

## **La gouvernance financière des villes au Maroc : esquisse de modélisation**

### **Financial governance of cities in Morocco : econometric modeling**

**BELHAJ Naoufel**

Docteur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Cadi Ayyad –  
Marrakech

Laboratoire de Recherche « Innovation, Responsabilités et Développement Durable  
(INREDD) »

**belhaj.naoufel@gmail.com**

**Date de soumission :** 15/06/2022

**Date d'acceptation :** 18/08/2022

**Pour citer cet article :**

BELHAJ. N (2022) «La gouvernance financière des villes au Maroc : esquisse de modélisation», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1347 - 1377

## Résumé

La présente publication procède à une mise au point concernant le concept de la gouvernance financière et les outils et moyens qui permettent de la renforcer pour promouvoir un développement socio-économique équitable et soucieux de l'environnement, en favorisant l'attractivité des villes et en accompagnant la création d'entreprises et d'emplois. Elle vise à élaborer un modèle de promotion de la gouvernance financière des villes, et ce à travers une étude empirique portant sur 163 acteurs et partenaires qui interviennent au niveau des villes dans les régions de Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra, afin d'exploiter efficacement le potentiel fiscal des villes, de mobiliser une fiscalité locale plus importante et mieux la gérer.

L'objectif est de démontrer que le renforcement de l'autonomie financière des villes, la promotion de la concertation, de la coordination et de la mobilisation de l'ensemble des acteurs locaux, la disposition d'une vision et d'une planification, ainsi que d'un contrôle budgétaire et un suivi efficace contribuent au renforcement et à la promotion de la gouvernance financière des villes au Maroc.

**Mots clés :** Gouvernance financière ; finance locale ; villes ; Maroc ; modélisation.

## Abstract

This publication provides an overview of the concept of financial governance and the tools and means that can be used to improve it in order to promote equitable and environmentally friendly socio-economic development, by making cities more attractive and supporting the creation of businesses and jobs. It aims to develop a model for promoting the financial governance of cities, through an empirical study of 163 actors and partners involved in cities in the regions of Casablanca-Settat and Rabat-Salé-Kénitra, in order to effectively exploit the fiscal potential of cities, to mobilize a more important local taxation and to better manage it.

The objective is to demonstrate that increasing the financial autonomy of cities, promoting consultation, coordination and mobilization of all local actors, providing a vision and planning, as well as budgetary control and effective monitoring contribute to strengthening and promoting the financial governance of cities in Morocco.

**Keywords :** Financial Governance ; local finance ; cities ; Morocco ; modeling.

## Introduction

Les villes sont des territoires difficiles à gérer et très exigeants en termes d'infrastructures, d'emplois, d'équipements et de services publics. Leurs besoins d'investissement sont importants, d'où la nécessité de disposer de ressources suffisantes pour proposer une certaine qualité de vie aux habitants et un environnement attractif aux entreprises.

La gouvernance financière des villes est l'exercice légitime de l'autorité et du pouvoir dans la gestion des ressources financières de la ville. C'est un outil indispensable de développement, de lutte contre la pauvreté et de la croissance économique (HADDAD, 2000). Elle ne doit pas être traitée isolément des autres composants de l'urbanisation ayant un impact sur les finances de la ville, en matière de mobilisation des ressources locales, de programmation budgétaire et de l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources locales, « la réussite d'une politique publique doit s'appuyer sur des mécanismes de financement clairs et pérennes » (Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville, 2012).

Le développement urbain durable vise à équilibrer entre la croissance urbaine et la préservation de l'environnement, ainsi qu'entre les relations économiques et sociétales, urbaines et régionales (GAUTIER, 2016). Il engendre une hausse des besoins en investissements pour répondre aux besoins d'une population de plus en plus exigeante. Toutefois, il se trouve limité par des contraintes budgétaires. Ainsi, il est nécessaire d'analyser et de revoir en profondeur la gouvernance financière et les modalités de mobilisation du potentiel fiscal des villes.

Apporter une explication au phénomène de la gouvernance financière des villes et identifier les différents facteurs qui visent à la promouvoir sont les principaux objectifs de cet article pour répondre à la problématique suivante : *Quels sont les déterminants qui permettent de promouvoir et renforcer la gouvernance financière des villes au Maroc ?*

Pour conduire cette recherche et après une synthèse de la littérature existante, nous avons procédé à une étude quantitative exploratoire sur 163 acteurs et partenaires qui interviennent au niveau des villes dans les régions de Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra. Nous avons testé les hypothèses de recherche en faisant appel à une modélisation structurelle du type variance selon la méthode PLS (Partial Least Squares).

## 1. Revue de littérature

Aujourd'hui, la question du financement des collectivités territoriales généralement, et des villes particulièrement, est au cœur des débats permanents de mutation et de réformes profondes ainsi que de préoccupations majeures dans tous les pays où la décentralisation se poursuit de façon continue et vise à faire jouer un rôle de plus en plus dynamique aux administrations locales. De ce fait, le développement des ressources financières des villes constitue un facteur déterminant et une préoccupation majeure des gestionnaires des villes pour satisfaire les besoins accrus de la population et réaliser une promotion socio-économique des centres urbains. Ces ressources financières peuvent être regroupées autour de trois pôles à savoir : (FONDAFIP, 2015)

- ✚ Ressources propres (ou impôts locaux) provenant du patrimoine, de la fiscalité et des taxes et redevances ;
- ✚ Ressources transférées (ou impôts d'Etat transférés) ;
- ✚ Ressources externes (emprunts, subventions, fonds de concours, dons et legs) (RAISS, 1999).

Les questions de financement et de gouvernance financière des villes constituent un enjeu majeur du fait d'un côté, de la faiblesse des ressources financières et de l'autre, de la nécessité de répondre aux besoins de la ville pour élaborer des projets collectifs en vue de s'adapter aux transformations économiques et de s'imposer face aux marchés. Les principaux défis auxquelles font face les villes, notamment dans les pays en voie de développement, ne sont pas liés uniquement à la disponibilité des moyens financiers, mais aux différentes façons de les mobiliser, les gérer et les orienter (FONDAFIP, 2015).

### 1.1. La gouvernance financière des villes au Maroc.

Aujourd'hui, les villes sont au cœur du développement durable. Elles sont des lieux de cohésion sociale et de compétitivité économique, et constituent une réponse efficace à la demande de base en services et équipements pour une population urbaine sans cesse croissante (MARTIN, 2011). De ce fait, la bonne gouvernance des villes constitue un facteur clé de compétitivité, d'urbanité et de développement socio-économique d'un pays dans sa globalité (CESE, 2013).

Pour promouvoir le développement urbain durable, accompagner la croissance urbaine et améliorer la qualité de vie des citoyens, il est nécessaire de rechercher des mécanismes de

financement efficaces et innovants, des mécanismes de gouvernance financière appropriée et des cadres législatifs et institutionnels adaptés. L'objectif est de promouvoir un développement socio-économique équitable et soucieux de l'environnement, en favorisant l'attractivité des villes et en accompagnant la création d'entreprises et d'emplois (OUTREQUIN & CHARLOT-VALDIEU, 2009).

La gouvernance financière des villes constitue un ensemble de valeurs, de normes, de règles et d'institutions qui permettent aux acteurs de la ville (organismes publics locaux, secteur privé, etc..) de gérer efficacement les systèmes et les ressources financières de leur territoire (HADDAD, 2000). Aujourd'hui, elle obéit à une influence déterminante de plusieurs facteurs exogènes et endogènes, qui exigent un changement profond du modèle de gestion financière locale et de ses outils. Le développement des ressources financières des villes constitue donc une préoccupation majeure des décideurs locaux pour satisfaire les besoins accrus des citoyens et promouvoir le développement socio-économique des centres urbains. Généralement, ces ressources financières sont constituées de ressources propres ou locales ; de ressources d'emprunt ; de concours financiers de l'Etat « Ministères et Etablissements et Entreprises publics » ; de recettes de privatisation locale (cessions d'actifs, partenariats publics-privés, concessions de services publics) et de dons et legs (FONDAFIP, 2015).

Au Maroc, les rapports sur la fiscalité locale des Cours Régionales des Comptes de 2015 relèvent qu'il existe un important potentiel fiscal urbain, mais son exploitation est très timide, aussi bien au niveau de l'assiette qu'au niveau du recouvrement. En effet, le développement économique et la croissance urbaine rapide, ne se traduisent pas au niveau des recettes fiscales locales (COUR DES COMPTES, 2015). Selon la situation des recettes et des dépenses des collectivités locales en 2019, les ressources transférées par l'Etat aux collectivités locales, constituées essentiellement par leur part dans le produit de la TVA, représentent (64,3 %) de l'ensemble des recettes fiscales locales, suivies par les ressources gérées par les services de l'Etat au profit des collectivités locales (19,8 %), ensuite par les ressources gérées directement par les communes (15,8 %) (TGR, 2019). Ce qui relève que les villes dépendent fortement de l'appui financier de l'Etat (FONDAFIP, 2015). De ce fait, les communes urbaines doivent fournir plus d'efforts pour développer leurs propres sources de revenus.

**Tableau N°1 : Evolution des ressources des collectivités locales entre 2018 et 2019**

<b>Ressources des collectivités territoriales</b>				
	<b>2018</b>	<b>Prévisions</b>	<b>2019</b>	<b>Evol. %</b>
<b>Transférées</b>	15 466	16 838	16 437	6,3%
<b>Gérées par l'Etat</b>	4 576	5 291	5 071	10,8%
<b>Gérées par les collectivités</b>	4 175	6 167	4 048	-3,0%
<b>TOTAL</b>	<b>24 218</b>	<b>28 296</b>	<b>25 555</b>	<b>5,5%</b>

Source : TGR, 2019

La gouvernance financière des villes au Maroc se caractérise par une faiblesse des finances locales et par l'importance des apports financiers de l'Etat en faveur des villes.

Nous allons expliquer la variable « la gouvernance financière » par les variables suivantes : « l'autonomie financière (H1) », « la concertation et coordination (H2) », « la vision et planification (H3) » et « le contrôle budgétaire et suivi (H4) ».

## **1.2. Analyse des variables de la gouvernance financière des villes.**

On ne peut concevoir une bonne gouvernance financière des villes que dans un cadre où l'économie locale se consolide. De ce fait, il est indispensable de mettre en place un environnement infrastructurel de bonne qualité.

Les variables explicatives de la gouvernance financière sont constituées de : « l'autonomie financière », « la concertation et coordination », « la vision et planification » et « le contrôle budgétaire et suivi ».

### **1.2.1. L'autonomie financière**

Aujourd'hui les villes constituent une réponse efficace à la demande de base en services et équipements pour une population urbaine sans cesse croissante. De ce fait, elles ont toujours un besoin croissant de financement, d'où la nécessité de renforcer la fiscalité locale et de prioriser la bonne gestion des ressources locales. Un taux satisfaisant de collecte des impôts et taxes locaux, une tarification sur les services publics, un transfert budgétaire prévisible et pertinent de l'Etat, la mise en place d'outils efficaces de collecte des plus-values foncières et une gouvernance appropriée de ces ressources sont des conditions préalables à toute décision qui pourra amener la ville à lever des prêts sur le marché des capitaux ou à accéder à des aides internationales, provenant des fonds mondiaux ou des établissements financiers internationaux.

Ainsi, pour renforcer l'autonomie financière d'une ville, il est nécessaire de mobiliser des ressources propres plus importantes (à travers le renforcement de la fiscalité locale et la diversification des bases fiscales), développer les capacités de décision et les compétences des collectivités locales en matière de définition de l'assiette et des taux d'imposition, ainsi qu'innover et diversifier les sources de financement des villes.

Plusieurs études empiriques, travaux de recherche et rapports ont introduits la variable « autonomie financière » et/ou ses composants dans leurs travaux. Cette dernière a un effet significatif et positif sur la gouvernance financière, nous pouvons l'apprécier par : la fiscalité locale (H1.1), les partenariats publics-privés (H1.2) et les ressources externes (H1.3) (FMDV, 2014 ; FONDAFIP, 2015 ; AMAHMOUD, 2019 ; BAHL & ROY & JOHANNES, 1992 ; YATTA, 2014 ; DEDEHOUANOU, 2019 ; FONDAFIP, 2019 ; BOUVIER, 2018 ; JNAH, 2018).

### **1.2.2. La concertation et la coordination**

Aujourd'hui, de nombreux acteurs sont impliqués dans la gestion de la ville ou ont un impact sur celle-ci, allant des citoyens, des organismes privés, des associations, des institutions jusqu'à l'appareil étatique (services déconcentrés de l'Etat, établissements et entreprises publiques). De ce fait, la gouvernance financière des villes vise à faciliter la coordination entre tous ces acteurs et éviter les affrontements qui peuvent survenir suite aux conflits d'intérêts (SALEM, 2014).

Les villes doivent donc, en coordination avec les administrations et les acteurs concernés, élaborer des stratégies opérationnelles de conquête et reconquête fiscale, pour mobiliser suffisamment de moyens financiers qui leurs permettent de mener à bien leurs missions (FONDAFIP, 2015).

Plusieurs études empiriques, travaux de recherche et rapports ont introduits la variable « concertation et coordination » et/ou leurs composants dans leurs travaux. Cette variable a un effet significatif et positif sur la gouvernance financière, nous pouvons l'apprécier par : la concertation (H2.1) et la coordination et mobilisation des acteurs (H2.2) (EL JADDAOUI & EL JAOUHARI, 2019 ; FONDAFIP, 2015 ; EL ALAMI, 2019 ; SADIK Y. & BAKHELLA W-J., 2019 ; YATTA, 2014 ; FONDAFIP, 2019 ; MIAS, 2017 ; LAOUINA, 2016 ; ALAOUI, 2019 ; ESSOGO, 2017).

### 1.2.3. La vision et planification

La gouvernance financière des villes est un modèle de gouvernance qui vise à développer la culture de la planification, du financement et de l'évaluation des projets de développement urbain durable. Elle permet aux villes de se doter d'une vision globale, qui sera ensuite déclinée en objectifs stratégiques et opérationnels et enfin en actions (FALLON & HANSOUL & PIRON, 2016, pp. 5-52).

La disposition d'une vision stratégique de la ville est une représentation précise du futur souhaité, elle indique où la ville souhaite en être après 10 ou 20 ans ou plus, soit un horizon de planification à long terme. Elle se situe toujours en amont du processus de planification territoriale et permet de garantir une gestion efficace et transparente des ressources financières locales, une allocation stratégique des ressources financières et une prestation plus efficace et plus efficiente des services publics. En outre, la vision stratégique s'adresse à tous les acteurs de la ville et prend en considération l'ensemble des défis des différents secteurs d'activité, elle détermine les orientations et les objectifs à privilégier concernant les citoyens et les acteurs sociaux et économiques de la ville, elle fournit les lignes directrices pour orienter les actions des responsables publics afin qu'elles soient solidaires et durables, et propose un cadre d'intervention convergent et cohérent pour atteindre le bien-être commun (MAMROT, 2010).

Dans la plupart des pays en voie de développement, cette dimension démocratique est très souvent sous-estimée, voire ignorée dans les débats sur la gouvernance nationale ou urbaine.

Plusieurs études empiriques, travaux de recherche et rapports ont introduits la variable « vision et planification » et/ou leurs composants dans leurs travaux. Cette variable a un effet significatif et positif sur la gouvernance financière, nous pouvons l'apprécier par : la vision (H3.1) et la planification (H3.2) (GERALD, 1992 ; FONDAFIP, 2015 ; CHOUIKI, 2017 ; JORDAN, 1998 ; NACHOUI, 2018 ; KARIBI, 2019 ; OCDE, 2019).

### 1.2.4. Le contrôle budgétaire et suivi

Assurer une gestion efficace et efficiente des finances publiques et un contrôle performant du budget sont deux facteurs clés de la bonne gouvernance financière des villes, qui désigne la manière dont le pouvoir est appliqué dans la gestion des ressources financières d'une ville pour son développement (SANTISO, 2006).

Le contrôle budgétaire des budgets locaux est une procédure importante qui vise à corriger les dysfonctionnements pouvant survenir au cours du processus budgétaire, et à assurer le respect

des règles applicables à l'élaboration, l'adoption et l'exécution du budget local (BOUVIER, 2004).

Plusieurs études empiriques, travaux de recherche et rapports ont introduits les variables « contrôle budgétaire et suivi » et/ou leurs composants dans leurs travaux. Cette variable a un effet significatif et positif sur la gouvernance financière, nous pouvons l'apprécier par : le contrôle budgétaire (H4.1) et le suivi (H4.2) (DEMEESTERE, 1996 ; AOUIJIL & ALAOUI OMARI, 2019 ; BENKIRANE, 2019 ; FONDAFIP, 2019 ; DEMEESTERE, 1984 ; MEYSSONNIER, 1992 ; FONDAFIP, 2015 ; BATAJ. & CARASSUS D. & MAUREL C., 2009 ; JORDAN, 1998 ; SCHMITT, 1988 ; BOUVIER, 2018).

## 2. Méthodologie de recherche et approche d'étude

Le modèle conceptuel retenu dans le cadre de cette recherche se prête parfaitement à la méthode des équations structurelles puisqu'il propose d'aborder le lien entre la variable à expliquer « la gouvernance financière » et les variables explicatives « l'autonomie financière », « la concertation et coordination », « la vision et planification » et « le contrôle budgétaire et suivi ». A travers ce travail, nous souhaitons apporter des éclairages à la problématique suivante : Quels sont les déterminants qui permettent de promouvoir et renforcer la gouvernance financière des villes dans une perspective de développement urbain durable au Maroc ?

### 2.1. Cheminement méthodologique

La collecte des données a été effectuée auprès d'un échantillon de 163 acteurs et partenaires locaux, nationaux et internationaux qui interviennent au niveau de la ville au Maroc. Ces données ont été traitées par une méthode d'analyse des données exploratoire : méthode des équations structurelles de type variance « l'approche PLS ».

Nous avons opté pour l'analyse des variances (approche PLS) plutôt que l'analyse de la covariance (*Covariance based structural equation modeling*), appelée communément LISREL (*Linear Structural RELations*), parce que le but de la recherche est plus l'exploration que la confirmation du phénomène, la problématique étudiée est émergente et la conception théorique et les mesures ne sont pas très robustes (CHIN & NEWSTED, 1998), aussi parce qu'il est primordial de modéliser, différemment, les relations entre les variables latentes et leurs indicateurs (formatives et réflexives) et les critères concernant la distribution normale des données, l'indépendance ou la taille ne sont pas obligatoires (FERNANDES, 2012).

Pour la mise en pratique des analyses de régression PLS, nous avons choisi d'utiliser le logiciel SmartPLS, en raison de la facilité d'emploi de son interface et de la possibilité d'éditer des graphes des modèles estimés.

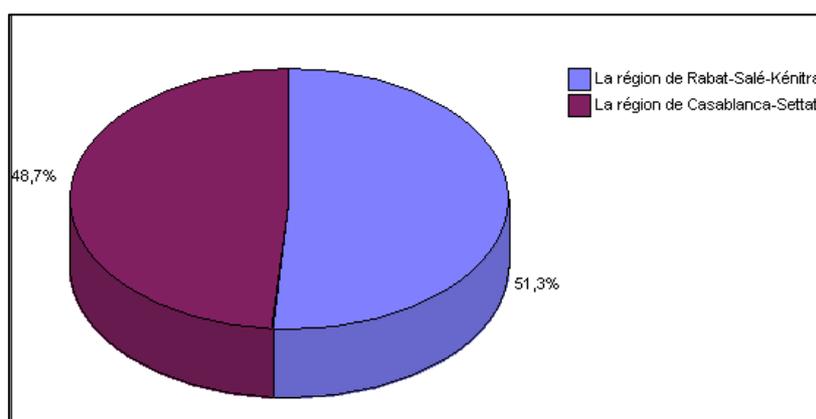
Notre échantillon est constitué de 163 acteurs et partenaires qui interviennent au niveau des villes dans les régions de Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra. Il se compose de 45 Collectivités Territoriales, 6 acteurs nationaux, 31 établissements et entreprises publiques, 18 acteurs régionaux et locaux, 7 acteurs internationaux, 31 associations et 25 entreprises privées. Cet échantillon est bien réparti entre les régions de l'enquête, comme l'indiquent le tableau et le graphique ci-dessous.

**Tableau N°2 : Echantillon de l'enquête**

Vous êtes ?	Nombre d'observations	Fréquence	Taux de réponse
<b>Collectivité territoriale</b>	45	27,6%	70%
<b>Acteur national</b>	6	3,6%	100%
<b>Acteur régional et/ou local</b>	18	11,4%	81%
<b>Association</b>	31	19%	60,78%
<b>Entreprise privée</b>	25	15,4%	54,20%
<b>EEP</b>	31	19%	43,66%
<b>Acteur international</b>	7	4%	89,20%
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>	<b>60,14%</b>

Source : Auteur

**Figure N°1 : Répartition de l'échantillon entre les régions de Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra**



Source : Auteur

## 2.2. Contexte de l'étude empirique

Parmi les 12 régions du Royaume, nous avons choisi les régions de Rabat-Salé-Kénitra et de Casablanca-Settat pour plusieurs raisons, notamment leurs poids démographique et économique par rapport aux autres régions. Sur le plan démographique, selon le Recensement Général de la Population et de l'Habitat de 2014, les régions de Rabat-Salé-Kénitra et de Casablanca-Settat comptent 11 442 605 habitants, soit 33,8 % de la population marocaine (HCP, 2014).

Sur le plan économique, selon le Haut- Commissariat au Plan (HCP, 2018) et le Bulletin Mensuel de Statistiques des Finances Locales (TGR, 2019), ce sont les régions de Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra qui créent le plus de richesses et qui ont contribué le plus au PIB national en 2014, À elles seules, ces deux régions ont participé à hauteur de 48,3% au PIB national.

**Tableau N°3 : Répartition des recettes des collectivités territoriales par régions**

Régions	Ressources gérées par les CT	Ressources gérées par l'Etat	Ressources transférées	TOTAL
Casablanca-Settat	1 018	2 252	2 118	5 388
Rabat-Salé-Kénitra	599	932	1 818	3 348
Marrakech-Safi	626	449	1 939	3 014
Fès-Meknès	402	319	2 018	2 739
Tanger-Tétouan-Al Hoceïma	462	434	1 650	2 546
L'oriental	233	192	1 476	1 902
Souss-Massa	296	320	1 191	1 807
Béni Mellal-Khénifra	231	142	1 298	1 672
Laâyoune-Sakia El Hamra	80	0	997	1 077
Drâa-Tafilalet	55	20	947	1 022
Guelmim-Oued Noun	40	9	552	601
Dakhla-Oued Ed Dahab	7	0	433	440
<b>TOTAL</b>	<b>4 048</b>	<b>5 071</b>	<b>16 437</b>	<b>25 555</b>

Source : TGR, 2019

Malgré les potentialités économiques et démographiques, ces deux régions dépendent fortement de l'appui financier de l'Etat et disposent d'une fiscalité locale relativement faible, d'où la nécessité de revoir en profondeur la gouvernance financière des villes de ces régions, pour mobiliser plus de ressources et mieux les gérer.

**Tableau N° 4 : Poids de la fiscalité locale dans le budget des régions de Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra en 2019**

Région Casablanca-Settat		
Ressources gérées par les CT	Ressources gérées par l'Etat au profit des CT	Ressources Transférées
1018 MDH	2252 MDH	2118 MDH
<b>3270 MDH</b>		<b>2118 MDH</b>
<b>60,6 %</b>		<b>39,4 %</b>
Région Rabat-Salé-Kénitra		
Ressources gérées par les CT	Ressources gérées par l'Etat au profit des CT	Ressources Transférées
599 MDH	932 MDH	1818 MDH
1531 MDH		1818 MDH
<b>45,7 %</b>		<b>54,3 %</b>

Source : fait par notre soin

### 3. Résultats, analyse et discussion

L'analyse des réponses des de 163 acteurs et partenaires qui interviennent au niveau des villes dans les régions de Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra nous ont permis de mesurer et comprendre l'importance des différentes variables explicatives retenues dans le modèle.

#### 3.1. Analyse statistique

L'ensemble des items qui nous ont aidés à mesurer nos variables explicatives ont été d'abord récapitulés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°5 : Vision synthétique des conclusions de la phase exploratoire de validation des échelles de mesure**

Variables		Code items	Epuraton			Echelle finale	
			Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Nombre d'items supprimés	Items conservés	Alpha de Cronbach
La gouvernance financière		GFDUD1 GFDUD2 GFDUD3 GFDUD4	4	0.788	1	GFDUD1 GFDUD2 GFDUD3	0.810
L'autonomie financière	Fiscalité locale	AUTFISL1 AUTFISL2 AUTFISL3 AUTFISL4 AUTFISL5	5	0.404	3	AUTFISL3 AUTFISL5	0.720
	Les partenariats publics-privés	AUTPPP1 AUTPPP2 AUTPPP3 AUTPPP4	4	0.310	1	AUTPPP2 AUTPPP3 AUTPPP4	0.682

	Les ressources externes	AUTREX1 AUTREX2 AUTREX3	3	0.686	1	AUTREX1 AUTREX3	0.829
La concertation et coordination	Concertation	CONCERT1 CONCERT2 CONCERT3 CONCERT4 CONCERT5 CONCERT6 CONCERT7 CONCERT8	8	0.608	5	CONCERT1 CONCERT2 CONCERT6	0.810
	Coordination et mobilisation des acteurs	COORDI1 COORDI2 COORDI3 COORDI4	4	0.600	2	COORDI1 COORDI2	0.763
La vision et planification	Vision	VISION1 VISION2 VISION3	3	0.668	1	VISION1 VISION3	0.682
	Planification	PLANIF1 PLANIF2	2	0.728	0	PLANIF1 PLANIF2	0.728
Le contrôle budgétaire et suivi	Contrôle budgétaire	CONTR1 CONTR2 CONTR3	3	0.704	1	CONTR1 CONTR3	0.744
	Suivi	SUIVI1 SUIVI2 SUIVI3	3	0.667	1	SUIVI2 SUIVI3	0.650

Source : Auteur

A travers une analyse factorielle, nous avons procédé à une réduction des données. L'objectif étant « *la réduction de l'information sans trop de perte* » (PLAISANT & al., 2010). A cet effet, la réduction des données nous a permis de condenser l'information en réduisant un nombre déterminé d'items interdépendants ou associés à un nombre réduit de facteurs afin de permettre une meilleure lecture des résultats.

### 3.2. L'évaluation du lien de la médiation

La médiation vise à montrer que le lien entre la variable explicative X et la variable à expliquer Y est significatif afin de s'assurer de l'existence d'un effet à médier. L'évaluation du lien de la médiation est donnée par les coefficients de chemins, qui se composent d'un T-value (qui détermine si une association spécifique est significative ou non) et d'une P-value, définie comme la probabilité d'erreur.

Concernant les critères d'acceptation, nous pouvons constater que la relation entre la variable dépendante « GFDUD » et la variable indépendante « AUTPPP » n'est pas significative, car

elle ne respecte pas la limite de 1,96 minimum du T-value suggérée par (PREACHER & HAYES, 2008). Par contre, cette relation est significative entre la variable dépendante « GFDUD » et toutes les autres variables indépendantes, comme l'indique le tableau suivant :

**Tableau N°6 : Coefficient des chemins (Liens directs)**

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (  O/STDEV  )	Valeurs-p	Significatif
GFDUD -> AUTFISL	0.266	0.268	0.057	4.631	0.000	Oui
GFDUD -> AUTPPP	0.046	0.040	0.115	0.397	0.691	Non
GFDUD -> AUTREX	0.959	0.960	0.004	246.736	0.000	Oui
GFDUD -> CONCERT	1.000	1.000	0.000	14,460.175	0.000	Oui
GFDUD -> COORDI	0.365	0.372	0.065	5.585	0.000	Oui
GFDUD -> VISION	0.182	0.192	0.049	3.729	0.000	Oui
GFDUD -> PLANIF	0.402	0.403	0.071	5.680	0.000	Oui
GFDUD -> CONTR	0.957	0.958	0.005	187.525	0.000	Oui
GFDUD -> SUIVI	0.277	0.284	0.073	3.820	0.000	Oui

Source : Auteur

Comme pour les liens directs, les liens indirects montrent que la relation du modèle structurel est statistiquement significative. Ainsi, les liens indirects entre les variables et leurs items sont tous significatifs, à part le lien entre la variable indépendante « AUTPPP » et son item « AUTPPP4 » où la T-value est inférieure à 1,96, comme l'indique le tableau ci-dessous :

**Tableau N°7 : Coefficient des chemins (Liens indirects)**

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	2.5%	97.5%	Valeur t (  O/STDEV  )	Valeurs-p	Significatif
<b>La Gouvernance financière</b>								
GFDUD1 <- GFDUD	0.915	0.915	0.011	0.891	0.935	81.909	0.000	Oui
GFDUD2 <- GFDUD	0.856	0.856	0.023	0.805	0.895	37.002	0.000	Oui
GFDUD3 <- GFDUD	0.786	0.787	0.039	0.706	0.852	20.286	0.000	Oui
<b>La fiscalité locale</b>								
AUTFISL3 <- AUTFISL	0.943	0.947	0.029	0.893	0.997	32.426	0.000	Oui
AUTFISL5 <- AUTFISL	0.810	0.770	0.138	0.366	0.919	5.849	0.000	Oui
<b>Les partenariats publics-privés</b>								
AUTPPP2 <- AUTPPP	0.930	0.634	0.387	-0.523	0.983	2.401	0.017	Oui
AUTPPP3 <- AUTPPP	0.829	0.628	0.374	-0.506	0.973	2.217	0.027	Oui
AUTPPP4 <- AUTPPP	0.649	0.605	0.346	-0.388	0.980	1.875	0.061	Non
<b>Les ressources externes</b>								
AUTREX1 <- AUTREX	0.929	0.929	0.008	0.913	0.944	111.462	0.000	Oui

AUTREX3 <- AUTREX	0.919	0.918	0.013	0.890	0.939	73.265	0.000	Oui
<b>La concertation</b>								
CONCERT1 <- CONCERT	0.909	0.909	0.012	0.881	0.932	73.188	0.000	Oui
CONCERT2 <- CONCERT	0.857	0.858	0.022	0.809	0.894	39.774	0.000	Oui
CONCERT6 <- CONCERT	0.793	0.793	0.036	0.719	0.854	21.819	0.000	Oui
<b>La coordination et mobilisation des acteurs</b>								
COORDI1 <- COORDI	0.940	0.939	0.018	0.901	0.971	53.227	0.000	Oui
COORDI2 <- COORDI	0.873	0.871	0.028	0.803	0.913	31.416	0.000	Oui
<b>La vision</b>								
VISION1 <- VISION	0.899	0.889	0.092	0.657	0.998	9.735	0.000	Oui
VISION3 <- VISION	0.847	0.814	0.142	0.420	0.950	5.986	0.000	Oui
<b>La planification</b>								
PLANIF1 <- PLANIF	0.857	0.850	0.041	0.747	0.912	21.150	0.000	Oui
PLANIF2 <- PLANIF	0.934	0.935	0.016	0.902	0.966	59.568	0.000	Oui
<b>Le contrôle budgétaire</b>								
CONTR1 <- CONTR	0.909	0.910	0.010	0.892	0.931	89.325	0.000	Oui
CONTR3 <- CONTR	0.875	0.874	0.025	0.817	0.915	34.592	0.000	Oui
<b>Le suivi budgétaire</b>								
SUIVI2 <- SUIVI	0.729	0.699	0.153	0.264	0.886	4.760	0.000	Oui
SUIVI3 <- SUIVI	0.955	0.945	0.076	0.852	0.999	12.562	0.000	Oui

Source : Auteur

### 3.3. Test des hypothèses

Les résultats obtenus par ladite technique nous démontrent que la valeur (t) de toutes les relations présentent des coefficients significatifs positifs sauf une seule relation qui présente un coefficient non significatif (la relation entre la gouvernance financière et les partenariats publics-privés).

**Tableau N°8 : Synthèse de la validation des hypothèses et sous hypothèses**

Hypothèses		Valeur (t)	Décision
H 1	La gouvernance financière ---> L'autonomie financière		
H 1.1	GFDUD -> AUTFISL	4.631	Validée
H 1.2	GFDUD -> AUTPPP	0.397	Rejetée
H 1.3	GFDUD -> AUTREX	246.736	Validée
H 2	La gouvernance financière ---> La concertation et la coordination		
H 2.1	GFDUD -> CONCERT	14,460.175	Validée
H 2.2	GFDUD -> COORDI	5.585	Validée
H 3	La gouvernance financière ---> La vision et la planification		
H 3.1	GFDUD -> VISION	3.729	Validée

H 3.2	GFDUD -> PLANIF	5.680	Validée
H 4	La gouvernance financière ---> Le contrôle budgétaire et suivi		
H 4.1	GFDUD -> CONTR	187.525	Validée
H 4.2	GFDUD -> SUIVI	3.820	Validée

**Source :** Auteur

D'après le tableau précédent, il y a huit hypothèses qui sont validées et une seule qui est rejetée, ci-dessous nous interprétons plus amplement chaque hypothèse afin de mieux cerner la nature de chaque relation étudiée empiriquement à travers l'analyse effectuée précédemment.

### 3.3.1. La relation entre « l'autonomie financière » et « la gouvernance financière »

 **H 1 :** D'après les tests statistiques, l'autonomie financière des villes influence positivement la gouvernance financière des villes.

Les éléments d'ordre financiers et fiscaux jouent un rôle capital dans la promotion de la gouvernance financière.

- **Sous-hypothèse 1.1 :** la relation entre la fiscalité locale et la gouvernance financière est significative.

Selon les tests statistiques, la sous-hypothèse qui stipule que le renforcement de la fiscalité locale influence positivement la gouvernance financière des villes est validée.

- **Sous-hypothèse 1.2 :** la relation entre les partenariats publics-privés et la gouvernance financière des villes est non significative.

Cette hypothèse est rejetée vu que la relation entre les partenariats publics-privés et la gouvernance financière est faible d'après les tests statistiques. Les partenariats publics-privés ont une nature purement financière, et n'influent pas trop sur la gouvernance de cette dernière.

- **Sous-hypothèse 1.3 :** la relation entre l'accès aux ressources externes et la gouvernance financière des villes est significative.

Selon les tests statistiques, la sous-hypothèse qui stipule que le renforcement des ressources externes influence positivement la gouvernance financière des villes est validée. Les ressources externes ont également une nature financière, mais les villes sont contraintes de renforcer leur gouvernance financière pour pouvoir accéder aux emprunts et ressources externes de financement.

### 3.3.2. La relation entre « la concertation et la coordination » et « la gouvernance financière »

 **H 2** : D'après les tests statistiques, la concertation et la coordination influencent positivement la gouvernance financière des villes.

La concertation et la coordination avec les acteurs nationaux, internationaux, régionaux et locaux dans les prises de décision à l'échelle locale sont indispensables pour promouvoir la gouvernance financière des villes.

- **Sous-hypothèse 2.1** : la relation entre la concertation et la gouvernance financière est significative.

Selon les tests statistiques, la sous-hypothèse qui stipule que le renforcement de la concertation influence positivement la gouvernance financière des villes est validée. Elle vise à rendre la mobilisation des ressources plus efficace, à améliorer la répartition des recettes fiscales et à une plus grande compréhension et acceptation par les habitants et les entreprises de cette répartition.

- **Sous-hypothèse 2.2** : la relation entre la coordination et la gouvernance financière des villes est significative.

Selon les tests statistiques, la sous-hypothèse qui stipule que le renforcement de la coordination et la mobilisation des acteurs influence positivement la gouvernance financière des villes dans une perspective de développement urbain durable est validée. Elle contribue à la mobilisation de plus de ressources à l'échelle locale et à l'amélioration la gestion des dépenses.

### 3.3.3. La relation entre « la vision et la planification » et « la gouvernance financière »

 **H 3** : D'après les tests statistiques, la vision et la planification influencent positivement la gouvernance financière des villes.

La gouvernance financière des villes implique de se doter d'une vision globale, stratégique et concertée, et d'une culture de planification efficace.

- **Sous-hypothèse 3.1** : la relation entre la vision stratégique, consolidée et concertée et la gouvernance financière des villes est significative.

Selon les tests statistiques, la sous-hypothèse qui stipule que la disposition d'une vision consolidée de l'ensemble des dépenses et des recettes de la ville, ainsi que d'une vision

stratégique et concertée influence positivement la gouvernance financière des villes est validée. Elle améliore la prise de décision à l'échelle locale.

- **Sous-hypothèse 3.2** : la relation entre la planification et la gouvernance financière des villes est significative.

Selon les tests statistiques, la sous-hypothèse qui stipule que la planification influence positivement la gouvernance financière des villes est validée.

#### **3.3.4. La relation entre « le contrôle budgétaire et le suivi » et « la gouvernance financière »**

- ✚ **H 4** : D'après les tests statistiques, le contrôle budgétaire et le suivi influencent positivement la gouvernance financière des villes.

On ne peut renforcer la gouvernance financière des villes et améliorer la rentabilité des finances locales qu'à travers un contrôle budgétaire et un suivi efficace.

- **Sous-hypothèse 4.1** : la relation entre le contrôle des finances locales et la gouvernance financière des villes est significative.

Selon les tests statistiques, la sous-hypothèse qui stipule que le renforcement du contrôle des finances locales influence positivement la gouvernance financière des villes est validée. Il améliore la répartition et la gestion des dépenses locales.

- **Sous-hypothèse 4.2** : la relation entre le suivi budgétaire et la gouvernance financière des villes est significative.

Selon les tests statistiques, la sous-hypothèse qui stipule que le suivi budgétaire influence positivement la gouvernance financière des villes est validée. Il permet d'éviter les fraudes et de mieux gérer les dépenses locales.

### **3.4. Discussion des résultats**

La bonne gouvernance financière des villes au Maroc permet de passer à une régionalisation avancée capable de réduire les inégalités entre régions et de réaliser un développement urbain durable équitable. Pour la promouvoir, les villes marocaines doivent développer leurs ressources financières à travers le renforcement de la fiscalité locale et la diversification des bases fiscales, le développement des capacités de décision et des compétences des collectivités locales en matière de définition de l'assiette et des taux d'imposition, la tarification sur les services publics, la prévisibilité et la pertinence des transferts budgétaires de l'Etat, la mise en place d'outils efficaces de collecte des plus-values foncières, ainsi que

l'innovation et la diversification des sources de financement. De ce fait, une mobilisation importante des ressources financières et une gestion efficace, appropriée et optimale de ces ressources sont des conditions préalables à toute décision qui pourra faciliter l'accès aux emprunts et aux ressources externes de financement, lever des prêts sur le marché des capitaux ou accéder à des financements internationaux. Ce qui permet de mobiliser des fonds importants destinés à financer des projets de grande envergure et mettre en œuvre des politiques économiques, sociales et environnementales ambitieuses.

Les villes peuvent doubler, voire tripler, le niveau des prélèvements et des dépenses pour que l'économie locale se porte mieux. Mais une telle ambition nécessite d'impliquer, de mobiliser et de concerter l'ensemble des acteurs de la ville, opérant dans des secteurs différents (transport, eau, déchets, milieu naturel, développement social, etc.), dans différents milieux (associatif, entrepreneurial, institutionnel, administratif, commercial, syndical, etc.) et agissant aux différents échelons territoriaux (local, régional, national et international). L'engagement des divers acteurs locaux est un facteur très important pour la mobilisation et la bonne gestion des ressources financières locales. Il nécessite d'instaurer des partenariats et des coopérations entre les gestionnaires locaux et les différents acteurs politiques, économiques et sociaux, des secteurs public et privé ainsi que la société civile pour élaborer des projets collectifs en vue de s'adapter aux transformations économiques, de garantir et promouvoir le bien-être durable de l'ensemble des citoyens et de s'imposer face à la concurrence régionale, nationale et internationale. L'enjeu est d'appliquer des mesures efficaces visant à grouper les différents acteurs de la gouvernance urbaine ainsi que leurs ressources autour d'un projet urbain partagé et coproduit.

La gouvernance financière des villes implique de disposer d'une vision consolidée du rôle de chaque acteur de la ville, de l'évolution des transferts de l'Etat (qui doivent être stables et prévisibles), des composantes principales des ressources locales et des possibilités d'endettements ; d'une vision stratégique visant à déterminer les objectifs, à renforcer les capacités des collectivités locales en matière d'ingénierie financière, d'accompagnement des agents locaux, d'amélioration des capacités des élus et de recherche des financements adaptés ; d'une vision holistique prenant en considération les dimensions écologiques, économiques et sociales et d'une vision participative et inclusive (basée sur des partenariats actifs, une planification effective et transversale, une gouvernance participative et décentralisée et sur le respect de la démocratie locale) par laquelle les politiques publiques, les

projets locaux et les projets individuels s'imbriquent parfaitement. Ces éléments sont indispensables pour promouvoir le développement urbain durable.

Pour faire adhérer l'ensemble d'une communauté dans la mise en œuvre d'une ambition commune, la vision stratégique doit être mobilisatrice et donner de l'espoir. L'enjeu est d'inclure tous les acteurs impliqués dans la gestion de la ville ou ont un impact sur celle-ci, allant des citoyens, des organismes privés, des associations, des institutions jusqu'à l'appareil étatique (services déconcentrés de l'Etat, établissements et entreprises publiques) dans le processus de décision relatif au développement urbain durable. Ce développement repose sur l'engagement de tous. C'est pourquoi, les mesures en faveur de l'éducation, de l'accès à l'information et de la recherche doivent être encouragées afin de stimuler l'innovation et d'améliorer la sensibilisation et la participation de la société civile à la mise en œuvre de ce chantier. Sur la base de notre enquête et notre échange avec les différents acteurs de la ville, nous recommandons la création d'un comité de suivi qui veillera à faire connaître la vision, à tenir à jour un tableau de bord, à intégrer la vision stratégique dans la programmation des plans et politiques publiques, à dynamiser les différents acteurs pour favoriser la mise en place des projets, à évaluer régulièrement si les actions envisagées ont été réalisées convenablement et si elles ont atteint les effets escomptés et à proposer fréquemment aux gestionnaires locaux des ajustements pour chacune des actions à réaliser.

Assurer une gestion efficace, transparente et efficiente des finances publiques et un contrôle performant du budget sont deux facteurs clés de la bonne gouvernance financière des villes. Les élus locaux doivent concilier entre la démocratie électorale et la démocratie participative pour renforcer l'efficacité fiscale : les citoyens sont plus encouragés à payer pour des services qui répondent à leurs priorités, surtout s'ils ont participé à la prise de décision concernant la fourniture de ces services. L'amélioration de la qualité des dépenses est indissociable de la mise en place de systèmes efficaces de contrôle des finances locales garants d'une gestion locale saine.

Ainsi, la synthèse de notre recherche conclut que pour renforcer la gouvernance financière des villes dans une perspective de développement urbain durable, il est nécessaire de renforcer l'autonomie financière des villes, développer la concertation et la coordination avec l'ensemble des acteurs de la ville, disposer d'une vision et planification stratégiques et d'un contrôle budgétaire et suivi efficace.

Nous nous sommes focalisés sur le cas du Maroc, en tant que pays en voie de développement, parce que les questions de financement et de gouvernance financière des villes constituent une problématique majeure du fait d'un côté, de la faiblesse des ressources financières et de l'autre, de la nécessité de répondre aux besoins de la ville pour élaborer des projets collectifs en vue de s'adapter aux transformations économiques et aux objectifs de développement urbain durable.

Parmi les 12 régions du Royaume, nous avons choisi les régions de Rabat-Salé-Kénitra et de Casablanca-Settat pour plusieurs raisons, notamment leurs poids démographique et économique par rapport aux autres régions. Malgré leurs potentialités, ces deux régions dépendent fortement de l'appui financier de l'Etat et disposent d'une fiscalité locale relativement faible, d'où la nécessité de revoir en profondeur la gouvernance financière des villes de ces régions, pour mobiliser plus de ressources et mieux les gérer.

## Conclusion

L'analyse de la gouvernance financière des villes au Maroc fait apparaître une faiblesse des ressources financières dont disposent les collectivités territoriales et dont une part très faible est consacrée aux programmes et projets de développement socio-économique (FONDAFIP, 2015). A cela s'ajoute un potentiel fiscal important très peu exploité (COUR DES COMPTES, 2015), une incapacité des collectivités à consommer l'intégralité de leurs ressources, un faible recours à l'emprunt<sup>1</sup>, des ressources humaines peu compétentes et des procédures complexes. L'Etat et les Etablissements et Entreprises Publiques demeurent les principaux acteurs du développement économique et social des villes.

Les résultats de recherche auxquelles nous avons pu aboutir, nous permettent de confirmer que pour renforcer la gouvernance financière des villes dans une perspective de développement urbain durable au Maroc, il est nécessaire de renforcer l'autonomie financière des villes, développer la concertation et la coordination avec l'ensemble des acteurs de la ville, disposer d'une vision et planification stratégique et d'un contrôle budgétaire et suivi efficace.

Certes, l'enquête que nous avons menée nous a permis de mieux cerner les différentes variables de notre problématique, cependant, il faut noter que ladite enquête reste non exhaustive, vu que l'échantillon choisi est limité par rapport aux différentes parties prenantes

---

<sup>1</sup> Commission consultative de la régionalisation, Rapport sur la régionalisation avancée Soumis à la Haute Attention de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI (Livre 3 : Régionalisation avancée et Développement économique et social)

influençant les villes au Maroc et que les régions choisies ne sont pas très représentatives. Ce qui nous pousse à approfondir notre recherche en s'appuyant sur un échantillon nous permettant de générer des résultats plus représentatifs.

## ANNEXES

### Identifiant du répondant

Vous intervenez dans la ville en tant que ?

1. Collectivité territoriale
  2. Acteur national  
 3. Acteur régional
  4. Acteur international  
 5. Association
  6. Entreprise privée

Identifiant du répondant ?

Dans quelle région intervenez vous ?

1. La région de Rabat-Salé-Kénitra
  2. La région de Casablanca-Settat

Si "La région de Rabat-Salé-Kénitra", quelle ville ?

Si "La région de Casablanca-Settat", quelle ville ?

### Axe 1 : Financement

Quels sont les secteurs qui rapportent le plus à la fiscalité locale ?

1. Secteur administratif
  2. Secteur immobilier  
 3. Secteur industriel
  4. Secteur commercial  
 5. Secteur des transports
  6. Secteur du tourisme  
 7. Autre

Si 'Autre', précisez :

#### 1. Fiscalité locale

	Pas du tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
Il existe un potentiel fiscal important au niveau des villes	<input type="radio"/>				
Les ressources financières dont disposent les villes sont suffisantes pour faire face aux besoins des citoyens	<input type="radio"/>				
Le budget annuel alloué aux investissements est suffisant	<input type="radio"/>				
La répartition des dépenses locales est équitable	<input type="radio"/>				
Les CT sont autonomes dans la détermination de l'assiette et des taux d'imposition de la fiscalité locale	<input type="radio"/>				

Selon vous, comment les villes peuvent développer ces ressources ?

1. Améliorer l'assiette ou/et les taux des taxes locaux
  2. Accroître les redevances locales  
 3. Améliorer le recouvrement de la fiscalité locale
  4. Accroître le rendement des impôts fonciers  
 5. Accroître les transferts financiers de l'Etat
  6. Encourager les emprunts  
 7. Renforcer les Partenariats Publics-Privés
  8. Autre

Si 'Autre', précisez :

**Comment jugez-vous le niveau d'autonomie financière des villes au Maroc**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> 1.Pas du tout satisfait | <input type="radio"/> 2.Plutôt pas satisfait |
| <input type="radio"/> 3.Cela dépend           | <input type="radio"/> 4.Plutôt satisfait     |
| <input type="radio"/> 5.Tout à fait satisfait |  |

**2.Les partenariats publics-privés**

	Pas du tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
Le secteur privé joue un rôle important dans le financement de la ville au Maroc	<input type="radio"/>				
Les villes doivent renforcer le recours aux partenariats publics-privés	<input type="radio"/>				
Les villes doivent renforcer la gestion déléguée des services publics	<input type="radio"/>				
Les villes doivent accroître les recettes de privatisation locale	<input type="radio"/>				

**Quelle est la source principale du financement des grands projets urbain ?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.La fiscalité locale                                  | <input type="checkbox"/> 2.Les transferts financiers de l'Etat |
| <input type="checkbox"/> 3.L'apport des établissements et entreprises publiques | <input type="checkbox"/> 4.Le secteur privé                    |
| <input type="checkbox"/> 5.Les emprunts auprès du FEC                           | <input type="checkbox"/> 6.Les financements internationaux     |
| <input type="checkbox"/> 7.Les dons et legs                                     | <input type="checkbox"/> 8.Autre                               |

Si 'Autre', précisez :

**3.Les ressources externes**

	Pas du tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
Le niveau d'accès des villes aux emprunts est suffisant	<input type="radio"/>				
Les villes doivent élargir leur accès aux ressources externes de financement	<input type="radio"/>				
Le budget affecté à la société civile est suffisant	<input type="radio"/>				
Les villes bénéficient de financements internationaux	<input type="radio"/>				

**Cadre réservé aux Collectivités Territoriales**

Si vous êtes une Collectivité Territoriale, est-ce que vous disposez d'outils pour sensibiliser les redevables au paiement des impôts locaux ?

- 1.Oui  2.Non

Si 'Oui' lesquels ?

Si vous êtes une Collectivité Territoriale, trouvez-vous des difficultés dans l'identification des contribuables ?

- 1.Oui  2.Non

Si 'Oui' quels sont ces difficultés ?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1.Absence d'une base de donnée actualisée | <input type="checkbox"/> 2.Faible civisme fiscal des citoyens     |
| <input type="checkbox"/> 3.Fraudes internes                        | <input type="checkbox"/> 4.Faible collaboration des contribuables |
| <input type="checkbox"/> 5.Autre                                   |   |

Si 'Autre', précisez :

Les collectivités locales disposent-elles de ressources humaines suffisamment qualifiées pour gérer l'assiette des impôts locaux et suivre leur recouvrement?

- 1.Oui  2.Non

Les collectivités locales recourent-elles suffisamment aux technologies de l'information, de la communication et d'exploitation des bases de données?

- 1.Oui  2.Non

## Axe 2 : Concertation et coordination

### Comment jugez-vous

	Mauvais	Passable	Moyen	Bon	Excellent
Les compétences de l'administration territoriale	<input type="radio"/>				
La culture et la conscience civique des citoyens ?	<input type="radio"/>				
Le cadre institutionnel en faveur des villes	<input type="radio"/>				
La confiance des citoyens et des investisseurs envers les collectivités	<input type="radio"/>				

### Comment jugez-vous le niveau de concertation et de coordination des collectivités territoriales avec les acteurs de la ville ?

- 1.Pas du tout satisfait  2.Plutôt pas satisfait  
 3.Cela dépend  4.Plutôt satisfait  
 5.Tout à fait satisfait

### Qui sont les acteurs les plus concertés ?

- 1.La société civile  2.Les acteurs économiques  
 3.Les services déconcentrés de l'Etat  4.Les établissements et entreprises publiques  
 5.Les acteurs régionaux  6.ONG et acteurs internationaux  
 7.autre

### Si 'Autre', précisez :

### Comment jugez-vous le niveau d'intervention des différents acteurs à l'échelle locale ?

	Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Cela dépend	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
La société civile et associations	<input type="radio"/>				
Les acteurs économiques	<input type="radio"/>				
Les acteurs régionaux	<input type="radio"/>				
Les services déconcentrés de l'Etat	<input type="radio"/>				
Les établissements et entreprises publiques	<input type="radio"/>				
ONG et acteurs internationaux	<input type="radio"/>				

### Selon vous, quelles sont les causes qui empêchent la coordination d'être efficace ?

- 1.Faible communication  2.Manque de coordination entre les différents acteurs  
 3.Faible mobilisation chez les acteurs de la ville  4.Faible concertation de la part des autorités locales  
 5.Problèmes juridiques  6.Problèmes financiers  
 7.Autre

### Si 'Autre', précisez :

**A votre avis ?**

	Pas du tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
Il existe des lieux de dialogue ou de concertation entre les acteurs économiques privés et les décideurs publics concernant l'organisation ou l'amélioration du fonctionnement économique de la ville	<input type="radio"/>				
Il existe des partenariats avec les autres intervenants de la ville et les élus locaux pour concevoir et élaborer les stratégies d'urbanisme et de planification territoriale	<input type="radio"/>				
Il existe un planning de réunions pour la coordination	<input type="radio"/>				
Ce planning est respecté	<input type="radio"/>				
Un nombre important de réunions annuelles sont programmés entre les CT et les acteurs de la ville	<input type="radio"/>				
Un nombre important de réunions annuelles sont effectués entre les CT et les acteurs de la ville	<input type="radio"/>				

**Axe 3 : Vision et planification**

**Selon vous,**

	Pas du tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
Les villes disposent d'une vision consolidée de l'ensemble des dépenses et des recettes de la ville	<input type="radio"/>				
Les villes disposent d'une vision stratégique et concertée	<input type="radio"/>				
La vision stratégique prend en considération les dimensions du développement urbain durable	<input type="radio"/>				
Vous participez à l'élaboration d'un plan d'action opérationnel annuel	<input type="radio"/>				
Les objectifs atteints correspondent aux objectifs initiaux	<input type="radio"/>				

**Selon vous, quels sont les points faibles susceptibles d'amener une entreprise à envisager une délocalisation ?**

<input type="checkbox"/> 1.Faible niveau de revenu de la population locale	<input type="checkbox"/> 2.Taxes élevées
<input type="checkbox"/> 3.Economie moins dynamique	<input type="checkbox"/> 4.Faible coordination avec les élus locaux
<input type="checkbox"/> 5.Manque d'infrastructures	<input type="checkbox"/> 6.Absence d'un guichet unique
<input type="checkbox"/> 7.Autre	

**Si 'Autre', précisez :**

### Axe 4 : Contrôle budgétaire et suivi

Selon vous,

	Pas du tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
Le contrôle des finances locales est efficace	<input type="radio"/>				
Le contrôle à priori est efficace	<input type="radio"/>				
Le contrôle à posteriori est efficace	<input type="radio"/>				
Il existe des indicateurs de suivi du budget	<input type="radio"/>				
Il existe un tableau de bord périodique	<input type="radio"/>				
La fréquence annuelle du suivi budgétaire est suffisante	<input type="radio"/>				
Le partage des informations dans le système GID (Gestion intégrée des dépenses) a amélioré la prise de décision à l'échelle locale	<input type="radio"/>				
Il existe des outils et des mécanismes d'information des citoyens sur les actions et les décisions prises par les organismes publics et locaux	<input type="radio"/>				

Comment se fait le suivi ?

- 1.Par projet
  2.Par action
  3.Autre

Si 'Autre', précisez :

Quelles sont vos attentes de l'instauration de la Régionalisation Avancée au Maroc ?

- 1.Le renforcement des ressources financières des villes
  2.Une plus grande coordination avec les acteurs de la ville
  3.Une meilleure gestion des dépenses locales
  4.Le renforcement des mécanismes de gouvernance
  5.Le lancement de grands projets urbains structurants
  6.Autre

## BIBLIOGRAPHIE

- ALAOUI Y., 2019, (Ré) inventer le mode de gouvernance ; vers une gouvernance territoriale endogène, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, les archives du quatrième numéro
- AMAHMOUD H., 2019, « Gestion déléguée : levier pour l'amélioration des infrastructures au Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 », p : 772 – 788
- AOUIJIL M. & ALAOUI OMARI L-Z., 2019, Amélioration de la gouvernance dans les collectivités territoriales marocaines à travers l'instauration d'un système d'audit interne, International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), Vol. 10-pp. 211-215
- BAHL & ROY & JOHANNES F.L., 1992, Urban public finance in developing countries, New York : Oxford University Press
- BATAJ J. & CARASSUS D. & MAUREL C., 2009, Évolution de la norme du contrôle interne dans le contexte public local, Finance Contrôle Stratégie – volume 12, n° 1, mars 2009, p. 155-180
- BENKIRANE S., 2019, Quid des compétences du conseil communal au Maroc, International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Vol. 10-pp. 173-192
- BOUVIER M., 2018, Les finances locales 17ème édition, Systèmes pratiques, LGDJ, Lextenso éditions
- BOUVIER, M., 2004, Les finances locales (Vol. 1), Systèmes pratiques, LGDJ, Lextenso éditions,
- CESE (Conseil Economique, Social et Environnemental), Villes : Approches pour un développement durable par une vision intégrée et une gouvernance efficiente, Rabat, mercredi 26 février 2013.
- CHIN W., 1998, The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, Modern Methods for Business Research.
- CHOUIKI M., 2017, La gouvernance au prisme de la planification urbaine : des illustrations du Maroc. La gouvernance urbaine dans les pays du sud, une opportunité ou un piège ? Journal international des territoires et des espaces urbains, Numéro 3 - Décembre 2017.
- Commission consultative de la régionalisation (CCR), Rapport sur la régionalisation avancée, 2014, [en ligne], consulté le 01/07/2019, URL : [http://www.regionalisationavancee.ma/pdf/rapport/fr/11\\_conceptiongenerale.pdf](http://www.regionalisationavancee.ma/pdf/rapport/fr/11_conceptiongenerale.pdf)
- COUR DES COMPTES, 2015., La fiscalité locale, synthèse, [en ligne], consulté le 20/02/2016, URL : [http://www.courdescomptes.ma/upload/MoDUle\\_20/File\\_20\\_199.pdf](http://www.courdescomptes.ma/upload/MoDUle_20/File_20_199.pdf)
- DEDEHOUANOU G., 2019, Gestion des services publics locaux au Bénin : analyse et enjeux, Politiques Publiques, Vol. 7, No 2
- DEMEESTERE R., 1984, L'évolution des méthodes de gestion financière des villes et l'introduction du contrôle de gestion. In: Politiques et management public, vol. 2, n° 4. Numéro spécial « Les communes et le management », pp. 71-91

- DEMEESTERE R., 1996, Une analyse comparative des systèmes comptables, budgétaires et de contrôle financier des villes dans différents pays. In: Politiques et management public, vol. 14, n° 3, pp. 89-108
- EL ALAMI D., Coopération internationale décentralisée et développement local et régional. Cas du Maroc, Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED) ISSN 2605-6461 Vol 2. N° 3, novembre 2019
- EL JADDAOUI A., & EL JAOUHARI S., Rôle de l'action collective participative dans la favorisation du développement territorial : Quel apport de l'approche de proximité dans ce processus ? Revue AME (Alternatives Managériales Economiques) Vol 1, N°1, 38-53, 2019
- ESSOGO G., 2017, Acteurs locaux et gouvernance urbaine à Libreville au Gabon : une analyse à partir de la gestion de l'urbanisme. La gouvernance urbaine dans les pays du sud, une opportunité ou un piège ?. Journal international des territoires et des espaces urbains, Numéro 3 - Décembre 2017.
- FALLON C. & HANSOUL F., & PIRON D., 2016, Programme stratégique transversal (PST) et gouvernance locale en Wallonie, Courrier hebdomadaire du CRISP, vol. 2299, no. 14.
- FERNANDES V., 2012, « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? », Management, vol. 15, n°1, p. 102-123.
- FONDAFIP, 2015., La gouvernance financière au Maroc et en France, 9ème édition du Colloque International des Finances publiques, Rabat.
- FONDAFIP, 2019, Quelles finances locales au Maroc et en France dans un monde en mutation ? 13ème édition du Colloque International des Finances publiques, Trésorerie Général du Royaume, Rabat,
- Fonds Mondial pour le Développement des Villes « FMDV », 2014., Renforcer les recettes fiscales locales pour financer le développement urbain en Afrique, Paris
- GAUTIER M., déléguée de la France auprès des Nations Unies pour la préparation de la Conférence des Nations Unies sur le Logement et le Développement urbain durable (Habitat III) ; Développement durable en question : les villes comme laboratoires Institut de la Francophonie pour le développement durable ; NUMÉRO 103 — 3e trimestre 2016, [en ligne], consulté le 20/02/2017, URL : [https://www.ifdd.francophonie.org/wp-content/uploads/2019/12/684\\_LEF-103-2.pdf](https://www.ifdd.francophonie.org/wp-content/uploads/2019/12/684_LEF-103-2.pdf)
- GERALD O., 1992, Les stratégies non budgétaires des villes, Thèse de doctorat en Sciences de gestion Sous la direction de Robert Le Duff. Soutenue en 1992 à Caen.
- HADDAD. A, 2000., Les procédures budgétaires des collectivités locales, Thèse de doctorat, Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah,
- Haut-Commissariat au Plan (HCP), le Maroc en Chiffres, 2018
- Haut-Commissariat au Plan (HCP), Recensement Général de la Population et de l'Habitat de 2014.
- JNAH A., 2018, La difficile réforme de la fiscalité locale au Maroc, Finance et Finance Internationale, N°10.
- JORDAN H., 1998, Planification et contrôle de gestion en France en 1998, Groupe HEC, CR /1998

- KARIBI K., 2019, Les territoires au prisme de la planification urbaine, Impact des documents d'urbanisme sur la fabrication et la reconfiguration des territoires, cas de l'agglomération de Rabat
- LAOUINA A., 2016, Gestion en concertation de l'espace littoral marocain, les contraintes et les perspectives, Paysages Géographiques N°2, Revue publiée par le Laboratoire de Géomorphologie et Environnement De la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Marrakech, Edition : Octobre 2016
- MAMROT (Ministère Canadien des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire). La vision stratégique du développement : Guide de bonnes pratiques sur la planification territoriale et le développement durable, 2010, [en ligne], consulté le 23/12/2018, URL : [https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/grands\\_dossiers/developpement\\_durable/guide\\_vision\\_strategique\\_developpement.pdf](https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/grands_dossiers/developpement_durable/guide_vision_strategique_developpement.pdf)
- MARTIN V., 2011, Définition de l'écoquartier pour une ville durable. In Ville de Gatineau. La ville. Participation citoyenne. Consultations publiques. Projet d'écoquartier Connaught
- MEYSSONNIER F., 1992, Quelques enseignements de l'étude du contrôle de gestion dans les collectivités locales. In: Politiques et management public, vol. 11, n° 1, 1993. La modernisation de la gestion publique : les leçons d'expérience - Actes du Cinquième Colloque International Paris - 26/27 mars 1992 (Première partie) pp. 129-145.
- MIAS C., 2017, La municipalisation de la gestion urbaine par la concertation. Le cas du Comité de Concertation de Tabriquet à Salé (Maroc), Dossier 16 : États et territoires du politique, pp. 269-285.
- Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville : Atelier Majal : la politique de la ville : une offre de débat, Rapport de synthèse, 2012, [en ligne], consulté le 28/10/2017, URL : <https://www.federation-majal.ma/sites/default/files/debatpolitiqueville.pdf>
- NACHOUI, 2018, Aménagement et développement du territoire au Maroc : contexte et vision, Revue Espace Géographique et Société Marocaine, n°20/21 Janvier 2018.
- OCDE, 2019., Une meilleure planification pour une meilleure gouvernance budgétaire en Tunisie, Examens de l'OCDE sur la finance publique.
- OUTREQUIN P. & CHARLOT-VALDIEU C., 2009, L'Urbanisme Durable, Concevoir un Ecoquartier, éditions : Moniteur, Paris.
- PLAISANT, O., COURTOIS, R., REVEILLERE, C., MENDELSON, G.A., & JOHN, O.P. Validation par analyse factorielle du Big Five Inventory français (BFI-Fr). Analyse convergente avec le NEO-PI-R. Annales Médico-Psychologiques, 168, 97-106. 2010.
- PREACHER K. & HAYES A., 2008, Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior research methods, vol. 40, no 3, pp. 879-891.
- RAISS S, 1999., Le financement des collectivités locales : Bilan, réformes et perspectives d'avenir, Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme (INAU).
- SADIK Y. & BAKHELLA W-J., 2019, Les acteurs de la société civile face aux enjeux de l'Education à l'Environnement et au Développement Durable au Maroc. Cas de l'Association

des Enseignants des Sciences de la Vie et de la Terre (AESVT), International Social Sciences & Management Journal, No 02 : la RSE et le développement durable : états et perspectives

- SALEM E., 2014, Planification territoriale et développement durable : quelles avenues pour la ville de Sept-Îles ? Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Sous la direction de Madame Christiane Gagnon, Université de Sherbrooke.
- SANTISO, C., Combattre la corruption et améliorer la gouvernance financière : les institutions financières internationales et le renforcement du contrôle budgétaire dans les pays en développement, Revue française d'administration publique, vol. no 119, no. 3, 2006, pp. 459-492.
- SCHMITT D., 1988, Le contrôle budgétaire interne. In: Politiques et management public, vol. 6, n° 3, pp. 61-79.
- Trésorerie Générale du Royaume (TGR)., 2019., Bulletin mensuel des statistiques des finances locales, [en ligne], consulté le 25/08/2019, URL : <https://www.tgr.gov.ma/wps/wcm/connect/929ec800-b49f-4b10-adf5-f41c0139c7cc/BMSFL+Juillet+2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=929ec800-b49f-4b10-adf5-f41c0139c7cc>
- YATTA F., 2014., La gouvernance financière locale, Partenariat pour le développement Municipal (PDM), [en ligne], consulté le 01/02/2019, URL : [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/La\\_gouvernance\\_financiere\\_locale\\_-\\_Francois\\_Yatta\\_.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/La_gouvernance_financiere_locale_-_Francois_Yatta_.pdf)