

**RAPPORT ANALYTIQUE SUR LA
PASSATION DES MARCHES
ROYAUME DU MAROC**

**Bureau régional Moyen-Orient & Afrique du Nord
Banque mondiale**

Février 2000

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

BTP	Bâtiment et travaux publics
CCAG	Cahier des clauses administratives générales
CCED	Contrôleur central des engagements de dépenses
CED	Contrôle des engagements de dépenses
CGED	Contrôleur général des engagements de dépenses de l'Etat
CL	Collectivités locales
CMM	Caisse marocaine des marchés
CPC	Cahier des prescriptions communes
CPED	Contrôleur provincial des engagements de dépenses
CPS	Cahier des prescriptions spéciales
DEPP	Direction des Etablissements publics et des participations
DH	Dirham marocain
EEP	Entreprises et établissements publics
FDI	Fonds de développement institutionnel
FIDIC	Fédération internationale des ingénieurs conseils
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
LACI	Initiative pour l'aménagement de l'administration des prêts
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONCF	Office national des chemins de fer
ONE	Office national de l'électricité
ONEP	Office national d'eau potable
PRES	Prêt aux réformes économiques et sociales
RGP	Rapport de gestion de projet
SEGMA	Services de l'Etat gérés de manière autonome
TG	Trésorerie générale
TVA	Taxe à la valeur ajoutée

P R E F A C E

Ce rapport fait suite à un premier rapport analytique sur la passation des marchés publics au Maroc préparé par la Banque mondiale en décembre 1995. Ce nouveau rapport suit les procédures introduites récemment par la Banque et résulte d'un examen conjoint entre le Gouvernement marocain et la Banque. Il repose sur le travail d'un comité national piloté par le Contrôleur général des engagements de dépenses de l'Etat (CGED) et d'une mission de la Banque qui a visité le Maroc du 17 au 28 avril 1999. Le travail du comité a consisté à rassembler les données et informations sous la forme de réponses à un questionnaire qui avait été transmis par la Banque.

Un sommaire des conclusions de l'analyse du système de la passation des marchés au Maroc et des recommandations principales est donné au début de ce rapport. La suite du rapport présente les aspects essentiels de la réglementation des marchés publics, de l'organisation et du contrôle des marchés dans le pays, des procédures nationales, de la performance de la gestion du secteur public et des projets financés, du circuit de paiement, des marchés du secteur privé et des concessions. Enfin, le questionnaire qui a été complété par le comité marocain et discuté avec les membres de la mission de la Banque est inclus en Annexe.

Le rapport a été rédigé par M. Maurice Gress, Conseiller en passation des marchés auprès de la Banque mondiale. MM. René Beckers, Consultant spécialiste en commerce international, et Etienne Linard, Conseiller régional en passation des marchés auprès de la Banque, ont également fourni une assistance dans la préparation de ce rapport.

En vue de sa validation, le rapport a été communiqué par la Banque au CGED qui, pour sa part a invité différents départements au Maroc à l'examiner et à formuler d'éventuelles observations avant la publication de la version finale. Les départements (membres du comité national) ayant répondu sont : le Ministère de l'Equipement, le Ministère de la Santé, le Ministère de l'Economie et des Finances (la Direction des Etablissements publics et des participations, la Direction du Budget, la Trésorerie générale du Royaume et le CGED), le Ministère délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires générales du Gouvernement et la Commission des marchés.

Remerciements : La Banque remercie M. Mohamed Moumen, Contrôleur général des engagements de dépenses de l'Etat, ainsi que M. Monkid Mestassi, Directeur des Relations économiques internationales au Ministère délégué auprès du Premier Ministre, et les représentants des secteurs public et privé pour leur excellente collaboration au cours des rencontres avec les membres de la mission. Enfin, la Banque remercie les membres du comité national qui ont rassemblé les données au questionnaire, et participé aux discussions du projet de rapport, notamment : MM. Houari Mohamed Drissi et Abdelmajid Boutaqbout du bureau du CGED, M. Ahmed Merzouk du Ministère de l'Equipement et M. Mohamed Nabaoui de la Commission des marchés.

Administrations qui ont participé aux rencontres

Ministère de l'Équipement
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
Ministère de l'Agriculture
Ministère de la Santé
Ministère de l'Éducation nationale
Ministère de la Privatisation
Ministère de l'Habitat
Ministère de l'Intérieur
La Commission des marchés
La Trésorerie générale
La Direction des Établissements publics et des participations
L'Administration des Douanes et Impôts indirects

Autres organisations rencontrées

Commune de Rabat - Hassan
Commune Agdal/Riad
Confédération générale des entreprises du Maroc
Fédération nationale du bâtiment et des travaux publics
Office national d'importation de céréales
Office national de l'eau potable
Office d'exploitation des ports
Office national de l'électricité
Bureau d'ingénieurs Team Maroc
Bureau conseil, Ingénierie et Développement
Bureau Maroc Développement
Laboratoire public d'essais et d'études
Grands travaux routiers
Agence générale de transit et de transports
Banque nationale pour le développement économique
Banque marocaine pour le commerce et l'industrie
Fiat Maroc
Sogea Maroc

Bailleurs de fonds rencontrés

Délégation de la Commission européenne
Caisse française de développement

Liste des membres de la mission de la Banque mondiale

Maurice Gress	Conseiller en passation des marchés
René Beckers	Consultant, spécialiste commerce international
Aziz Lyamouri	Chargé d'opérations

Section I CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

1. LES MARCHES PUBLICS

1.1 **Montants des marchés publics.** Le montant des marchés publics au Maroc pour l'année budgétaire 1998/99 a atteint environ 57 milliards de dirhams (environ 6 milliards de dollars des Etats-Unis). Ce montant se répartit de la manière suivante : (i) le budget annuel d'investissement de l'Etat qui a atteint environ 17,5 milliards de dirhams ; (ii) les crédits de report des exercices précédents estimés à 5,5 milliards de dirhams ; (iii) les investissements des Collectivités locales de l'ordre de 5 milliards de dirhams ; et (iv) le programme d'investissement des principaux établissements et entreprises publics (118 entités) estimé à environ 29 milliards de dirhams. La répartition par catégorie de dépenses est d'environ 30 % pour les travaux, 60 % pour les fournitures, et 10 % pour les services.

1.2 **Législation.** Le fait dominant en ce qui concerne la passation des marchés au Maroc a été l'approbation en décembre 1998 d'un nouveau décret, entré en vigueur le 1^{er} juillet 1999. Le nouveau décret 2-98-482 a mis à jour le cadre juridique et réglementaire de la passation des marchés de l'Etat ainsi que des Collectivité locales. Il fixe les conditions et les formes de passation des marchés, d'une part, et les dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion, d'autre part. Les provisions du nouveau décret sont fondées sur des principes d'économie, de transparence et d'efficacité, et s'inspirent largement des pratiques internationales actuelles. Par ailleurs, il convient de noter que le Premier Ministre a prescrit, par la circulaire No. 27/99 du 8 octobre 1999, aux établissements publics et entreprises de faire appel à la concurrence toutes les fois que la nature ou l'importance des opérations justifie l'emploi de cette procédure. Les concessions sont en dehors du champ d'application du nouveau décret, mais le Ministère de la Privatisation est actuellement en charge de la rédaction d'une nouvelle loi générale pour les concessions, en application des principes régissant les contrats de droit administratif.

1.3 **Commission des marchés.** La note de présentation du nouveau décret indique, parmi les mesures d'accompagnement envisagées, une réforme de la Commission des marchés. Bien que la Commission des marchés n'ait pas de responsabilité opérationnelle directe, elle assume un rôle important. En effet, en vertu des dispositions des articles 7 et 8 du décret No. 2-75-840 du 30 décembre 1975 portant réforme de la Commission des marchés, celle-ci est compétente pour donner un avis sur les projets de textes législatifs ou réglementaires relatifs aux marchés publics, élaborer des instructions à l'intention des services de marchés, proposer des dispositions destinées à compléter la réglementation des marchés, et entreprendre la codification de cette réglementation et sa mise à jour permanente.

1.4 Responsabilité de la passation des marchés. La structure de l'organisation de la passation et de l'exécution des marchés est, d'une part, très décentralisée au niveau de la gestion technique, mais par contre assez centralisée au niveau de la gestion financière. Conformément à l'article 64 du décret de la comptabilité publique, de droit, les ministres sont ordonnateurs des recettes et des dépenses de leur département ainsi que des budgets annexes et des comptes spéciaux qui leur sont rattachés. Les ordonnateurs délèguent la gestion de marchés spécifiques aux Maîtres d'ouvrage, répartis dans les administrations. Dans le cas des Collectivités locales, les gouverneurs ou présidents des conseils communaux sont les ordonnateurs. Enfin, les établissements publics et entreprises ont leur propre autonomie pour lancer leurs marchés.

1.5 Organismes de contrôle des marchés. Le contrôle des marchés et la gestion financière sont assurés par trois organismes qui relèvent du Ministère de l'Economie et des Finances. Ces organismes sont respectivement : (i) le Contrôle des engagements de dépenses de l'Etat (CED) qui vise tous les marchés de l'Etat ; (ii) la Trésorerie générale qui, d'une part, assure les paiements des marchés de l'Etat et, d'autre part, assume les rôles de contrôle et de paiement des marchés des Collectivités locales ; et (iii) la Direction des Etablissements publics et des participations (DEPP) pour les marchés des entreprises et établissements publics. D'autres organismes, tels que la Cour des comptes et les Cours régionales des comptes, interviennent également dans le contrôle des marchés publics.

1.6 Procédures de passation et de gestion des marchés. Ces procédures sont dans l'ensemble clairement spécifiées dans le décret et seront concrétisées dans les différents Cahiers types des clauses administratives qui sont en cours de préparation. L'utilisation de documents types permettra d'assurer une transparence adéquate et conduira généralement à l'attribution des marchés en fonction de critères établis. Il est toutefois à signaler que les délais sont très longs pour l'approbation des marchés, la notification de l'ordre de service de commencer les prestations, ainsi que pour les paiements liés à l'exécution des marchés. Par ailleurs, l'introduction de pratiques internationales seraient à considérer dans la prévention des conflits d'intérêt et l'introduction d'arbitrage commercial pour la résolution des conflits.

1.7 Formation. L'introduction du nouveau décret a été largement diffusée et son importance et les progrès introduits ont été reconnus tant par le secteur public que par les partenaires privés. Toutefois, le Gouvernement est conscient de ce que l'introduction de nouvelles procédures et de nouveaux cahiers de charges, combinée avec le caractère décentralisé de la passation des marchés, impose la mise en place d'un programme de formation afin de confier à des agents qui ont les qualifications nécessaires, les responsabilités correspondantes dans la gestion administrative des marchés. La situation passée a également montré que la transparence et l'efficacité dans la passation des marchés varient entre les différentes entités administratives. La formation des agents responsables de la passation et de la gestion des marchés, tant au niveau technique que de contrôle, sera par conséquent extrêmement importante à court terme pour leur familiarisation avec la nouvelle législation et, à long terme, pour assurer en permanence un haut niveau d'expertise. Des moyens modernes d'informatique devraient également être mis en place pour assurer l'information des différentes parties, la formation des agents et la gestion du système.

2. LE SECTEUR PRIVE

2.1 Les entreprises marocaines du secteur privé jouent un rôle important dans l'économie du pays, ont une bonne connaissance des pratiques commerciales, et parviennent à s'approvisionner dans les meilleures conditions possibles. Le secteur privé reste toutefois fortement protégé. Le Gouvernement marocain a aussi signé en février 1996 l'Accord de libre-échange avec l'Union européenne, qui aboutira à la suppression progressive des droits et taxes de douane sur une période de 12 ans.

3. PROJETS FINANCES PAR LA BANQUE

3.1 Depuis le début de l'intervention de la Banque au Maroc en 1962, le pays a bénéficié de 123 prêts pour le financement de projets d'infrastructure, agriculture, secteurs sociaux, y compris des ajustements sectoriels et structurels. Actuellement, 19 prêts sont en cours d'exécution et les déboursements effectués par la Banque au cours de la dernière année budgétaire ont atteint environ 400 millions de dollars des Etats-Unis. Les procédures nationales de passation des marchés sont, de façon générale, compatibles avec les procédures recommandées par la Banque. Une liste des conformités est fournie dans le Questionnaire, Annexe H. Toutefois, les projets financés souffrent de certaines lenteurs dans le processus de passation des marchés ainsi que des mêmes faiblesses de performance de gestion budgétaire et de longs circuits de paiements aux titulaires de marchés, comme c'était le cas pour les projets financés par les fonds propres de l'Etat. En ce qui concerne ces faiblesses, la récente refonte de la nomenclature budgétaire et la simplification des procédures de paiement par la Trésorerie générale se sont déjà traduites par une amélioration importante dans la gestion des marchés au cours de la dernière année fiscale.

4. PLAN D'ACTION PROPOSE

4.1 A la suite de l'examen analytique du système de passation des marchés et des remarques et recommandations incluses dans ce rapport, le plan d'action suivant est proposé. Certaines de ces actions sont déjà entreprises à l'initiative du Gouvernement et sont à un stade assez avancé de réalisation. Les autres devront être envisagées dans les prochains mois.

4.2 En complément aux **textes législatifs et réglementaires récemment** introduits :

- Le projet de Cahier des clauses administratives générales (CCAG) type pour les travaux a déjà été adopté en conseil de gouvernement réuni le 25 novembre 1999, et la rédaction des CCAG-types pour les prestations de fournitures et services d'études devrait également être menée à terme ; et

- L'introduction dans la réglementation nationale des pratiques internationales concernant la sélection des consultants, les conflits d'intérêt et l'arbitrage devrait être considérée.

4.3 L'efficacité de la gestion des marchés publics et des circuits de paiements devrait être améliorée, en particulier :

- **La gestion des marchés.** Il demeure essentiel d'améliorer les contrôles internes des procédures administratives dans la gestion des marchés. Des retards importants dans le lancement, l'approbation et la notification des marchés, font que la majorité des marchés publics ne peuvent être engagés que dans les deux derniers trimestres de l'année fiscale.
- **Le circuit de paiement.** Bien qu'il y ait eu une amélioration et une simplification des procédures de paiement au cours de l'année fiscale en cours, il est nécessaire de raccourcir le circuit de paiement en diminuant les formalités en amont et en introduisant un système de contrôle a posteriori. Ceci évitera à un grand nombre d'entreprises locales de nantir leurs marchés auprès de banques commerciales et de devoir inclure ces frais dans leur prix de soumission. L'expérience des dernières années a permis de constater que les procédures internes relatives au circuit de paiement aux entreprises ont mené à ce que plus de la moitié du budget d'investissements fait l'objet de mandatement pour paiement au dernier mois de l'année fiscale, soit entre le 20 mai et le 20 juin de chaque année. De plus ces lenteurs représentent un frein à la participation d'entreprises étrangères.

4.4 **Programme de formation.** L'effort entrepris par le Gouvernement pour la modernisation de la passation des marchés doit s'accompagner du développement et de la mise en place d'un programme de formation et d'outils de gestion moderne, en particulier :

- L'exécution d'un programme de formation à court terme à la suite de l'introduction du nouveau décret et des mesures d'application (cahiers de charges) ;
- L'établissement du programme pédagogique de formation des agents du secteur en matière de passation des marchés ; et
- Le développement d'un plan informatique d'information concernant les marchés publics et leur gestion.

4.5 Enfin la préparation et la mise en place de ce plan d'action demanderont un « leadership » qui ne peut se limiter à un seul ministère et devront être coordonnées de manière à ce que les différentes recommandations et activités bénéficient à l'ensemble des administrations de l'Etat, des Collectivités locales et des Entreprises et établissements publics.

5. APPUI DE LA BANQUE

5.1 **Don institutionnel.** En vue de la mise en place d'une phase initiale des activités qui découleront de l'exécution des recommandations du plan d'action proposé, la Banque a déjà approuvé un don de 150.000 dollars des Etats-Unis du Fonds de développement institutionnel (FDI). Cette phase a débuté en septembre 1999 et devrait s'exécuter sur une période d'environ 18 mois. La Banque continuera à fournir de l'appui au Gouvernement pour la mise en place des actions à plus long terme et l'identification des ressources nécessaires.

5.2 **Supervision des projets.** Durant la mise en place de cette phase initiale, la Banque n'envisage pas de modifier ses procédures de supervision des projets financés. Toutefois, l'ouverture en 1998 d'un bureau de la Banque à Rabat devrait permettre d'introduire une décentralisation progressive de cette fonction de supervision. Par conséquent, les missions de supervision de projets continueront à être effectuées régulièrement, à intervalles de six mois environ, et l'examen de la performance du portefeuille sera organisé tous les deux ou trois ans, y compris l'efficacité de la passation des marchés et des mesures à prendre en conséquence, si nécessaire. Enfin, le seuil des montants de marchés qui peuvent être passés selon les procédures nationales et ceux sujets à un examen a priori par la Banque, ne seront pas modifiés pour le moment. Ces seuils varient par secteur, avec des montants plus élevés dans les secteurs d'infrastructure et plus réduits dans les secteurs sociaux, où les montants des marchés sont généralement plus bas et la capacité de gestion plus faible. Le relèvement de ces seuils suivra les progrès réalisés dans la mise en place de Rapports trimestriels de gestion des projets qui seront progressivement introduits dans le cadre du nouveau programme LACI de la Banque : « Initiative pour l'aménagement de l'administration des prêts ». En parallèle avec le développement du suivi des projets par l'entremise de ces rapports, la supervision du fonctionnement de la passation des marchés se fera au moyen d'audits dans le cadre de l'évaluation de nouveaux projets et en coordination avec les audits de gestion financière.

Section II ANALYSE DETAILLEE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES

1. INTRODUCTION

Au cours des derniers mois, un certain nombre de réformes économiques et sociales ont été adoptées par le Gouvernement marocain afin de rendre plus efficace la gestion de l'administration publique. Parmi ces dernières réformes, un nouveau décret fixant les conditions et les formes de la passation des marchés de l'Etat a été émis. Ce décret introduit plus systématiquement des procédures dont l'application devrait permettre d'assurer plus de transparence, d'égalité d'accès aux marchés publics, de recours à la concurrence, et d'efficacité de la dépense publique. Les initiatives du Gouvernement marocain ont déjà reçu le support de la Banque mondiale dans le cadre du récent Prêt aux réformes économiques et sociales (PRES) approuvé en mai 1999. C'est dans ce contexte et avec la coopération du Gouvernement, qu'il fut également décidé d'entreprendre la préparation de ce rapport analytique sur la passation des marchés au Maroc.

2. CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE

2.1 **La passation des marchés publics** au Maroc s'inscrit dans le cadre juridique de décrets généraux, tels que ceux concernant la comptabilité publique, le contrôle des engagements de dépenses de l'Etat, les décrets concernant directement la réglementation de la passation des marchés, les organismes associés tels que la Commission des marchés, ainsi que les documents d'application tels que les cahiers des clauses administratives générales. Le Gouvernement marocain a récemment entrepris une refonte de la réglementation de la passation des marchés et est en train de prendre d'autres mesures pour améliorer les procédures et les rendre de plus en plus adaptées à l'environnement actuel de l'administration.

2.2 **Le nouveau décret 2-98-482**, daté du 30 décembre 1998, est entré en vigueur le 1^{er} juillet 1999. Il constitue la base juridique et réglementaire fixant les conditions et les formes selon lesquelles toutes les administrations doivent passer les marchés de travaux, de fournitures et de services pour le compte de l'Etat, et contient aussi certaines dispositions relatives au contrôle des marchés et à leur gestion. Il remplace le décret 2-76-479 du 14 octobre 1976 et définit de façon plus claire la réglementation régissant les marchés tout en apportant une simplification et une amélioration aux procédures à suivre. En plus, il met l'accent sur la transparence dans le processus de modernisation de l'administration et présente de façon plus claire les obligations réciproques des parties concernées. Le nouveau décret s'applique également aux Collectivités locales : provinces, préfectures et municipalités. Enfin, selon la circulaire No. 27/99 du 8 octobre

1999, prescrite par le Premier Ministre, les Entreprises et établissements publics (EEP) doivent retenir comme cadre de référence pour la passation de leurs marchés le décret 2-98-482. Par ailleurs, les provisions de l'article 2 du nouveau décret permettent de déroger à la législation nationale et d'appliquer les directives des organismes internationaux concernant les marchés passés dans le cadre d'accords ou conventions que le Maroc peut conclure avec ces organismes.

2.3 **Les contrats de concession** de services publics restent en dehors du champ d'application du nouveau décret et seront soumis à une réglementation qui est en cours de préparation par le Ministère de la Privatisation. Présentement, les sociétés concessionnaires sont tenues par le dahir du 14 avril 1960 sur le contrôle financier. Toutefois, contrairement aux EEP, l'appel à la concurrence n'est pas obligatoire pour les marchés de concession.

2.4 Le décret 209-65 du 19 octobre 1965 fixe les conditions contractuelles des **Cahiers des clauses administratives générales (CCAG)** pour les marchés de travaux exécutés pour le compte du Ministère des Travaux publics et des Communications. Le CCAG approuvé par le décret 209-65 a été rendu applicable aux marchés de travaux exécutés par les autres départements de l'Etat par le décret 151-66 du 18 juin 1966. Tous les départements de l'Etat, faute d'un cahier spécifique, l'appliquent à leurs marchés de fournitures et de services moyennant, bien entendu, les adaptations nécessaires, et ce en application de la circulaire du Secrétaire général du Gouvernement No. 75 IGSA du 22 janvier 1982. Présentement, le Gouvernement marocain est à un stade avancé dans la rédaction de CCAG séparés pour les travaux, fournitures et services de consultants, et le CCAG-travaux a déjà été adopté en conseil de gouvernement réuni le 25 novembre 1999. Les CCAG séparés seront approuvés par décret, rendant ainsi sans application le décret 209-65. Les nouveaux cahiers seront utilisés comme documents types dans le pays, ce qui améliorera la qualité des cahiers des charges et accélérera le processus de passation des marchés.

2.5 Le nouveau décret 2-98-482 a aussi introduit l'**Acte d'engagement** dans le dossier d'appel d'offres. Le modèle de l'Acte d'Engagement a été fixé par décision du Premier Ministre prise après avis de la Commission des marchés. Vu par les administrations marocaines, l'Acte d'engagement implique qu'un attributaire de marché ne sera pas soumis au Maître d'ouvrage dans ses relations contractuelles, mais deviendra plutôt un partenaire dans l'exécution des prestations qui lui sont confiées.

2.6 Enfin, selon le décret 2-75-840 du 30 décembre 1975, la **Commission des marchés** peut donner son avis sur les projets de textes législatifs ou réglementaires relatifs aux marchés publics, les cas sur lesquels elle est consultée par les administrations, notamment lors de contestations aux résultats des adjudications de marchés, et les projets de concession. La Commission des marchés est rattachée au Secrétariat du Gouvernement. Outre le Président et le Vice-président, la commission comprend des représentants des administrations concernées par la passation et l'exécution des marchés, et des représentants des organismes de contrôle des marchés publics.

3. OBSERVATIONS SUCCINCTES SUR LE NOUVEAU DECRET DE PASSATION DES MARCHES

Le nouveau décret 2-98-482 sur la passation des marchés ne diverge pas essentiellement de l'ancien décret No. 2-76-479 et, de façon générale, correspond aux pratiques internationales. Sont citées ci-après des dispositions de la nouvelle législation qui peuvent être considérées comme une amélioration à la transparence dans la passation des marchés et des procédures en général. D'autres dispositions qui ne sont pas suffisamment efficaces sont également relevées.

3.1 Améliorations constatées dans la transparence des marchés

Le décret 2-98-482 répond aux soucis du Gouvernement marocain, particulièrement concerné par l'amélioration de la transparence dans la législation locale, en introduisant les dispositions suivantes contre la corruption :

- Il requiert que chaque administration soit dorénavant tenue d'annoncer au cours du premier trimestre de chaque année budgétaire le programme provisionnel qu'elle envisage de lancer au titre de l'année budgétaire considérée.
- Il prescrit l'ouverture des plis en séance publique pour tous les appels d'offres, donnant ainsi une importance particulière à la transparence dans la passation des marchés. L'ancien décret permettait que la séance d'ouverture des plis soit publique ou non publique.
- Il prévoit que les administrations concernées affichent les résultats définitifs de la Commission d'appel d'offres dans les 24 heures de la décision prise, sans toutefois permettre au Maître d'ouvrage de modifier cette décision.
- Il limite les cas de recours aux marchés négociés qui étaient de 17 dans l'ancien décret de 1976 et qui sont ramenés à 9 dans le nouveau décret.
- Il supprime le recours systématique à l'entente directe pour les marchés d'études, qui sont désormais soumis à la concurrence.
- Un soumissionnaire dont l'offre a été rejetée peut s'adresser au Maître d'ouvrage pour connaître les motifs pour lesquels son offre n'a pas été retenue, et le Maître d'ouvrage doit justifier les éliminations dans un délai ne dépassant pas 15 jours.
- La préparation, la passation et l'exécution des marchés peuvent être soumises à des contrôles internes par décision du Ministre concerné. Ces contrôles sont aussi obligatoires pour les marchés dont le montant excède 5 millions de dirhams (500.000 \$EU). Dans la pratique, les audits de passation des marchés de l'administration sont effectués par le service de l'Inspection des Finances.

3.2 Autres dispositions considérées comme une amélioration

- La participation d'un représentant du Contrôle des engagements de dépenses de l'Etat (CED) comme membre de la Commission d'appel d'offres est certainement un progrès dans la gestion des marchés et un appui important à la Commission. Ceci permettra aussi au représentant du CED de se prononcer sur le rejet d'un soumissionnaire ne remplissant pas les conditions requises au début du processus et accélérer ainsi l'acheminement de la passation des marchés.
- L'avis d'appel d'offres avant la date fixée pour la réception des offres est maintenant augmenté d'un délai minimum de 15 jours à un délai minimum de 21 jours, permettant ainsi aux soumissionnaires intéressés d'avoir suffisamment de temps pour se procurer le dossier d'appel d'offres et préparer leur offre. Il est toutefois recommandé que cette période minimum soit de 42 jours dans le cas d'appels d'offres internationaux.
- Dans l'ancien décret, l'offre une fois envoyée ne pouvait pas être retirée ou modifiée dans le délai prescrit pour le dépôt des offres. Le nouveau décret permet le retrait ou la modification d'une offre dans le délai prescrit.
- Dans l'ancien décret, si un marché n'était pas approuvé dans le délai de validité des offres, les soumissionnaires restaient engagés envers l'administration à moins qu'ils n'expriment par écrit leur désir de retirer leur offre. Le nouveau décret n'engage les soumissionnaires que dans le cas où ils donnent leur accord formel sur la demande de prolongation des délais.

3.3 Dispositions qui divergent des procédures recommandées par la Banque

3.3.1 Ouverture des plis pour les appels d'offres de travaux et de fournitures

La remise des offres en deux enveloppes reste applicable au Maroc pour les appels d'offres de marchés de travaux et fournitures, contenant respectivement : (i) le dossier administratif et technique qui sert à établir la justification des qualifications et capacités des soumissionnaires ; et (ii) l'offre financière. L'ouverture des deux enveloppes continue à se faire en deux phases différentes. Après l'ouverture publique de la première enveloppe et vérification des pièces exigées dans le cahier des charges, la séance publique est suspendue et le public se retire de la salle. La Commission d'appel d'offres continue la réunion à huis clos et écarte les concurrents qui n'ont pas les pièces exigées ou les concurrents dont les capacités financière et technique sont jugées insuffisantes par rapport aux critères spécifiés. La séance publique est par la suite reprise et le Président ouvre l'enveloppe financière et donne lecture à haute voix des prix soumissionnés par les concurrents retenus.

Remarques

- *Il est à noter que l'intervalle entre les deux séances ne dépasse pas de façon générale une trentaine de minutes. Cependant, dans le cas de projets financés par la Banque, les administrations marocaines ouvrent normalement l'enveloppe financière d'un soumissionnaire très peu de temps après l'enveloppe technique sans que le public ait à se retirer de la salle. D'autre part, les administrations marocaines considèrent que la suspension de la séance publique ne compromet pas la transparence du processus, dans la mesure où l'ouverture des enveloppes cachetées et la vérification des pièces qu'elles contiennent se font en public. De plus, les administrations marocaines estiment que le déroulement de l'ouverture des plis en deux séances permet d'éliminer les concurrents dont les dossiers administratifs et techniques ne sont pas acceptés, ce qui permettra à la commission de n'examiner que les offres financière et technique des concurrents retenus. L'opinion de la Banque est que cette procédure d'ouverture publique des plis en deux séances pour les marchés de travaux et fournitures peut conduire à un manque de transparence.*
- *L'arrêté du Ministre des Travaux publics No. 1980-96 du 15 octobre 1996, dispense les entreprises qualifiées et enregistrées de fournir dans les appels d'offres nationaux les références techniques lorsque le montant des marchés dépasse selon le secteur considéré 500.000 à 2.000.000 de dirhams. Au lieu d'un dossier technique, les entreprises peuvent dans ce cas remettre uniquement un certificat de qualification technique. La Banque n'a pas d'objection à la pratique d'une telle procédure. Dans ce cas, elle recommande toutefois que la séance d'ouverture publique des offres ne soit pas interrompue, et que seules les pièces essentielles qui peuvent être vérifiées rapidement soient ouvertes en présence des représentants des soumissionnaires avant d'ouvrir l'enveloppe financière. Ces pièces concernent notamment :*
 - *la déclaration sur l'honneur ;*
 - *l'attestation fiscale ;*
 - *le cautionnement provisoire ; et*
 - *le certificat de qualification technique.*

3.3.2 Critères d'évaluation des offres

Le décret stipule que les critères d'évaluation des offres doivent être précisés dans le dossier d'appel d'offres. Selon les procédures nationales, l'attribution d'un marché doit se faire en faveur de l'offre évaluée conforme et la plus avantageuse, à condition que le soumissionnaire réponde aux critères des capacités requises. Il importe de préciser que ce principe est reflété dans le décret 209-65 approuvant les Clauses administratives générales. L'article 4 de ce décret stipule qu'un marché ne peut être confié qu'à un soumissionnaire ayant non seulement les capacités juridiques requises mais aussi les

capacités technique et financière. Par ailleurs, le décret 2-98-482 stipule que les critères d'évaluation à retenir peuvent porter notamment sur le prix proposé, sur la qualité des prestations, le coût d'utilisation, les garanties professionnelles des soumissions, et les délais d'exécution proposés.

Remarque

Le principe d'évaluation des offres, mentionné ci-dessus, est en accord avec les pratiques internationales. Les critères s'appliquent toutefois plutôt aux marchés relatifs aux fournitures et non pas aux travaux, mais ces critères devraient être quantifiés en termes monétaires. Dans le cas de travaux, pour autant que l'entreprise ait les qualifications requises, seul le prix devrait être le critère de choix dans la mesure où l'offre est conforme aux dispositions requises dans le dossier d'appel d'offres.

3.3.3 Services de bureaux d'études et autres activités de consultants

Le décret 2-98-482 favorise un élargissement de la concurrence entre les bureaux d'études et garantit l'égalité des droits des concurrents. Dans ce cas, le décret soumet les bureaux d'études à participer aux appels d'offres ouverts. Toutefois, pour des cas spécifiques, des procédures dans la nouvelle réglementation permettent de recourir à un nombre limité de concurrents : appel d'offres restreint, appel d'offres avec présélection et procédure négociée. De plus, et conformément aux pratiques internationales, le critère principal d'évaluation appliqué par les administrations marocaines n'est pas le prix. Le règlement de consultation fixe les critères d'évaluation en accordant une prépondérance à l'aspect technique de l'offre, notamment la méthodologie, la solution technique, les moyens à mettre en œuvre pour l'exécution des prestations et le planning de réalisation. L'ouverture publique des plis financiers est faite après que le rapport d'évaluation technique des offres ait été complété. Il est à noter qu'un système d'agrément pour les bureaux d'études sera prochainement applicable, tel qu'institué dans le décret 2-98-984 du 22 mars 1999, qui entrera en vigueur à compter du 1^e avril 2000 (voir paragraphe 6.3).

Remarque

Les administrations marocaines jugent que la passation des marchés d'études selon le système de présélection (liste restreinte) ne présente pas un intérêt réel du moment où les marchés d'études au Maroc sont soumis à une concurrence plus large en les soumettant à l'appel d'offres ouvert. Pour les projets financés par la Banque, elles appliquent toutefois les procédures de la Banque.

La Banque est de l'opinion que la procédure de liste restreinte de candidats motivés répond mieux à l'objectif de la qualité des offres, et qu'une concurrence ouverte peut décourager des candidats qualifiés de préparer leur meilleure offre. De plus, et contrairement aux travaux et fournitures, il est plus efficace que la comparaison et l'évaluation de la qualité des offres soit limitée à un nombre restreint de propositions.

4. ENTITES RESPONSABLES DE LA PASSATION DES MARCHES

4.1 Marchés de l'Etat

4.1.1 La fonction de passation des marchés publics est décentralisée dans toutes les administrations centrales. De droit, les ministres sont **Ordonnateurs** des recettes et des dépenses de leur département, et ont l'autorité d'approuver les marchés. Les **Sous-ordonnateurs** sont en revanche ceux auxquels les autorisations budgétaires sont déléguées par les ordonnateurs. Ainsi, les Directions des services extérieurs sont sous-ordonnateurs pour les crédits qui leur sont délégués par leurs départements respectifs. Il importe de noter qu'un ordonnateur ne peut utiliser les crédits délégués que s'il procède à leur retrait.

4.1.2 L'administration qui passe le marché avec les entreprises, les fournisseurs ou les prestataires de services, est reconnue comme étant le **Maître d'ouvrage**. Le Maître d'ouvrage est chargé de la programmation des marchés, la préparation des dossiers d'appel d'offres, la recommandation d'attribution des contrats et leur approbation par l'ordonnateur, la notification du marché, le suivi et le contrôle de la gestion du marché. Il est à noter, toutefois, que la qualité de la gestion des marchés peut varier d'un ministère à l'autre.

4.1.3 Selon le décret 2-98-482, le Maître d'ouvrage est tenu de préparer un **rapport de présentation** pour tout projet de marché avant son approbation, indiquant le montant estimé, les motifs de choix du mode de passation retenu, la justification du choix des critères d'évaluation des offres et du choix de l'attributaire du marché. Ce rapport de présentation s'applique à tous les marchés publics, indépendamment des montants estimés. En plus, dès l'achèvement des prestations, le Maître d'ouvrage est tenu d'adresser à l'ordonnateur un **rapport d'achèvement** pour tout marché dont le montant est supérieur à 1 million de dirhams.

4.2 Marchés des Collectivités locales

Les ordonnateurs sont :

- le Gouverneur pour les préfectures et les provinces ;
- le Gouverneur du chef lieu de la région pour les régions ;
- le Président du conseil communal pour les communes ;
- le Président du conseil de la communauté pour les communes urbaines ;
- le Wali de Rabat-Salé pour la communauté urbaine de Rabat ;
- le Président du comité syndical pour les syndicats ; et
- le Président du comité interrégional pour le comité interrégional de coopération.

Pour les Collectivités locales, l'ordonnateur est habilité à conclure des marchés selon les dispositions prévues par le décret régissant les marchés de l'Etat, après approbation du Ministre de l'Intérieur ou de son délégué. Ceci est aussi conforme au

décret 2-76-576 du 30 septembre 1976 concernant la comptabilité des Collectivités locales.

4.3 Marchés des établissements publics

Pour l'exécution de leurs dépenses, aussi bien que pour la réalisation de leurs produits, les établissements publics et les entreprises dont le capital est souscrit exclusivement ou conjointement par l'Etat, par des établissements ou par des collectivités publiques, sont tenus de faire appel à la concurrence toutes les fois que la nature ou l'importance des opérations justifie l'emploi de cette procédure. Les organismes suivants sont responsables des marchés :

- les offices et les établissements publics dotés de l'autonomie financière ;
- les entreprises publiques érigées en sociétés anonymes, dont le capital est souscrit exclusivement par l'Etat ou conjointement avec des partenaires privés ;
- les établissements publics ou, dans certains cas, les Collectivités locales ; et
- les sociétés concessionnaires ou gérantes d'un service public de l'Etat ou d'une Collectivité locale, telles que les Régies.

5. ORGANISMES DE CONTROLE DES MARCHES

Il y a trois organismes de contrôle des marchés, suivant qu'il s'agisse de marchés de l'Etat, des Collectivités locales, ou des EEP.

5.1 Le Contrôle des engagements de dépenses de l'Etat

5.1.1 Les engagements de dépenses de l'Etat sont soumis à un contrôle budgétaire par le Ministère de l'Economie et des Finances, assuré par le **Contrôleur général des engagements de dépenses** (CGED) et par les **Contrôleurs centraux** (CCED), placés auprès du service central de chaque ministère, et **provinciaux** (CPED), placés dans chaque préfecture ou province. Le CGED est nommé par dahir sur proposition du Ministre de l'Economie et des Finances. Il dirige les services de contrôle des engagements de dépenses, coordonne l'activité des CCED et des CPED, et veille à l'unité d'application et d'interprétation des textes par les contrôleurs, et ce conformément à l'article 6 du décret 2-75-839 du 30 décembre 1975 relatif au contrôle des engagements de dépenses de l'Etat. Les CCED sont au nombre de 16 et sont chargés du visa des délégations des crédits et de la tenue de la comptabilité des engagements. Ils exercent leur contrôle sur l'ensemble des actes d'engagements opérés par les ordonnateurs. Les CPED sont au nombre de 46 et assurent la comptabilité et le contrôle des engagements de dépenses effectués par les sous-ordonnateurs installés au sein des services extérieurs.

5.1.2 Les contrôleurs vérifient si les engagements de l'Etat sont faits sur un crédit disponible correspondant à la rubrique budgétaire sur laquelle il est proposé de les

imputer et s'ils sont réguliers au regard de l'application des lois et règlements. Le CGED établit un rapport annuel concernant les marchés conclus dans chaque administration et également pour l'ensemble des administrations. Enfin, le CGED contrôle les engagements de dépenses (y compris les marchés) des Services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA) situés au niveau central, mais ce contrôle est pris en charge par les CPED pour les SEGMA situés au niveau préfectoral et provincial.

5.1.3 Le CGED informe le Ministère de l'Economie et des Finances sur les conditions d'exécution du budget. Les contrôleurs apportent leur concours et leur aide aux services de gestion et notamment aux services des marchés. Ils vérifient et visent les dossiers des marchés qui leur sont remis par les Maîtres d'ouvrage. Ces dossiers comprennent : les cahiers des charges, le rapport d'évaluation des offres et les recommandations d'attributaires de marchés. Le visa des dossiers doit se faire dans les 15 jours ouvrables à partir de la date de dépôt de ces dossiers. Les CCED ou CPED peuvent se faire communiquer tout document et demander des éclaircissements relatifs aux propositions d'engagements soumises à leur visa et faire part à l'administration des observations sur le dossier. Si un contrôleur ne fournit pas une réponse dans les 15 jours, l'administration concernée peut présumer que le marché est visé. Toutefois, s'il n'y a pas eu de réponse dans les 15 jours, le ministre concerné normalement fait rappel. Lorsque le dossier du marché est visé, il est retourné au Maître d'ouvrage qui le transmet pour approbation au directeur central, généralement le directeur des affaires techniques, ou le cas échéant, le ministre ou le secrétaire général du ministère.

Remarque

Dans la pratique, les marchés sont visés en moyenne dans des délais inférieurs à 30 jours. Dans le cas de rejets ou de demande d'éclaircissements, les délais de visa du CED peuvent aller jusqu'à deux mois, en raison surtout des délais de réponse par certains Maîtres d'ouvrage.

5.2 La Trésorerie générale

5.2.1 Au niveau des municipalités, c'est le **Receveur municipal** qui, en tant que représentant du Trésor, s'occupe du contrôle de la régularité de la dépense, en tant que CED (pour les communes urbaines, provinces et préfectures), du contrôle de la validité et du règlement de toutes les dépenses, quel qu'en soit leur ordonnateur. Toutefois, l'ordonnancement fait partie des attributions de l'Ordonnateur de la Collectivité locale. Il y a 300 Receveurs municipaux pour couvrir l'ensemble des 1.500 Collectivités locales dans le pays. Le Receveur municipal remplit les tâches suivantes dans la passation des marchés :

- il assiste à l'ouverture des plis en tant que représentant du Ministère de l'Economie et des Finances ; et
- il est chargé de viser les dossiers relatifs aux marchés.

5.2.2 Les tâches que remplit le Receveur municipal lui confèrent un pouvoir étendu à l'égard des ordonnateurs et le met dans une position de juge et partie. En plus de cette contrainte, les communes sont soumises à un double contrôle de la part de la tutelle : la présence obligatoire d'un représentant du Ministère de l'Intérieur à toutes les ouvertures de plis et lorsque les marchés dépassent le montant d'un million de dirhams (qui devra actuellement être haussé par le Ministre de l'Economie et des Finances à deux millions de dirhams), c'est la Direction des Finances locales du Ministère de l'Intérieur qui est chargée de leur approbation. En dessous de ces seuils, c'est le Gouverneur ou le Wali qui est chargé de les approuver. Dans le premier cas, la procédure administrative est longue et peut prendre plusieurs semaines sinon plusieurs mois. Dans le deuxième cas de visa par le Gouverneur, la procédure est allégée et prend généralement moins d'une quinzaine de jours.

Note : Le rôle de la Trésorerie générale, en tant que payeur pour les marchés de l'Etat, est mentionné au paragraphe 7.1.5.

5.3 La Direction des Etablissements publics et des participations

5.3.1 Les Contrôleurs financiers relevant de la Direction des Etablissements publics et des participations (DEPP) du Ministère de l'Economie et des Finances, sont chargés de viser les marchés des EEP. Un **Contrôleur financier** et un **Agent comptable** sont désignés par le Ministère de l'Economie et des Finances, auprès des EEP soumis au contrôle financier de l'Etat. Le Contrôleur financier est membre de droit dans les commissions d'appel d'offres ; il assiste aux séances d'ouverture des plis et exerce un contrôle a priori sur les engagements de dépenses de l'EEP, qui se matérialise par un visa des marchés selon des seuils fixés.

5.3.2 Le Ministère chargé des finances a fixé, en 1992, pour chaque EEP ou groupe d'EEP, des seuils pour les actes à soumettre au visa du Contrôleur financier, dont les montants varient selon l'importance et la nature des activités de l'organisme :

- Les marchés de travaux : entre 250.000 DH et 8 millions de DH ;
- Les marchés de fournitures : entre 250.000 DH et 2 millions de DH ; et
- Les contrats d'études et de prestations de services : entre 250.000 DH et un million de DH.

Les seuils de contrôle des marchés peuvent varier en fonction de la taille de l'EEP, de son niveau d'organisation et de sa maîtrise de la gestion administrative, comptable et technique. A titre d'exemple, dans le cas des offices publics tels que l'Office national d'eau potable (ONEP), l'Office national de l'électricité (ONE) et l'Office national des chemins de fer (ONCF), le visa du Contrôleur financier s'applique selon les seuils les plus élevés mentionnés ci-dessus.

5.3.3 L'**Agent comptable** est responsable de la sincérité des écritures et de la régularité des opérations tant au regard des dispositions légales et réglementaires que du statut de l'organisme et des dispositions budgétaires. Il doit justifier à toute réquisition que les

paiements ont été effectués au véritable créancier, sur un crédit disponible et sur présentation de pièces régulières établissant la réalité des droits du créancier et du service accompli.

6. PROCEDURES ET PRATIQUES DES APPELS D'OFFRES

Les procédures réglementaires de passation des marchés au Maroc sont en général satisfaisantes et s'appliquent dans de bonnes conditions d'économie et d'efficacité, sauf quelques exceptions mentionnées dans le paragraphe 3.3. Les étapes principales des appels d'offres nationaux sont résumées ci-après.

6.1 Modes de passation des marchés publics

Les modes de passation des marchés publics décrits ci-dessous sont spécifiés dans le décret 2-98-482.

6.1.1 L'appel d'offres ouvert fait l'objet d'un avis public dans deux journaux à diffusion nationale au moins, dont un de langue arabe. Outre la publication de l'avis dans les journaux, l'appel d'offres peut être porté directement à la connaissance de concurrents éventuels, jugés avoir les qualifications requises par l'objet de l'appel d'offres en question. La publication de l'avis doit se faire 21 jours au moins avant la date fixée pour la réception des offres. Ce délai peut être ramené à 15 jours en cas d'urgence dûment justifiée. Une Commission d'appel d'offres est chargée de l'ouverture publique des plis (voir paragraphe 6.7). La commission propose à l'autorité compétente de retenir l'offre qu'elle juge la plus intéressante sur la base des critères figurant au règlement de la consultation.

6.1.2 L'appel d'offres restreint fait l'objet d'une circulaire adressée par lettre recommandée avec accusé de réception à trois concurrents au moins, que le Maître d'ouvrage décide de consulter. L'envoi de la circulaire doit être effectué 15 jours au moins avant la date prévue pour la séance publique d'ouverture des plis. L'ouverture des plis et l'évaluation des offres sont identiques à celles qui régissent l'appel d'offres ouvert. Il ne peut être passé de marchés sur appel d'offres restreint que pour les prestations dont le montant est inférieur ou égal à un million de dirhams, et qui ne peuvent être réalisées que par un nombre limité de concurrents en raison de leur complexité et de l'importance de l'outillage à utiliser pour leur exécution.

6.1.3 L'appel d'offres avec présélection est utilisé lorsque les prestations objet du marché nécessitent, en raison de leur complexité ou de leur nature particulière, une sélection préalable des candidats dans une première étape, avant d'informer ceux qui ont été retenus à déposer des offres. L'avis de présélection pour appel d'offres est publié 15 jours au moins avant la date fixée pour la réunion de la commission d'admission. La remise des offres, l'ouverture des plis et l'évaluation des offres se font de la même façon que dans le cas d'appel d'offres ouvert.

6.1.4 **Les marchés sur concours** sont lancés lorsque des motifs d'ordre technique, esthétique ou financier justifient des recherches particulières. Le concours peut porter sur l'établissement d'un projet, soit sur l'exécution d'un projet préalablement établi, soit à la fois sur l'établissement d'un projet et son exécution. Le concours comporte un avis de présélection de la même façon que pour l'appel d'offres avec présélection. Seuls sont admis à déposer des projets, les candidats retenus par une commission d'admission qui constitue également le jury pour l'évaluation des offres. Le concours comporte l'ouverture des plis en séance publique et la procédure se déroule de façon similaire à l'appel d'offres avec présélection.

Remarque

L'appel d'offres en deux étapes est une procédure plus moderne, plus efficace et plus transparente que les marchés passés sur concours (voir paragraphe 9.3.3 concernant cette procédure).

6.1.5 **Les marchés négociés** se font lorsque le Maître d'ouvrage engage librement des discussions avec le ou les candidats de son choix. Le recours à un marché négocié doit être justifié par le Maître d'ouvrage, explicitant les raisons qui ont conduit à son application.

Remarque

Le terme dans l'ancien décret « marché par entente directe » est remplacé par l'expression « marché négocié ». Il paraît que dans la pratique le marché négocié représente l'équivalent d'un marché par entente directe.

6.1.6 **Les marchés cadre** peuvent être passés lorsque la quantification et le rythme d'exécution d'une prestation ne peuvent être déterminés à l'avance. Les marchés cadre ne fixent que le minimum et le maximum des quantités susceptibles d'être commandées. Il est à remarquer que les marchés cadre sont conclus pour une année budgétaire, avec possibilité de reconduction tacite ne pouvant excéder cinq ans. Chacune des deux parties contractantes aura la faculté de demander qu'il soit procédé à une révision des conditions du marché et de le dénoncer au cas où un accord n'interviendrait pas sur cette révision. En outre, il est à noter qu'il n'est possible de recourir aux marchés cadre que pour les prestations dont la liste est fixée par décision du Premier Ministre, après avis de la Commission des marchés ; ce qui limite le recours à cette procédure à des cas précis.

Remarque

Les marchés cadre risquent de créer des situations privilégiées (anti-compétitives), lorsqu'ils s'étendent sur une période aussi longue que trois ans ou plus.

6.1.7 **Les bons de commande** sont limités aux marchés de travaux, fournitures et services qui ne dépassent pas un montant de 100.000 dirhams. Les prestations devant faire l'objet de bons de commande sont soumises à la concurrence dans la mesure du possible.

6.2 Qualification et classification des entreprises

6.2.1 Il s'agit d'un système de qualification et de classification des entreprises de Bâtiment et de Travaux Publics (BTP) et non d'un système d'agrément. Le système de qualification et de classification des entreprises de BTP, institué par le **décret 2-94-223** du 16 juin 1994, est mis en application par le **Ministère de l'Équipement** depuis juillet 1995. L'instauration de ce système permet l'appréciation des qualifications des entreprises sur la base de critères unifiés et objectifs et donne au Maître d'ouvrage la possibilité de s'assurer que l'entreprise offre les garanties voulues au point de vue technique et qu'elle dispose des moyens nécessaires à l'exécution des travaux pour lesquels elle soumissionne. Ce système contribue également à la simplification de la procédure de passation des marchés dans la mesure où le **certificat de qualification et de classification** tient lieu de dossier technique. Il est également appliqué par d'autres départements tels que l'Éducation nationale, l'Agriculture, l'Intérieur, l'Habitat, l'Enseignement supérieur et le Plan. La **Circulaire du Premier Ministre No. 14/99** du 19 mai 1999 prévoit la généralisation de l'application du système à l'ensemble des départements ministériels.

6.2.2 Les marchés de travaux lancés par voie d'appel d'offres international sont également soumis au système de qualification et de classification des entreprises mais le certificat n'est exigé que pour les entreprises de droit marocain. Il convient de préciser que l'article 18 du décret 2-94-223, tel qu'il a été modifié, précise que seules les entreprises étrangères participant aux appels d'offres internationaux sont exclues du bénéfice du système de qualification et de classification et doivent en conséquence présenter leurs dossiers techniques pour pouvoir participer aux concurrences lancées par les départements qui appliquent ce système.

6.2.3 Selon le décret 2-94-223, les entreprises intéressées font une demande de qualification et de classification sur des imprimés fournis par l'Administration et doivent fournir leurs références administratives, comptables, fiscales et techniques. La documentation à fournir doit aussi comprendre la liste des matériels de l'entreprise et du personnel cadre avec leurs qualifications professionnelles. Les secteurs de qualification technique sont au nombre de 20, pouvant être limités par exemple uniquement aux travaux de terrassements, travaux routiers, travaux d'assainissement ou autres. Il est à noter qu'une mise à jour de la classification des entreprises est actuellement prévue tous les trois ans.

6.2.4 En ce qui concerne la qualification et classification des entreprises du BTP, l'**Arrêté 2932-97** du 21 janvier 1998 fixe le nombre de catégories des entreprises correspondant à chacun des 20 secteurs d'activité. La classification de l'entreprise se fait selon le chiffre d'affaires réalisé et un minimum d'encadrement exigé. Le nombre maximum de catégories pour certains secteurs est de cinq. La classification pour les travaux routiers est donnée ci-après à titre d'exemple :

- Catégorie 1 : chiffre d'affaires réalisé supérieur à 50 millions de dirhams ;
- Catégorie 2 : chiffre d'affaires variant de 20 à 50 millions de dirhams ;
- Catégorie 3 : chiffre d'affaires entre 5 et 20 millions de dirhams ;
- Catégorie 4 : chiffre d'affaires entre 2 et 5 millions de dirhams ; et
- Catégorie 5 : chiffre d'affaires inférieur à 2 millions de dirhams.

Pour les petites et moyennes entreprises, le système de qualification et de classification permet l'octroi d'un certificat provisoire aux entreprises nouvellement créées qui ne disposent pas de références techniques et ce dans le but de les encourager et de leur permettre l'accès à la commande publique.

6.3 Agrément des bureaux d'études

6.3.1 Il s'agit d'un système d'agrément des bureaux d'études dans 13 domaines d'activité bien précis, ce qui sert comme un système d'information ou de données sur ces bureaux. Il y a lieu de préciser à cet égard que le **décret 2-98-984** du 22 mars 1999 n'a pas pour objet d'instituer un système de qualification et de classification des bureaux d'études mais d'instaurer un **système d'agrément** des personnes physiques ou morales exerçant dans un ou plusieurs domaines d'activité énumérés au tableau annexé au décret qu'il est possible de modifier et/ou compléter par **arrêté du Ministère de l'Équipement**.

6.3.2 Un **dossier d'agrément** doit être préparé en répondant aux critères demandés, auxquels il faut ajouter les qualifications des dirigeants et leur nombre d'années d'expérience, dont un minimum de cinq ans. Un agrément est donné pour une durée de trois ans par une commission composée de huit fonctionnaires et d'un représentant de la profession. Pour les bureaux d'études nouvellement créés ne disposant pas de référence technique, un agrément provisoire leur est accordé pour une durée d'un an, éventuellement renouvelable.

Remarque

Le système d'agrément des bureaux d'études et consultants devrait avoir comme seul objectif la création d'une banque de données ouverte et flexible. En effet, la variété des types de services et, plus important, la dynamique propre aux firmes de consultants – la création, le développement, l'association, la disparition de firmes est en évolution permanente – conduisent à une situation différente de celle des entreprises du BTP. La création d'une banque de données accessible à toutes les administrations pourra leur fournir une source utile d'informations. Par ailleurs, la Banque dispose d'une telle banque de données, dénommée DACON, qui est accessible aux emprunteurs de la Banque.

6.4 Dossiers d'appels d'offres

6.4.1 **Contenu du dossier.** Le décret 2-98-482 précise le contenu des cahiers des charges, qui comprend les conditions dans lesquelles les marchés sont passés et exécutés. Les cahiers des charges sont structurés de façon plus ou moins similaire aux cahiers des

charges utilisés par les bailleurs de fonds dans le cadre d'appels d'offres à l'échelle internationale et comprennent notamment :

- (a) **Le Cahier des clauses administratives générales (CCAG)** qui fixe les dispositions administratives applicables aux marchés de travaux, fournitures et services ;
- (b) **Le Cahier des prescriptions communes (CPC)** qui fixe les dispositions techniques applicables aux marchés d'une même nature de travaux, fournitures ou de services, ou aux marchés passés par un même département ministériel ; et
- (c) **Le Cahier des prescriptions spéciales (CPS)** qui fixe les clauses propres à chaque marché, tout en référant aux articles du CCAG et du CPC auxquels il est dérogé en fonction du marché en question.
- (d) **Les modèles de pièces requises.** Ces pièces ont été publiées à la suite d'une décision du Premier Ministre No. 3-57-99 du 13 juillet 1999. Les modèles relatifs aux dossiers d'appel d'offres concernent notamment : l'acte d'engagement ; le cadre du bordereau des prix et du détail estimatif ; le cadre de la décomposition du montant global ; le cadre du sous-détail des prix ; la déclaration sur l'honneur ; et l'avis de publicité.

6.4.2 Rédaction de nouveaux CCAG. L'administration marocaine s'est rendue compte des difficultés de l'application du CCAG de 1965 qui s'adapte de moins en moins aux conditions des travaux actuels et du manque de standardisation dans l'utilisation de ce document. De même, elle s'est rendue compte que le CCAG de 1965 ne peut plus être, dans la pratique, appliqué aux marchés de fournitures et services. Une décision a donc été prise de rédiger des CCAG, CPC et CPS types séparés pour chacun des domaines de travaux, fournitures et prestations de services. Ces documents sont en cours de préparation en collaboration avec les différents départements représentés à la Commission des marchés. Le document CCAG-travaux a déjà été adopté en conseil de gouvernement réuni le 25 novembre 1999.

Remarque

Les nouveaux CCAG comprendront les Clauses générales types pour les marchés et seront aussi complétés par de nouveaux documents concernant les CPC et CPS. Avant la publication des nouveaux CCAG, il serait important de vérifier que ces documents distinguent clairement les clauses concernant les instructions aux candidats (ou règlement de consultation) et les clauses contractuelles concernant l'exécution des marchés.

6.5 Dossiers et pièces justificatives à fournir par les soumissionnaires

La réglementation marocaine requiert un grand nombre de pièces pour la constitution des dossiers administratif et technique des soumissions et l'absence d'une de

ces pièces peut entraîner le rejet des soumissions. La liste de ces pièces est donnée au paragraphe suivant ; toutefois, les Entreprises publiques de l'Etat sont dispensées de se conformer aux pièces exigées par le dossier administratif et technique et sont dispensées de justifier leurs capacités juridique et financière. Cette dispense affecte le jeu de la compétition au détriment du secteur privé.

6.5.1 Le dossier administratif doit comprendre :

- (a) une Déclaration sur l'honneur indiquant le nom et domicile du soumissionnaire et, s'il s'agit d'une société : la raison sociale, la forme juridique de la société, l'adresse du siège social, le numéro d'inscription au registre de commerce, le numéro d'affiliation à la Caisse nationale de sécurité sociale et un engagement du concurrent à fournir une police d'assurance.
- (b) la pièce justifiant les pouvoirs conférés à la personne agissant au nom du soumissionnaire ;
- (c) une attestation fiscale délivrée depuis moins d'un an, certifiant que le soumissionnaire est en situation fiscale régulière ;
- (d) une attestation délivrée depuis moins d'un an par la Caisse nationale de sécurité sociale, certifiant que le soumissionnaire souscrit de manière régulière les déclarations de salaires auprès de sa société ;
- (e) le certificat d'immatriculation au registre de commerce dans le cas de marchés de travaux ou fournitures ; et
- (f) le cautionnement provisoire, exception faite des entreprises publiques.

Les concurrents non installés au Maroc sont dispensés de fournir les attestations mentionnées aux paragraphes (c), (d) et (e).

Remarque

En ce qui concerne le cautionnement provisoire (item [f]), la Banque ne peut accepter cette dérogation en faveur des entreprises publiques dans les projets qu'elle finance et considère que tous les soumissionnaires doivent être traités sur le même pied d'égalité et doivent tous fournir les garanties requises.

6.5.2 Le dossier technique comprend :

- (a) une note indiquant les moyens humains et techniques du soumissionnaire ;
- (b) si le dossier d'appel d'offres l'exige, les attestations délivrées par les Maîtres d'ouvrages pour lesquels des prestations ont été effectuées ; et
- (c) si le dossier d'appel d'offres l'exige, les renseignements, pièces d'ordre technique ou pièces complémentaires concernant l'entreprise, ou en raison de la complexité du marché en question.

Remarque

Il est recommandé de faciliter les conditions de réponse aux appels d'offres et de limiter le nombre de pièces exigées autant que possible, de façon à ne pas décourager des soumissionnaires à participer.

6.6 Remise des offres

Les procédures exigées pour la remise des offres correspondent aux pratiques internationales. Chaque soumissionnaire remet, soit par poste recommandée ou en main propre, un pli cacheté qui contient : (i) l'enveloppe comprenant le dossier administratif et technique et (ii) l'enveloppe comprenant l'offre financière. Les plis sont déposés soit en main propre à l'adresse indiquée, soit envoyés par courrier recommandé, soit remis à la Commission d'appel d'offres au début de la séance d'ouverture des plis.

6.7 Commission d'appel d'offres

6.7.1 Marchés de l'Etat

(a) Une Commission d'appel d'offres est chargée de l'ouverture publique des plis et de l'évaluation des offres. Elle est également chargée d'examiner les échantillons lorsqu'ils sont exigés par le dossier d'appel d'offres. Elle doit dresser un procès-verbal de chacune de ses réunions. La commission d'appel d'offres comprend :

- le président, qui doit être un représentant du Maître d'ouvrage ;
- deux autres représentants du Maître d'ouvrage ;
- un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- un représentant du Contrôle des engagements de dépenses (CED) ; et
- toute autre personne jugée utile à la demande du Maître d'ouvrage.

Il est à noter que la participation d'un représentant du CED, introduite dans le nouveau décret, constitue certainement un progrès dans la gestion des marchés et un appui important à la commission. Ceci permettra au représentant du CED de se prononcer durant l'évaluation des offres sur le rejet d'un soumissionnaire ne remplissant

pas les conditions requises et non pas uniquement au moment du visa de la recommandation de l'attributaire du marché.

(b) Pour les marchés dont le montant est supérieur à 200.000 DH, la présence du représentant du Ministère de l'Economie et des Finances à la Commission d'appel d'offres est obligatoire. De plus, pour les marchés de fournitures non liés à l'exécution de travaux, dont le montant est supérieur à 200.000 DH, un représentant du Ministère du Commerce doit être présent.

6.7.2 Marchés des Collectivités locales

La Commission d'appel d'offres des Collectivités locales comprend :

- le président, qui est normalement l'ordonnateur ou son délégué ;
- le receveur municipal ;
- le rapporteur du budget ; et
- le représentant de l'autorité locale pour les communes, préfectures ou provinces.

7. PERFORMANCE DE LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC

Malgré une réglementation et des procédures d'application qui correspondent aux pratiques internationales, la performance de la gestion des marchés du secteur public a souffert au cours des dernières années de lenteurs administratives. Il convient cependant de signaler que l'année 1999 a connu des améliorations substantielles dans la performance de la gestion des marchés du secteur public, notamment dans la mise en place des crédits et dans la simplification des procédures de paiement aux titulaires de marchés.

7.1 Marchés de l'Etat

7.1.1 Mise en place des crédits d'investissements par les administrations

La refonte de la nomenclature budgétaire en 1998 a permis d'abandonner la pratique des programmes d'emploi des fonds utilisée jusqu'à lors pour le déblocage des crédits. L'adoption de libellés précisant la nature des dépenses qui peuvent être imputées à chacune des rubriques budgétaires permet de procéder à la mise en place des crédits en ne se référant qu'à la morasse budgétaire et sans avoir recours à l'établissement de programmes d'emploi. Chaque département ministériel élabore lors de la préparation du projet de la loi de finances sa morasse budgétaire et la soumet à la Direction du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances. Des réunions sont tenues entre les deux parties pour l'examen et la répartition des crédits affectés au département. Dès que cette procédure est achevée, les ordonnateurs et sous-ordonnateurs sont en mesure d'engager des dépenses. A l'ouverture de l'année budgétaire, les opérations d'engagement

comprennent la consolidation des états de reports de l'année budgétaire précédente, et l'engagement des dépenses sur crédits mis en place pour l'année en cours.

7.1.2 Déléation des crédits

La Direction du Budget du ministère concerné établit la délégation des crédits qu'elle remet à l'ordonnateur du même ministère pour contrôle, vérification et établissement de la fiche d'engagement : la fiche modèle D. Cette fiche est envoyée au CCED pour visa. Après quoi, une diffusion de la fiche D est faite par la direction concernée, avec copies au CCED/CPED ainsi qu'au sous-ordonnateur. Enfin, l'original est remis à la Trésorerie générale. Après cette étape, l'entité chargée des affaires financières du ministère ordonnateur prépare la notification des crédits et un bordereau d'émission qu'elle transmet à la Trésorerie générale. Après visa du Trésorier général, la mise en place des crédits est considérée comme achevée.

L'opération de la mise en place des crédits a été totalement automatisée au cours de l'année 1998, aussi bien au niveau de la plupart des ordonnateurs qu'au niveau des Contrôleurs des engagements de dépenses, ce qui a permis de réduire le délai de la mise en place des crédits. Par exemple pour l'exercice fiscal en cours, les crédits délégués par le Ministère de l'Équipement ont atteint, à la date du 28 août 1999, un taux de 94 % de la mise à sa disposition des crédits, c'est à dire, moins de deux mois après l'adoption de la loi de finances. Il y a lieu aussi de signaler que des mesures visant à faciliter la mise en place des crédits devraient faire prochainement l'objet d'une circulaire du Premier Ministre. Ces mesures consistent notamment en la suppression de certaines pièces comptables et à rendre la délégation de crédits, une opération prioritaire que l'ordonnateur doit engager, en premier lieu, avant toute autre dépense.

Enfin, la réalisation de l'opération de délégation de crédits demande un délai de deux mois environ, délai qui est appelé à diminuer à la suite des améliorations citées ci-dessus.

7.1.3 Approbation des marchés et début des travaux

Les délais s'écoulant entre la date de la déclaration d'attribution provisoire d'un marché et la date d'approbation du marché sont très longs et dépassent souvent deux mois. Ces délais tiennent compte de la signature du contrat et du visa du marché par le CED. Les délais entre l'approbation du marché et la notification de l'ordre de service de commencer les prestations sont également longs et peuvent également dépasser les deux mois. Malgré ces délais importants, les titulaires de marchés ne désirent pas se libérer de leur engagement, même si le retard peut diminuer leurs profits.

Remarque

Il est à signaler que les CCAG en cours d'élaboration devraient apporter des améliorations quant au délai de notification de l'approbation d'un marché et celui de la notification de l'ordre de service de commencer les prestations. De même, les CCAG

devraient inclure une disposition par rapport à la révision des prix, dont les règles et les conditions sont fixées par l'Arrêté du Premier Ministre No. 3-17-99 du 12 juillet 1999.

7.1.4 Validation des décomptes de paiement

Les paiements aux titulaires de marchés de travaux, fournitures et services n'obéissent pas à une disposition réglementaire en matière de respect des délais. Dans le cas de travaux par exemple, le délai de validation des décomptes provisoires pour paiement à l'entreprise reste soumis à l'appréciation de l'ingénieur du Maître d'ouvrage.

Remarque

Selon les moyens dont dispose le Maître d'ouvrage pour vérifier et constater les travaux exécutés par l'entreprise, ce délai peut prendre de un à deux mois. A cela s'ajoute la procédure interne où un bordereau d'émission doit être établi par le service comptable interne qui est chargé de le transmettre à la Trésorerie générale (ou Régionale) pour paiement.

7.1.5 Règlement des paiements par la Trésorerie générale

Les paiements aux titulaires de marchés de travaux, fournitures et services sont réglés par la Trésorerie générale. Les bordereaux de mandatement reçus par la Trésorerie générale sont enregistrés selon un ordre chronologique par le bureau d'ordre. C'est la date de réception du bordereau qui servira de base pour le paiement. Le circuit classique de règlement commence par le contrôle réglementaire des pièces justifiant le paiement : le décompte provisoire, les attachements, etc. Une fois le bordereau d'émission visé, il est rentré dans le circuit informatique pour effectuer la validation. Les ordres de virement sont établis, mais il faut attendre l'autorisation pour le règlement des entreprises compte tenu des disponibilités financières de la Trésorerie générale. D'une manière générale, la Trésorerie générale effectue les paiements au fur et à mesure de la validation des bordereaux d'émission. Si aucun rejet n'est formulé sur le bordereau de mandatement, le règlement de la Trésorerie générale ne devrait pas dépasser en moyenne un délai de deux mois. S'agissant de rejets, ils sont envoyés immédiatement aux ordonnateurs concernés pour régularisation. Il est estimé qu'en moyenne le retard par rejet est d'un mois minimum.

Remarque

La Trésorerie générale a commencé à partir de l'année budgétaire 1999-2000 de simplifier les procédures de contrôle et d'accélérer les paiements. Bien entendu, dans le cas de retards importants dans les paiements, les titulaires de marchés peuvent intenter le recours en matière d'intérêts moratoires devant le Tribunal administratif compétent. Ces intérêts doivent tenir compte d'une certaine marge en plus du taux d'escompte. Dans la pratique, les entreprises locales évitent de faire la demande de ces intérêts, de peur d'être évincées par les services concernés de l'Administration dans les futurs appels d'offres. Aussi, pour assurer leur trésorerie, les titulaires de marchés doivent souvent

nantir leurs marchés à des taux assez élevés (voir paragraphe 11.2.3). Cette situation décourage également la participation de firmes étrangères. Il en résulte généralement une compétition restreinte et des coûts plus élevés.

7.2 Marchés des Collectivités locales

La double tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances et du Ministère de l'Intérieur sur les Collectivités locales causent de profonds retards dans l'exécution des marchés qui leur sont dévolus. De plus, un manque de transparence dans les procédures de passation des marchés entraîne un désintérêt des bailleurs de fonds internationaux et de nombreux fournisseurs de prestations. Bien que les marchés de gré à gré, devenus « marchés négociés » aient tendance à diminuer dans les ministères, ils sont encore d'usage très fréquent dans les Collectivités locales.

8. PERFORMANCE DES PROJETS FINANCES PAR LA BANQUE

8.1 Comme dans le cas des marchés financés par les fonds propres du pays, les mêmes entités publiques sont responsables de la gestion des marchés financés par la Banque. Ces entités sont responsables de la préparation des documents d'appel d'offres, du lancement et de l'approbation des marchés et du suivi de la phase d'exécution. Depuis le début de l'intervention de la Banque mondiale au Maroc en 1962, le Maroc a bénéficié de 123 prêts pour le financement de projets d'infrastructure, agriculture, secteurs sociaux, ainsi que pour des ajustements sectoriels et structurels. Au 31 décembre 1999, 19 prêts sont en cours d'exécution.

8.2 La passation des marchés financés par la Banque est menée en application des directives de la Banque, en particulier pour les marchés soumis à un appel d'offres international. Les procédures nationales sont d'une façon générale en accord avec les directives de la Banque comme indiqué à l'Annexe H du Questionnaire ci-joint. La Banque joue également son rôle de contrôle financier qui exige un examen a priori ou a posteriori des dossiers de marchés et des audits des décisions de l'emprunteur en matière d'attribution des marchés, dépendant des seuils spécifiés dans l'accord de prêt. Il n'y a pas eu de cas de marchés publics importants qui n'aient pas été passés conformément aux procédures fixées dans les accords de prêt.

8.3 Comme dans le cas de projets financés par les fonds propres du Gouvernement marocain, les projets financés par la Banque ont souffert des lenteurs dans le processus de passation des marchés et de longs circuits de paiements aux titulaires de marchés. Au cours des années précédentes, l'absence de CGAG-types pour les prestations de travaux, fournitures et services n'a pas aidé à accélérer le lancement des marchés.

8.4 En ce qui concerne les fournitures, bien qu'un grand nombre de fabricants étrangers soient représentés au Maroc, la Banque a toujours refusé que la représentation locale d'un fournisseur étranger soit une condition de participation à un appel d'offres. Selon les procédures de la Banque, le fournisseur non représenté dans le pays doit

s'engager à le faire seulement dans le cas où il devient attributaire de marché. Cette approche a été récemment confirmée dans les appels d'offres pour les médicaments. Dans ce cas particulier, il a été convenu que l'enregistrement du fournisseur et la classification des médicaments doivent se faire dans un délai de 45 jours après la notification du contrat.

8.5 De façon générale, il existe un nombre suffisant d'entreprises nationales, y compris de fournisseurs et de bureaux d'études, qui ont les compétences requises et peuvent bien rendre des prestations dont le montant peut atteindre 50 millions de dirhams pour les travaux, 5 millions de dirhams pour les fournitures, et 2 millions de dirhams pour les études. Pour la passation des marchés de ces montants, les procédures nationales sont normalement admises. Pour les prestations d'un montant supérieur à ces seuils, il est requis dans les accords de prêt entre le Gouvernement marocain et la Banque que ces marchés soient lancés à l'échelle internationale. Toutefois, l'examen préalable des dossiers de passation des marchés par la Banque s'applique à des seuils qui peuvent être inférieurs aux montants précités, soit : 5 à 10 millions de dirhams pour les travaux, 5 millions de dirhams pour les fournitures, et 1 million de dirhams pour les bureaux d'études.

8.6 **Nouveau système d'administration des prêts.** Pour les nouveaux projets à financer, la Banque a mis en place en 1998 un nouveau système d'administration des prêts : « Initiative pour l'aménagement de l'administration des prêts » - (LACI). Le nouveau système requiert la présentation de **Rapports trimestriels de gestion de projet (RGP)** qui intègrent la gestion des contrats, les décaissements et audit, aussi bien que l'avancement physique du projet. Le nouveau RGP implique que la supervision des projets financés au Maroc s'orientera de plus en plus vers des contrôles a posteriori et audits des différentes phases de l'exécution d'un projet. La nouvelle procédure de supervision permettra de relever les seuils pour lesquels l'examen préalable des dossiers d'appel d'offres d'attribution des marchés est requis par la Banque. Les déboursements seront effectués selon des étapes achevées dans la programmation des travaux et fournitures, plutôt que sur la base des justifications des paiements spécifiques. Ceci permettra aussi aux administrations marocaines de prendre les décisions dans le cadre des procédures et seuils spécifiés dans l'accord de prêt, sans examen préalable par la Banque.

8.7 **Les risques des projets financés** sont jugés minimes, en particulier, parce que la réglementation et les pratiques de passation de marchés publics offrent un environnement favorable pour l'exécution des projets de façon satisfaisante. Les conditions principales qui limitent les risques dans la passation des marchés reposent sur :

- le suivi et l'application des dispositions de la réglementation locale en matière de passation des marchés ;
- la mise en place des moyens en personnel pour assurer le suivi de la passation des marchés partout dans le pays ; et
- les audits financiers et techniques de la performance de la gestion financière, y compris la passation des marchés.

9. UTILISATION DES DOCUMENTS TYPES DE LA BANQUE AU MAROC

Dans le cadre des projets qu'elle finance au Maroc, la Banque encourage l'utilisation de cahiers de charges nationaux conformes aux seuils spécifiés dans les accords de prêt, dans la mesure où ces documents sont jugés acceptables. Par ailleurs, les nouveaux CCAG-types conduiront à améliorer la qualité des cahiers de charges nationaux. Pour les appels d'offres internationaux dans les projets financés, les documents d'appel d'offres type de la Banque doivent être utilisés. De même, pour l'emploi de consultants, le dossier type de la Banque doit être utilisé. Il importe de noter que pour les grands marchés financés par les fonds propres de l'Etat, les administrations marocaines se sont intéressées à utiliser les documents de la Banque avec quelques modifications appropriées.

9.1 Document type d'appel d'offres international relatif aux travaux

Le Maroc, parmi d'autres pays francophones, ne favorise pas l'utilisation des Clauses administratives générales préparées par la Fédération Internationale des ingénieurs conseils (FIDIC), selon le droit commun. Les administrations marocaines ont donc utilisé de façon traditionnelle des cahiers de charges dont les Clauses administratives générales sont basées sur le droit civil, appliqué surtout dans les pays francophones. Pour cette raison, la Banque a émis en 1996 des Clauses administratives générales à l'intention des emprunteurs ayant une tradition de droit civil. Ce document est déjà utilisé par les administrations marocaines pour les appels d'offres internationaux dans le cadre de projets financés par la Banque.

9.2 Document type d'appel d'offres international relatif aux fournitures

Pour les appels d'offres internationaux de fournitures, le document d'appel d'offres type de la Banque est généralement utilisé par les administrations marocaines pour les fournitures traditionnelles. D'autres documents provisoires d'appel d'offres, rédigés selon le même modèle, ont été émis par la Banque au cours de ces deux dernières années pour les appels d'offres concernant : (i) l'acquisition de systèmes d'information ; (ii) l'achat de livres scolaires et (iii) l'achat de produits pharmaceutiques. De même, un document d'appel d'offres a été émis par la Banque en 1999 (version anglaise en cours de traduction en français) concernant l'acquisition de systèmes d'information, pour être utilisé notamment pour les matériels, logiciels et services.

9.3 Document type d'appel d'offres international pour la passation des marchés de fourniture et montage d'installations

9.3.1 Ce document a été émis en novembre 1998, et est prévu d'être utilisé notamment dans les secteurs de l'énergie, de l'eau et des télécommunications.

9.3.2 En plus du principe d'appel d'offres régulièrement utilisé, ce document peut aussi référer à une procédure en deux étapes dans le cas de marchés complexes et de montants assez élevés. La procédure en deux étapes permet à l'acheteur de préparer un dossier

d'appel d'offres sur la base de principes généraux de conception ou de normes de performances, tels qu'une capacité minimale, etc. sans entrer dans les détails de spécifications techniques. Les candidats remettent, dans une première étape, une offre technique qui doit satisfaire aux paramètres spécifiés, pouvant être basée sur une technologie, des procédés et des équipements qui leur sont propres. Les offres techniques, jugées acceptables, peuvent être discutées avec chacun des candidats. A la suite de ces discussions un accord de principe sur les propositions techniques sera confirmé entre l'acheteur et chacun des candidats.

9.3.3 Lors de la seconde étape, les candidats seront invités à présenter des propositions définitives et les prix sur la base de dossiers techniques révisés conformément à l'accord de principe. Les offres de deuxième étape seront ouvertes en public et évaluées de manière habituelle avec l'attribution du marché au candidat qui aura remis l'offre la moins-disante en fonction des critères spécifiés dans le dossier d'appel d'offres.

9.4 Demande de propositions types relatives à la sélection de consultants

Dans le cadre de projets financés par la Banque, le dossier type de la Banque pour la demande de propositions et sélection de consultants, émis en juillet 1997, n'est pas encore systématiquement utilisé par les administrations marocaines. Ceci est dû à la divergence entre les procédures nationales et celles préconisées par la Banque pour l'emploi de consultants (paragraphe 3.3.3) et à un manque d'information des administrations marocaines. Il est à rappeler que les accords de prêts rendent maintenant obligatoire l'utilisation de ce document pour les contrats financés par la Banque.

10. PAIEMENT PAR LE TRESOR DES PROJETS FINANCES PAR LA BANQUE

10.1 Paiements concernant les projets de l'Etat

En ce qui concerne les projets financés par la Banque, **la Direction du Budget central au Ministère de l'Economie et des Finances** est responsable de la coordination des paiements avec la Banque et possède un système informatisé assez avancé. Toutefois, les décomptes de travaux ou factures de fournitures ou services et les procédures de paiement et vérification des pièces exigées par la Trésorerie générale (TG) sont pratiquement les mêmes que pour les projets financés par les fonds propres de l'Etat. Pour les projets financés par la Banque, l'entité relevant du ministère concerné chargée de l'ordonnancement fait ressortir la part financée par la Banque et établit deux ordonnances, indiquant séparément la part payée par le budget de l'Etat. Bien que la Banque n'ait pas reçu de plaintes particulières concernant les retards de paiement des projets financés, ceci n'implique pas que les paiements sont nécessairement plus rapides que dans le cas de financement par l'Etat. Les procédures décrites ci-après sont spécifiquement appliquées dans le but d'accélérer les paiements des projets financés par la Banque. Il est à noter que ces procédures peuvent être plus effectives si la vérification

des mandatements de paiement se fait de moins en moins en amont, en introduisant un système de contrôle a posteriori.

10.1.1 Formule de relevés de dépenses

Les accords de prêt entre le Gouvernement marocain et la Banque indiquent les seuils maximums des marchés de travaux, fournitures ou services dont l'approbation et le paiement ne nécessitent pas l'avis préalable de la Banque. Le Comptable assignataire a l'autorité de vérifier et de viser les décomptes ou factures et d'émettre le bordereau d'émission à la TG selon la formule de relevés de dépenses. Dans ce cas, le ministère concerné conserve les pièces justificatives des marchés en question dans un bureau central où elles pourront être examinées par des auditeurs indépendants et par le personnel de la Banque au cours de missions de supervision. La TG effectue les paiements aux titulaires des marchés et adresse les relevés de dépenses à la Direction du Budget central au Ministère de l'Economie et des Finances, qui demande à la Banque le remboursement des paiements effectués.

10.1.2 Formule des comptes spéciaux

Les comptes spéciaux, ouverts auprès de la TG, sont alimentés par des avances sur les prêts de la Banque et ont pour objectif d'éviter des problèmes de liquidité et d'accélérer les paiements concernant les marchés dont les montants dépassent les seuils des relevés de dépenses. Dans ce cas, le Comptable assignataire du ministère concerné ne remet le bordereau d'émission à la TG qu'après que la Banque ait donné sa non-objection sur le dossier d'appel d'offres et sur l'attributaire du marché. C'est à la suite de la non-objection de la Banque qu'une « lettre d'éligibilité » est émise à la TG par la Direction du Budget au Ministère de l'Economie et des Finances, indiquant le taux de financement de la Banque et la catégorie d'imputation de la dépense. La TG effectue le paiement sur cette base normalement par le compte spécial et adresse les documents à l'appui des paiements à la Direction du Budget central. Cette dernière fait à la Banque la demande de réalimentation de fonds au compte spécial. Toutefois, la TG peut aussi utiliser les propres ressources du budget de l'Etat pour pré-financer des dépenses et prélever sur le compte spécial pour se rembourser de la part des dépenses prise en charge par la Banque.

10.1.3 Les paiements directs par la Banque

Dans le cas de montants relativement importants, le Comptable assignataire remet le bordereau d'émission et la lettre d'éligibilité à la Direction du Budget au Ministère de l'Economie et des Finances après la non-objection de la Banque. La Direction du Budget établit la demande de paiement direct au titulaire du marché concerné et la transmet à la Banque pour règlement.

10.2 Paiements aux CL et aux EEP pour les prêts garantis par l'Etat

Dans le cas de prêts financés par la Banque aux CL et aux EEP sous la garantie de l'Etat, les procédures de paiement divergent sensiblement des paiements à l'Etat.

10.2.1 Les CL procèdent avec les décomptes de paiement et autres factures plus ou moins de la même façon que les marchés de l'Etat. Toutefois, pour les projets financés par la Banque, les CL agissent directement avec la Banque mondiale sans l'intermédiaire de la Direction du Budget au Ministère de l'Economie et des Finances. Les CL envoient aussi les demandes de retrait de fonds à la Banque après avoir envoyé ces demandes à la Direction du Trésor pour signature seulement.

10.2.2 Contrairement aux CL, les EEP agissent directement avec la Banque et ne doivent pas avoir l'aval soit de la TG ou de la Direction du Budget central.

10.3 Modalités de paiement des fournitures à importer

A l'exception des EEP, qui peuvent payer leurs fournisseurs par **lettre de crédit**, la lettre de crédit est rarement utilisée par les administrations marocaines. La pratique marocaine appliquée par l'Etat et par les CL est que l'essentiel du paiement doit se faire seulement après la livraison et inspection de la marchandise au site indiqué dans le marché. Ceci est dû principalement à la législation locale qui restreint tout paiement avant « service fait ». Pour les importations financées, les administrations estiment que les directives de la Banque stipulent que l'utilisation de crédits documentaires est recommandée plutôt qu'obligatoire. De même, les administrations ne veulent pas prendre avantage de l'**engagement spécial** offert sans frais par la Banque pour donner la garantie demandée par le fournisseur. Toutefois, la législation locale permet des acomptes avant la livraison de la marchandise, y compris des paiements importants si une inspection de la marchandise en fabrication a eu lieu à l'usine. Dans la réalité, un titulaire d'un marché pré-finance l'achat des fournitures par le biais d'une lettre de crédit dont il supporte tous les coûts. Comme il peut s'écouler plus de six mois avant que le règlement de la fourniture n'intervienne, les frais d'agios sur cette période sont inclus dans le prix du fournisseur et majorent d'autant le coût de la commande publique.

Remarque

Il est à noter que le paiement par lettre de crédit, à l'embarquement des fournitures, est la méthode recommandée dans le commerce international. Puisque cette méthode aide à obtenir des prix compétitifs par les fournisseurs étrangers, la Banque recommande son utilisation dans tous les marchés d'importations.

11. MARCHES DU SECTEUR PRIVE

11.1 La réglementation commerciale

11.1.1 La réglementation des importations

Contrairement aux exportations qui sont exonérées des droits, toutes les importations qu'elles soient destinées au secteur privé ou étatique sont assujetties au paiement de droits. Pour le paiement de ces droits, la base de taxation se compose de la valeur transactionnelle de la marchandise selon la définition de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), des frais de transport et assurances, et des frais de débarquement à quai. Les administrations sont sujettes au système du crédit administratif. Les droits sont inscrits sur ce crédit après le visa du CED, mais elles bénéficient d'un délai de trois mois pour payer les droits. Pour le secteur privé, le délai de règlement des droits court de 15 jours à un mois. Les importations sont également soumises à la procédure de l'engagement de change pour le transfert des devises destinées aux achats à l'étranger. Le document de l'office des changes est exigé par la douane. Il doit être domicilié auprès d'une banque et fait suite à un engagement d'importation émis par l'acheteur.

11.1.2 Les droits et taxes à l'importation

Les droits à l'importation se résument à trois taxes : (i) le droit d'importation proprement dit (DI) ; (ii) le prélèvement fiscal à l'importation (PFI) et (iii) la taxe à la valeur ajoutée (TVA), qui est de 20 % avec un taux réduit à 7 %. Le taux global des droits à l'importation est assez élevé d'une manière générale, sauf sur les biens d'équipement, les engrais, les matériels agricoles et de pêche qui ne sont taxés qu'à 2,5 %. La fourchette du DI s'étend de 2,5 % à 50 % en moyenne avec des majorations à 115 % et 140 % pour des marchandises de première nécessité, à la suite de la présence d'industries de transformation locale. C'est ainsi que le riz est taxé à 140 % et 7 % de TVA ; le lait en poudre est à 115 % et 7 % de TVA ; le fer à béton est taxé à 50 % et 20 % de TVA, le ciment à 40 % et 20 % de TVA ; le sucre est taxé à 35 % et exonéré de la TVA. Toutefois, il est à noter que les droits et taxes à l'importation ne s'appliquent pas à la majorité des équipements et matériaux utilisés pour produire des exportations.

11.1.3 La protection douanière

Une protection douanière s'applique à environ 250 produits, permettant une dérogation importante à la reconnaissance de leur valeur transactionnelle à l'importation. La mise en place de « prix de référence » très élevés pour ces produits est faite pour protéger les industries de transformation marocaines. Des droits de douane importants protègent aussi des industries locales de transformation de matériaux de construction. Ces barrières douanières devraient progressivement disparaître avec la création de la zone de libre-échange avec la Communauté économique européenne d'ici une dizaine d'années.

Le protectionnisme douanier a permis à certains industriels de créer au Maroc la chaîne complète de fabrication d'un produit, par exemple depuis l'importation des matières premières de base tels que résines, chlore et granulés pvc pour la fabrication de tubes. Toutes les importations de tubes sont soumises à 50 % de droits de douane, éliminant ainsi la concurrence étrangère. Ceci permet donc au fabricant marocain, seul à avoir investi sur ce marché, de vendre les tubes en pvc à un prix beaucoup plus élevé que ceux d'une saine concurrence. Il en résulte un marché captif de nature quasi monopolistique. De même, le marché des bitumes fabriqués localement par un seul raffineur jouit d'un monopole similaire.

11.1.4 Les accords de libre-échange

Le Maroc fait partie de la zone de libre-échange des pays arabes, qui accorde des exonérations partielles de droits à une liste de produits spécifiques dont il faut justifier l'origine. Cet accord est notamment avec : l'Arabie saoudite, l'Égypte, la Jordanie, la Libye et la Tunisie.

D'autre part, le Gouvernement marocain a signé en février 1996 l'accord de libre-échange avec l'Union européenne, qui aboutira à la suppression progressive des droits et taxes de douane sur une période de 12 ans. Seule la TVA restera en vigueur.

En parallèle avec l'accord de libre-échange, le Gouvernement marocain a également signé un accord avec l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et s'est engagé à préparer le code des douanes. Il est prévu que le nouveau code devrait assouplir les formalités de dédouanement et améliorer davantage les procédures.

11.1.5 La douane et les délais de dédouanement

La douane marocaine a procédé à l'informatisation des opérations de dédouanement depuis 1992. Elle a recherché une plus grande transparence en posant le principe de l'admission conforme au vu des documents soumis par le transitaire ou l'importateur pour environ 75 % des marchandises importées. La douane exerce un contrôle postérieur après livraison, sur la valeur déclarée et peut effectuer des redressements de droits 15 jours ou un mois après livraison. Ceci occasionne un certain mécontentement des importateurs qui ont déjà fixé la valeur de vente de leurs produits et sont obligés de procéder à des réajustements qui peuvent être commercialement préjudiciables. Le solde des marchandises, soit environ 25 %, demeure soumis à visite douanière. Normalement, les marchandises mises en visite et l'inspecteur chargé de la visite sont désignés automatiquement par l'ordinateur, sans préavis, de manière à éviter des arrangements toujours possibles entre l'importateur et un inspecteur particulier. Toutefois, le manque de qualification technique de certains inspecteurs en douane peut aboutir à des erreurs d'identification et, par voie de conséquence, à des erreurs de position tarifaire souvent préjudiciable à l'importateur. Dans la réalité, il semble que ce système ne soit pas d'une étanchéité parfaite et que des inspecteurs arrivent à se faire désigner à la demande d'un transitaire ou d'un importateur. La présomption de corruption du préposé en douane est alors toujours possible. De plus, beaucoup de documents douaniers sont encore émis manuellement comme les certificats de dédouanement qui parfois contiennent des erreurs plus ou moins volontaires.

Tous les grands transitaires sont équipés de terminaux informatiques reliés à l'ordinateur central des douanes et passent directement leur déclaration par ordinateur. C'est un document assez complet qui prévoit pratiquement tous les différents régimes. Pour les transitaires non équipés de terminaux, des salles banalisées équipées de terminaux sont mises à leur disposition pour la passation des déclarations.

A la suite de l'informatisation, les délais de dédouanement ne dépassent pas deux à trois jours ouvrables, évitant ainsi aux entreprises des frais de magasinage portuaire. La procédure du bon à enlever « admis conforme » facilite beaucoup les opérations d'enlèvement à quai des marchandises. Il convient de réunir, bien entendu, tous les documents requis, à savoir : l'engagement de change, le connaissement original, le bon à enlever de la compagnie maritime, le certificat d'assurance, le certificat d'origine, la liste de colisage et facture du fournisseur plus les autorisations indispensables si c'est un produit le requérant. L'assurance est obligatoire mais il n'existe aucune exigence de souscrire une assurance nationale marocaine.

11.1.6 La visite et la valeur en douane

La mise en visite, qui concerne environ 25 % des importations, peut être un facteur de retard sérieux si la description du matériel ou la valeur de la marchandise fait l'objet d'une interprétation différente de l'inspecteur des douanes. Elle peut causer des frais supplémentaires de visite, de magasinage et d'assurance à quai.

En principe, c'est la valeur transactionnelle, selon la définition du GATT, qui est prise en compte, mais il n'existe pas de bases de données fiables permettant d'apprécier la valeur. Les appréciations de la valeur sont données d'une manière approximative, par comparaison. Ceci engendre une procédure quelque peu arbitraire de la définition de la valeur qui aboutit à pénaliser des importateurs qui sont arrivés à obtenir des conditions compétitives pour leurs achats.

11.1.7 L'inspection avant embarquement et l'agrément de transitaire – déclarant en douane

Il n'existe pas d'inspection avant embarquement pour les exportations à destination du Maroc. La seule tentative, d'ailleurs à l'état de projet, serait d'accréditer des laboratoires européens pour accorder l'homologation marocaine avant embarquement à certains équipements sophistiqués. Il n'existe aucun projet d'inspection préalable.

Depuis cinq ans, la Direction des Douanes a été contrainte de renforcer les conditions d'attribution de l'agrément de transitaire à la suite des abus perpétrés par des membres de cette profession. Des tests professionnels sont passés tous les deux ans pour vérifier les compétences des déclarants. Ces tests portent sur les droits et obligations du transitaire, sur les procédures et réglementations douanières, sur le classement tarifaire et sur le traitement informatique des données à introduire dans le réseau. La douane délivre une cote morale et financière aux transitaires, qui est prise en compte par l'ordinateur pour accorder le bon à enlever « admis conforme ».

11.1.8 Les opérations de manutention

La gestion et les opérations de manutention à terre des ports marocains sont confiées à un office étatique, l'Office de développement des ports. La manutention à bord des navires et la représentation des armements maritimes sont privatisées. Ce partage des responsabilités dans la manutention d'une même marchandise à la fois par un opérateur privé à bord du navire et ensuite par un opérateur public à quai, est une source de conflits permanents lors des avaries et des dégâts constatés au débarquement. De plus, l'opérateur privé se trouve pénalisé en cas d'absence de moyens d'évacuation suffisants fournis par l'opérateur public sous le palan du navire. D'autre part, l'absence de concurrence au niveau des tarifs exercés et au niveau des cadences de déchargement est contraignante pour l'économie d'une façon générale. Une ambiguïté tarifaire fait apparaître deux manières de taxer le stationnement portuaire. Une première fois, un tarif au tonnage sur le temps passé est appliqué ; de plus au-delà d'une gratuité de cinq jours ouvrables, une seconde taxation par décade indivisible s'ensuit dès le premier jour du débarquement sur la valeur CIF de la marchandise, avec un taux de deux pour mille renouvelable par décade indivisible. Cette facturation, appelée assurance à quai, s'applique sur le divers non conteneurisé.

11.2 Les pratiques commerciales

11.2.1 Les entreprises marocaines du secteur privé ne sont pas encore suffisamment structurées pour atteindre la taille critique permettant d'affronter la mondialisation. Elles ont une bonne connaissance des pratiques commerciales en vigueur. Elles parviennent à s'approvisionner aux meilleures conditions et mettent régulièrement en concurrence leurs fournisseurs. Pour garantir l'obtention de prix compétitifs, un minimum de deux ou trois offres sont normalement obtenues. Toutefois, les marchés peuvent être négociés directement dans le cas où les prix du marché sont connus et dans le cas où de bonnes relations de confiance existent entre les parties concernées. La représentation de fournisseurs ou manufacturiers étrangers au Maroc est assez répandue et le marché local est assez compétitif. La qualité des prestations et leur coût sont les critères principaux qui réglementent l'attribution de contrats par le secteur privé.

11.2.2 Les circuits de financement

Il existe une saine concurrence entre les banques commerciales au Maroc qui, bien souvent, jouent le rôle de banques d'investissement. Le loyer de l'argent varie actuellement et selon les cas, de 8,25 % à 12 % selon la côte de fiabilité qu'attribue le banquier. L'octroi de lignes de crédit est fonction de la bonne réputation de l'entreprise, de sa bonne gestion et de sa capacité de remboursement.

11.2.3 Financement par la Caisse marocaine des marchés

Toutes les banques commerciales pratiquent le nantissement des marchés publics. Les petites et moyennes entreprises (PME), qui sont arrivées au maximum de leurs lignes de crédits dans les banques commerciales, peuvent faire appel à la Caisse marocaine des

marchés (CMM) pour obtenir le nantissement de leurs marchés sans passer par leur banque habituelle. Après une enquête de fiabilité et l'apport des garanties usuelles, la CMM consent le nantissement des marchés à 80 % de leur montant à un taux d'intérêt variant actuellement entre 11 et 13 %. Il convient de signaler que les nantisements sont effectués sur production de l'exemplaire unique du marché, tandis que leur financement reste subordonné à la présentation par le titulaire du marché d'une attestation de droits constatés délivrée par le Maître d'ouvrage. La CMM est une banque à majorité de capital étatique dans laquelle la Banque nationale de développement est actionnaire à hauteur de 53 %, le solde étant détenu par la Trésorerie générale.

Beaucoup d'entreprises de taille moyenne souffrent d'un manque chronique de fonds propres et de trésorerie. Si ces entreprises sont adjudicataires de marchés publics, elles ont prévu au cours des dernières années de ne pas être payées avant six mois. Ceci pénalise d'autant leur trésorerie à moins que leurs marchés soient nantis auprès d'une banque commerciale ou auprès de la CMM. La procédure de cession de créance, prévue par la réglementation en vigueur (Code de commerce) est parfois appliquée par certains adjudicataires de marchés publics.

Remarque

Afin d'obtenir un prix des prestations plus compétitif, il est recommandé que le taux de nantissement ne soit pas supérieur au taux d'intérêt moratoire.

12. MARCHES DE CONCESSION

12.1 **Les sociétés concessionnaires** et les EEP sont régis par le dahir du 14 avril 1960 sur le contrôle financier de l'Etat. Le contrôle institué par le dahir de 1960 est dans la pratique appliqué selon l'interprétation des ministères ou communes concernés dans les concessions. Les concessions sont normalement signées par le ministre concerné après leur approbation par décret du Premier ministre, ou par le président de la commune concernée après approbation par le Ministre de l'Intérieur.

12.2 **Les régies**, dont le capital provient du Gouvernement ou des communes, ont toujours exercé une mission au nom de l'Etat équivalente à une concession de l'Etat aux régies. Elles ont un statut d'EEP mais sont gérées comme des entreprises privées sur le plan juridique. Bien qu'elles aient une certaine autonomie, elles appliquent la réglementation publique pour la passation des marchés. La tendance actuelle pour les grandes opérations de gestion des services publics est d'avoir recours aux concessions. Il est à signaler que la réglementation nationale ne permet pas de contrats clé en main et il existe encore une résistance de la part de l'Administration à garder un certain contrôle de suivi des grandes opérations et ainsi de ne pas passer une partie importante de sa responsabilité au secteur privé.

12.3 Parmi les entités qui ont instauré **la concurrence pour les concessions** on peut mentionner le Ministère de l'Equipement et l'Office national de l'électricité (ONE) pour des centrales de production. Toutefois, la concession du service public de l'eau par la

ville de Casablanca a été récemment attribuée par entente directe à un opérateur international privé pour une durée de 30 ans, sans passer par un appel à la concurrence. La raison invoquée pour la justification de ce marché par entente directe a consisté à expliquer aux opérateurs nationaux, qu'aucune entreprise ou groupe d'entreprises locales n'avait la taille et l'expérience nécessaires pour faire face à une telle mission de service public. De la même façon la concession du service public de l'eau pour la ville de Rabat a été récemment attribuée par entente directe. Toutefois, le marché pour la construction et l'exploitation du Port de Tanger pour une durée de 50 ans a été lancé par un appel à la concurrence internationale. De même, la régie d'eau et d'électricité de Tanger a fait l'objet d'une concession en 1999 par voie d'appel d'offres international.

12.4 Il demeure nécessaire d'inclure des procédures très compétitives et transparentes dans le cadre institutionnel de la passation des marchés. Etant donné que les concessions sont en dehors du champ d'application du nouveau décret de passation des marchés de l'Etat, le Ministère de la Privatisation a pris en charge la rédaction d'une **nouvelle loi générale** pour les concessions, en appliquant les contrats de droit administratif. Un recours à l'arbitrage est aussi prévu et les litiges seront référés au tribunal de droit administratif. En plus, il est prévu de préparer un cahier de charges type pour les concessions et éventuellement d'autres cahiers qui répondent plus spécifiquement aux différents secteurs : eau potable, déchets solides, stations de traitement, etc. La nouvelle loi vise à élaborer un certain partenariat entre le privé et le public et favorise le partage et l'équilibre des risques pour la stabilité juridique du contrat.
