé aux collectivités territoriales marocaines d'adapter leurs rôles et leurs missions aux nouvelles réalités économiques et sociales du pays et aux défis du monde contemporain. Par conséquent, tout cela va permettre d'améliorer la performance et la transparence de la gouvernance financière des collectivités territoriales marocaines.

## 5. Conclusion

Les collectivités territoriales marocaines sont amenées à franchir des étapes importantes afin de mettre en place une nouvelle gouvernance financière locale efficace et performante qui répond aux exigences et aux besoins de ce nouveau monde en mutation tout en l'adaptant à l'environnement réglementaire et législatif.

De ce fait, la gouvernance financière des collectivités territoriales est au centre de toutes les préoccupations puisqu'elle est le moteur de toute dynamique de développement. Par conséquent les collectivités territoriales marocaines sont inscrites dans la nécessité de moderniser leurs gouvernances afin d'accompagner les grandes réformes économiques et sociales initiées par le gouvernement.

Par ailleurs, différentes recommandations ont été présentées à travers cet article dans le cadre de l'amélioration et de la modernisation de la gouvernance financière locale. Parmi les principaux éléments, on souligne que les collectivités territoriales marocaines sont amenées d'une part à introduire la logique triennale dans la programmation et de la situer dans son contexte, notamment sur le plan de la gestion des risques, des imprévus et de la maîtrise du cadre macro-économique, d'autre part elles sont inscrites dans la nécessité d'améliorer l'efficacité et l'efficience des dépenses locales, des recettes locales et le renforcement des prérequis de la transformation numérique par l'interopérabilité et le partage des données.

## Bibliographie

- [1] BAUMARD P. et IBERT J, (2003), « Quelles approches avec quelles données? », in Thiétard et coll., Méthodes de Recherche en Management, Paris, Dunod, pp. 83-101.
- [2] Belkhiri, (2006), « Les collectivités locales au Maroc », collectivités au Maroc, <https://www.sites.google.com/site/collectivitesaumaroc/collectivits-locales-au-maroc> (consulté le 29/05/2023 à 21 :38).
- [3] Bulletin mensuel de statistiques des finances locales arrêté à la fin du mois de décembre 2022.
- [4] Collectif Démocratie et Modernité et association Targa-Aide, (2013), « Guide sur les pratiques de bonne gouvernance économique et financière des collectivités territoriales au Maroc » .
- [5] Dahir 1-07-195 du 19 kaada 1428 portant promulgation de la loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales. (B.O. n° 5584 du 6 décembre 2007)
- [6] Dahir n° 1-07-209 du 16 hija 1428 portant promulgation de la loi n° 39-07 édictant des dispositions transitoires en ce qui concerne certaines taxes, droits, contributions et redevances dus aux collectivités locales. (B.O. n° 5591 bis du 31 décembre 2007).

- [7] Dahir N°1-20-91 du 16 jourmada I 1442 (31 décembre 2020) portant promulgation de la loi N° 07-20 modifiant et complétant la loi 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales.
- [8] Décret n°2.15.10 du 20 Août 2015, fixant le nombre des régions, leurs noms, leurs chefs-lieux et les préfectures et provinces les composant, publié au Bulletin Officiel n° 6340 du 05 Août 2015.
- [9] Décret n°449-17-2 du 23.11.2017 relatif à la comptabilité publique des Régions.
- [10] Instance centrale de prévention de la corruption (ICPC), (2012), « Gouvernance financière au Maroc : Etat des lieux et perspectives ».
- [11] John Maynard Keynes cité par Giuliano Da Empoli, (2019), « les ingénieurs du chaos », Editions JC Lattès, 200p, p.192
- [12] LAGHZAOUI Fadoua, (2017), « Gouvernance urbaine et ville durable », les actes du 1er colloque international : La ville de demain : Ville techno ou écolo, Tanger Maroc, Edition Slaiki Alkhawayne.
- [13] LAGHZAOUI Fadoua et CHAIRI HOURRI Houda, (2016), « L’audit externe des collectivités territoriales à la lumière des réformes d’aujourd’hui », In International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 17-N°4.
- [14] La loi organique N°112-14 relative aux préfectures et les provinces.
- [15] La loi organique N°113-14 relative aux communes.
- [16] La loi organique N°111-14 relative aux régions.
- [17] Michel Bouvier, (2021), « Pour une institution de régulation des finances publiques », Revue Française de Finances Publiques n° 155 sous-titre Souveraineté de l’Etat et financiarisation du Droit, p.V.
- [18] Pierre Calame, (2001), « Refonder la gouvernance mondiale pour répondre aux défis du 21ème siècle», Edition Charles Léopold Mayer, p 9.