

Received: 27-08-2026 | Approved: 05-10-2026 | DOI: <https://doi.org/10.23882/emss26383>

**MARCHÉS PUBLICS ET EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE AU MAROC :
ENTRE AMBITION NORMATIVE ET EFFECTIVITÉ OPÉRATIONNELLE**
**PUBLIC PROCUREMENT AND ENERGY EFFICIENCY IN MOROCCO:
BETWEEN REGULATORY AMBITION AND OPERATIONAL
EFFECTIVENESS**

Mounya Khnaba

FSJES de Salé - Université Mohammed V, Rabat-
(mounya_khnaba@um5.ac.ma)

Résumé :

Le cadre marocain des marchés publics affiche une ambition croissante d'intégration de l'efficacité énergétique. Consacrée aux niveaux constitutionnel, stratégique, législatif et réglementaire, celle-ci trouve dans le décret n° 2-22-431 de 2023 son principal ancrage procédural. Pourtant, entre la consécration normative et la décision d'achat, l'exigence énergétique s'affaiblit. L'article analyse cette perte de portée à travers les différentes séquences de la procédure de passation, en s'appuyant sur l'examen de 46 dossiers d'appel d'offres et sur une enquête menée auprès de 30 acteurs de la commande publique. Il montre que, si l'efficacité énergétique est, partiellement, prise en compte lors de la définition des besoins, elle perd progressivement sa portée au stade de l'admission des offres, puis lors de leur attribution. Ce décrochage ne procède pas d'une insuffisance juridique, mais d'un déficit d'opérationnalisation au niveau méso, là où l'exigence juridique doit se convertir en instruments techniques, permettant de comparer et de justifier les performances énergétiques. En effet, faute de référentiels standardisés et opposables, l'acheteur privilégie le prix juridiquement défendable comme stratégie de maîtrise du risque de contrôle. Une logique que nous qualifions de « sécurisation technique ». L'article propose de renforcer la portée réglementaire de l'exigence au niveau macro, de standardiser les méthodes d'évaluation au niveau méso, puis de sécuriser la décision de l'acheteur au niveau micro. L'enjeu n'est donc plus seulement d'inscrire l'efficacité énergétique dans le droit des marchés publics, mais de la rendre opposable au moment de la décision d'achat.

Mots-clés : Efficacité énergétique ; marché public ; effectivité juridique ; coût du cycle de vie ; achat public durable.

Abstract:

On paper, Morocco's framework is ambitious. Energy efficiency runs through public procurement at every level, from the Constitution down to strategy, statute and regulation, and the 2023 Public Procurement Decree gives it a procedural base. In the daily work of public buyers, though, it disappears. This article follows that disappearance step by step. Working from 46 tender files and a survey of 30 procurement actors, we show at what point the energy-efficiency requirement drops out. It is present when needs are defined. It weakens once bids are screened for admissibility. By the time the contract is awarded, nothing is left. The law is not the problem here. The rules exist, and they hold together. What gives way is the meso level, where legal ambition is supposed to turn into something

buyers can actually use. Lacking any binding technical standard to rely on, they settle for the bid nearest the reference price. Not out of carelessness. They do it to shield themselves from oversight, a reflex we call technical securitization. So, the reform we propose works on three fronts. The macro level has to make the requirement binding, and do so gradually. The meso level has to supply the shared evaluation tools that are missing today. And the micro level has to give buyers the legal cover they lack. Without that alignment, energy efficiency stays on paper.

Keywords: Energy efficiency; public procurement; legal effectiveness; life-cycle costing; sustainable public procurement.

Introduction

L'efficacité énergétique ne se limite pas à répondre à la hausse de la consommation d'énergie. Elle devient de plus en plus un levier majeur des stratégies énergétiques mondiales et participe à la fois à la transition écologique, la sécurité des approvisionnements et la maîtrise des dépenses publiques. Le premier bilan mondial de l'accord de Paris, adopté à Dubaï en 2023 a renforcé cette tendance et en a fait une priorité. Il a, même, appelé à doubler le rythme annuel d'amélioration de l'efficacité énergétique à l'horizon 2030 (CCNUCC, 2023). Les flux financiers et la dynamique des investissements énergétiques confirment, également, l'importance croissante de cet enjeu (AIE, 2025).

Pour le Maroc, la question se pose avec une grande acuité. La forte dépendance du Royaume aux importations d'énergies fossiles, qui couvrent 96 % de sa consommation énergétique (Energy Institute, 2026), fait de l'efficacité énergétique un enjeu dépassant la seule protection de l'environnement. Elle touche la sécurité énergétique du pays et la soutenabilité de ses finances publiques. Le Maroc s'est, ainsi, doté d'un cadre juridique et institutionnel destiné à promouvoir la maîtrise de l'énergie et à améliorer la performance énergétique

Reste, néanmoins, à savoir comment traduire ces ambitions en actes. Historiquement, les politiques publiques se sont basées sur deux leviers : la fiscalité carbone et la réglementation technique. La première vise à renchérir les activités les plus émettrices de gaz à effet de serre, afin de financer la transition énergétique (OCDE, 2023). Son efficacité se heurte, toutefois, à des enjeux d'acceptabilité socio-fiscale (Degron, 2021). La seconde reste insuffisamment incitative en l'absence de sanction effective (Geller et al., 2006). Ces limites ouvrent un espace pour un autre instrument d'action publique qui est la commande publique.

En effet, via la commande publique, l'État n'agit pas seulement en tant que régulateur, mais, également, en tant qu'acheteur capable d'orienter le marché. Avec un poids économique d'environ 15% dans le PIB mondial (Banque mondiale, 2021) et près de 21% du PIB national (TGR, 2023), elle dépasse la simple fonction d'approvisionnement et devient un véritable outil de politique publique (McCrudden, 2004). De ce fait, elle peut favoriser l'acquisition de biens et de services plus performants, encourager l'innovation et intégrer une logique de maîtrise des coûts sur le long terme (Edler & Georghiou, 2007).

Encore faut-il que cette fonction stratégique soit effectivement mise en œuvre sur le terrain. C'est précisément ce que la littérature internationale démontre (cf revue de littérature ci-dessous). Le Maroc ne fait pas exception à cette règle. En effet, en dépit d'un bon dispositif législatif et réglementaire durable, sa mise en œuvre ne permet pas l'intégration des exigences de l'efficacité énergétique. Le problème n'est donc plus de savoir si le droit permet l'intégration de l'efficacité énergétique dans les marchés publics, mais de comprendre pourquoi une exigence prévue par le cadre réglementaire ne se maintient pas tout au long de la procédure de passation des marchés publics, jusqu'à l'attribution. Notre recherche pose, alors, une question centrale : À quel stade de la procédure des marchés publics s'opère la neutralisation des objectifs de l'efficacité énergétique initialement prévus par la réglementation et quels sont les déterminants institutionnels, organisationnels et comportementaux expliquant cette neutralisation ? Pour y répondre, nous mobiliserons une analyse séquentielle inspirée du process tracing et une enquête par questionnaire en ligne. Nos résultats seront ensuite croisés à l'aide d'une grille d'analyse multi niveaux distinguant les niveaux macro, méso et micro. Nous montrerons que le niveau micro repose sur un comportement que nous qualifions de « sécurisation technique ». En effet, faute de référentiels opposables, l'acheteur se replie sur la solution la plus sûre juridiquement pour se prémunir du risque de contrôle.

Revue de littérature

La commande publique n'a pas toujours été un instrument d'action publique. Longtemps, elle s'est limitée à acheter au meilleur prix, dans le respect de la concurrence (Arrowsmith, 2005 ; Thai & Grimm, 2000). McCrudden (2007) en fait basculer la fonction avec les « procurement linkages », qui légitiment l'achat au service de politiques publiques, avant qu'Arrowsmith et Kunzlik (2009) n'y ajoutent les objectifs environnementaux. À partir de 2014, le droit se recentre sur les objectifs de l'achat plutôt que sur les procédures (Caranta, 2023) et l'achat public devient un levier stratégique (Kundu et al., 2025). Depuis 2020,

les tensions sur les chaînes d'approvisionnement et les enjeux de souveraineté (Butollo et al., 2025) y ajoutent la résilience et la sécurité des approvisionnements (Tuominen et al., 2022). Cette faculté n'est toutefois pas sans limite. L'objectif poursuivi doit présenter un lien suffisant avec l'objet du marché (Le Velly, 2022).

Si l'intégration des objectifs écologiques fait consensus, l'efficacité énergétique reste plus délicate. Sa performance ne se constate que dans la phase exécution, sous forme d'économies différées. Dès l'attribution, l'acheteur doit arbitrer entre un surcoût initial (CAPEX) et des gains futurs (OPEX) qu'il peine à chiffrer, au prix de coûts de transaction élevés (Sorrell, 2007). Pour intégrer ces gains différés dans la décision, la littérature propose le coût du cycle de vie (CCV) (Andhov et al., 2020). Il constitue, en effet, à la fois une mesure de la valeur économique réelle de l'achat (Mélon, 2020) et un levier d'innovation par la demande (Edler & Georghiou, 2007). Son usage reste freiné, toutefois, par des capacités de gestion limitées et des données peu fiables (Mendoza Jiménez et al., 2019). Une autre difficulté tient au décalage temporel entre la réalisation des économies et les règles budgétaires fondées sur l'annualité.

Ces contraintes méthodologiques et budgétaires renvoient à un problème plus large concernant l'écart entre l'intention du législateur et la pratique des acheteurs publics. Ce constat dépasse largement le seul cas de l'efficacité énergétique. Dès 1973, Pressman et Wildavsky montrent que l'adoption d'une politique ne suffit pas à garantir son effectivité. La commande publique en offre une illustration particulière, dans la mesure où ses objectifs horizontaux peuvent entrer en tension avec la recherche du moindre coût et avec l'exigence de sécurité juridique (McCrudden, 2007 ; Brammer & Walker, 2011). Confronté à l'incertitude, au manque d'information et au risque contentieux qu'il assume directement, l'acheteur peut alors se comporter comme un « bureaucrate de terrain » (street-level bureaucrat) (Lipsky, 1980 ; Rolfstam, 2013, 2026). Il tend ainsi à privilégier la solution juridiquement la plus sûre et le coût d'acquisition immédiat, au détriment d'une optimisation économique et environnementale pensée à plus long terme. Dans une perspective plus large, la revue systématique d'Ortega Carrasco et al. (2025), fondée sur l'analyse de 201 études, regroupe ces freins en quatre grandes catégories : les contraintes politico-institutionnelles, la maturité des parties prenantes, les capacités organisationnelles et l'aversion individuelle au risque.

Cette littérature reste toutefois centrée sur les pays développés, l'Union européenne en tête (Ortega Carrasco et al., 2025). Au Maroc, les travaux empiriques montrent plusieurs

signes de ce décalage tel que l'absence de modalités d'application de certains principes réglementaires (Alaoui Sossi & El Rhdoussi, 2025), la faible prédisposition des acheteurs (El Haddadi et al., 2021b) et la quasi-absence de critères environnementaux dans les appels d'offres (El Haddadi et al., 2021a). Mais ils traitent ce décalage de façon statique, sans dire où ni comment il se construit au fil de la procédure, de la définition du besoin à l'attribution des marchés. C'est cette lacune que la présente recherche entend combler, à partir de données empiriques originales.

Méthodologie

Étudier l'écart entre la norme et la pratique suppose de croiser l'analyse juridique avec l'observation des pratiques d'achat. La recherche adopte un design mixte séquentiel explicatif (Creswell, 2014), fondé sur la triangulation des sources (Denzin, 1978), à partir du cadre légal et réglementaire, des dossiers de consultation et des perceptions des acteurs administratifs et, en complément, d'une analyse institutionnelle et budgétaire (Tableau 1). Les résultats sont ensuite interprétés à l'aide d'une grille d'analyse multiniveaux, à la croisée de l'analyse institutionnelle (Kiser & Ostrom, 1982 ; Ostrom, 1990 ; Ménard, 2017) et de la sociologie des organisations (Crozier & Friedberg, 1977). Cette grille distingue trois niveaux d'analyse : le niveau macro, centré sur les normes et le cadre budgétaire ; le niveau méso, consacré au déroulement des procédures et aux logiques de gouvernance en silos ; et le niveau micro, centré sur les pratiques et les rationalités de l'acheteur public.

Tableau 1-Dispositif de recherche et triangulation des données

Phase	Méthode	Matériau empirique	Objectif scientifique
1. Analyse juridique	Analyse documentaire dogmatique	Textes constitutionnels, lois (47-09, 99-12), décret 2-22-431	Cartographier les leviers d'efficacité énergétique (EE)
2. Audit empirique	Process tracing documentaire séquentiel	46 dossiers d'appels d'offres (Portail des marchés publics)	Mesurer l'attrition de l'EE du besoin à l'attribution
3. Enquête acteurs	Questionnaire structuré (en ligne)	30 acheteurs et contrôleurs publics (Panel A)	Identifier les freins décisionnels et l'aversion au risque
4. Analyse institutionnelle	Cartographie des responsabilités (PNUE)	LOF n° 130-13, statuts d'agences (AMEE, SIE, CNCP)	Éclairer les verrous budgétaires et le cloisonnement méso

Source : Conception de l'auteure.

1- Constitution de l'échantillon et protocole de sélection des 46 dossiers

L'observation empirique repose sur un échantillonnage stratifié raisonné à partir du portail marocain des marchés publics (www.marchespublics.gov.ma). La recherche a combiné six mots-clés (« efficacité énergétique », « performance énergétique », « éclairage public

», « climatisation/chauffage », « isolation thermique », « réhabilitation de bâtiment »). Appliquée aux consultations ouvertes publiées du 1er janvier 2023 au 30 avril 2026, elle a identifié 312 dossiers. Deux critères cumulatifs ont ensuite servi de filtre : une passation régie exclusivement par le décret n° 2-22-431, en vigueur depuis le 1er septembre 2023 (art. 169) et la stratification selon le type d'acheteur public (État, EEP ou collectivité territoriale) et le type de prestation (travaux, fournitures ou services). Au terme de ce filtrage, 46 dossiers ont été retenus par ordre chronologique décroissant, jusqu'à atteinte des quotas prédéfinis (Tableau 2).

Tableau- 2- Structure de l'échantillon des marchés analysés (N = 46)

Catégorie d'acheteur public	Effectif	Part (%)	Typologie de marché	Effectif	Part (%)
EEP	17	37 %	Travaux	20	44 %
État	14	30 %	Services	13	28 %
Collectivités territoriales	15	33 %	Fournitures	13	28 %
Total	46	100 %	Total	46	100 %

Source : Données extraites du portail marocain des marchés publics (janvier 2023 – avril 2026) ; traitement de l'auteure.

Chaque dossier a fait l'objet d'un dépouillement standardisé inspiré du process tracing (Collier, 2011), afin de suivre la trajectoire de l'exigence d'efficacité énergétique et d'identifier le stade précis auquel elle s'atténue ou disparaît au cours de la procédure de passation des marchés publics. Un codage binaire (0 = absence ; 1 = présence) a ensuite été appliqué aux trois principales séquences de la passation (Tableau 3).

Tableau -3- Grille séquentielle d'analyse des dossiers d'appels d'offres (Process Tracing)

Processus de passation	Variable observée	Indicateur pratique vérifié	Codage
Étape 1 : définition des besoin (CPS)	Prescriptions techniques	Seuil de performance énergétique minimal imposé	0 / 1
	Labellisation / Normes	Référence impérative à des labels ou normes (ex. NM ISO)	0 / 1
Étape 2 : Admissibilité technique (RC)	Offre technique dédiée	Critères éliminatoires liés à la performance énergétique	0 / 1
	Contrôle sur échantillon	Fiches techniques, prospectus ou essais énergétiques requis	0 / 1
	Ouverture aux variantes	Autorisation expresse de variantes éco-performantes	0 / 1
Étape 3 : Attribution (RC)	Pondération énergétique	Poids de l'efficacité énergétique dans la note d'attribution	%
	Coût Global (CCV)	Évaluation intégrant consommation et maintenance	0 / 1

Source : Conception de l'auteure, d'après Collier (2011)

2. Enquête auprès des acteurs : profil du panel et limites méthodologiques assumées

Pour éclairer les rationalités sous-jacentes au décrochage constaté, une enquête par questionnaire structuré, administrée via Google Forms, a été conduite du 1er janvier au 3

avril 2026. Une limite tient toutefois au périmètre des données. Le protocole initial prévoyait de confronter les perceptions de la demande publique et de l'offre privée, mais le taux de réponse des entreprises soumissionnaires s'est révélé insuffisant. L'analyse s'est donc recentrée sur les dynamiques décisionnelles internes à l'administration. Le panel retenu réunit 30 acteurs publics de la commande publique (Tableau 4). Compte tenu de cette taille d'échantillon, les pourcentages sont interprétés comme des ordres de grandeur et des faisceaux d'indices, non comme une base d'extrapolation probabiliste.

Tableau -4 - Profil socioprofessionnel des répondants (Panel A, N = 30)

Variable	Modalité	Effectif	Part relative (%)
Expérience professionnelle	Moins de 5 ans	3	10,0 %
	De 5 à 10 ans	4	13,3 %
	Plus de 10 ans	23	76,7 %
Position dans la chaîne d'achat	Contrôle et visa financier	10	33,3 %
	Passation des marchés	9	30,0 %
	Exécution et suivi technique	7	23,3 %
	Prescription / Services utilisateurs	2	6,7 %
	Autres fonctions supports	2	6,7 %

Source : Enquête par questionnaire en ligne auprès des acteurs publics de la commande publique (janvier–avril 2026, N = 30) ; traitement de l'auteure.

3- Une quatrième source, budgétaire et institutionnelle, prolonge enfin l'étude au-delà des déterminants déclarés par le questionnaire, en portant sur l'environnement décisionnel de l'acheteur public. Elle couvre le cadre budgétaire et comptable, à partir de la loi organique des finances n° 130-13 et de son décret d'application n° 2-15-426, ainsi que la cartographie des acteurs institutionnels intervenant en matière de marchés publics énergétiquement efficaces, établie selon le cadre méthodologique du PNUE (2021) adapté au contexte marocain.

Résultats :

L'analyse triangulée des dispositions normatives, des dossiers de consultation et de l'enquête révèle un écart entre l'ambition légale et la réalité pratique de l'intégration de l'efficacité énergétique au niveau des marchés publics. Les résultats sont présentés selon trois axes : la portée du cadre normatif en matière d'efficacité énergétique (1),

L'opérationnalisation technique et contractuelle des exigences normatives (2) et les déterminants organisationnels et professionnels de la mise en œuvre normative (3).

1- la portée du cadre normatif en matière d'efficacité énergétique

Au sommet de la hiérarchie des normes, la Constitution de 2011 consacre le développement durable comme principe de l'action publique. Son préambule affirme l'engagement de l'État en faveur du développement humain durable. L'article 31 reconnaît le droit au développement durable, tandis que l'article 35 inscrit la protection de l'environnement parmi les objectifs de l'État. Les articles 154 à 160 complètent cet ancrage en consacrant les principes de bonne gouvernance et de reddition des comptes.

Ces principes se prolongent dans la loi-cadre n° 99-12, dont l'article 26 engage les établissements et entreprises publics à adopter des pratiques d'approvisionnement responsables. La stratégie nationale de développement durable (SNDD 2030), adoptée en 2017, décline ces orientations en sept enjeux, 31 axes et 137 objectifs, notamment à travers le Pacte d'exemplarité de l'administration (PEA). Son évaluation en 2021 montre toutefois une approche davantage centrée sur les moyens que sur les résultats, en raison d'indicateurs de performance insuffisants. Le PEA est ainsi révisé en 2022. Il impose à l'acheteur public de justifier l'absence de clauses de durabilité dans ses cahiers des charges et le non-recours aux contrats de performance énergétique (CPE). Une SNDD 2035, présentée en octobre 2025, reste par ailleurs en attente de validation. La mise en œuvre de ce dispositif révisé nécessitera notamment une circulaire du Chef du Gouvernement, une articulation avec les lois de finances et des outils opérationnels, tels que la classification énergétique des équipements et des guides sectoriels. La Stratégie nationale d'efficacité énergétique fait également de la commande publique un levier d'action, à travers trois orientations : l'intégration de normes obligatoires dans les cahiers des prescriptions communes, l'adoption d'une charte d'achat vert et le renforcement de la gouvernance par voie réglementaire.

Au niveau légal, la loi n° 47-09 impose une exigence d'exemplarité énergétique aux acteurs publics. Son article 4 érige cette exigence en obligation lors de la passation des marchés, tout en renvoyant à un texte réglementaire le soin de déterminer les acheteurs et les marchés concernés. Ce texte n'ayant pas été publié à ce jour, la portée effective de cette obligation reste limitée. Pour les véhicules, l'article 5 renvoie à l'article 45 de la loi

n° 52-05 portant code de la route, qui impose de minimiser la consommation d'énergie. Ces exigences présentent, quant à elles, un caractère directement opposable aux titulaires.

Au niveau technique, le Règlement thermique de construction au Maroc (RTCM) traduit les objectifs d'efficacité énergétique en exigences mesurables, notamment à travers des seuils de consommation exprimés en kWh/m²/an. Il combine une approche performancielle avec des caractéristiques minimales, mobilisables dans l'évaluation des offres et lors de la réception. Les marchés de fournitures, longtemps dépourvus d'un cadre comparable, disposent aujourd'hui d'un dispositif issu du décret n° 2-20-716 de 2021 et de ses textes d'application de 2024. Depuis mars 2025, l'étiquetage énergétique et des seuils minimaux s'appliquent à certains équipements énergivores, notamment les climatiseurs, les moteurs électriques et les réfrigérateurs, en vertu de trois arrêtés adoptés en 2024.

Au niveau procédural, le décret n° 2-22-431 de 2023 offre à l'acheteur plusieurs points d'entrée pour intégrer l'efficacité énergétique. Dès la définition des besoins, l'article 5 permet d'introduire des exigences relatives à la performance ou aux seuils de consommation, en référence aux normes marocaines ou internationales homologuées et sous réserve du respect de la concurrence. Au stade de l'admission, les articles 21 et 31 permettent de subordonner l'admissibilité à des exigences techniques, de demander des échantillons, prototypes ou prospectus et, dans certaines conditions, d'intégrer des seuils de performance énergétique. L'article 33 autorise en outre les variantes plus performantes lorsque la solution de base les prévoit. Au stade de l'attribution, l'article 44 retient, pour la majorité des marchés, l'offre la plus avantageuse selon le critère du prix le plus proche du prix de référence. Des modalités différentes existent pour les marchés d'études, évalués selon une note technico-financière, ainsi que pour certaines fournitures comportant un coût d'utilisation et/ou de maintenance, pour lesquelles le coût global peut être pris en compte.

Le cadre normatif marocain apparaît ainsi substantiellement construit. Il couvre les niveaux constitutionnel, stratégique, légal, technique et procédural. La difficulté se situe moins dans l'existence des fondements juridiques que dans leur mise en œuvre. Le cadre prévoit les principes, mais laisse encore à l'acheteur une marge importante pour les traduire en critères et outils de décision.

2- L'opérationnalisation technique et contractuelle des exigences normatives

L'intégration de l'efficacité énergétique ne se maintient pas tout au long de la procédure. Près de la moitié des dossiers (45,7 %, soit 21 sur 46) intègrent des exigences techniques d'efficacité énergétique dès la définition des besoins, principalement sous la forme de spécifications de performance minimale. Cette prise en compte disparaît toutefois au stade de l'admission des offres, où aucun dossier ne prévoit de critère énergétique explicite ni de variante orientée vers la performance : trois dossiers exigent bien des échantillons ou des prototypes, mais aucun ne porte sur l'efficacité énergétique. Elle reste également absente au stade de l'attribution. Aucun marché de fournitures intégrant des coûts d'utilisation ou de maintenance n'est ainsi attribué sur la base du coût global, alors même que le décret n° 2-22-431 en prévoit expressément la possibilité (Tableau 5).

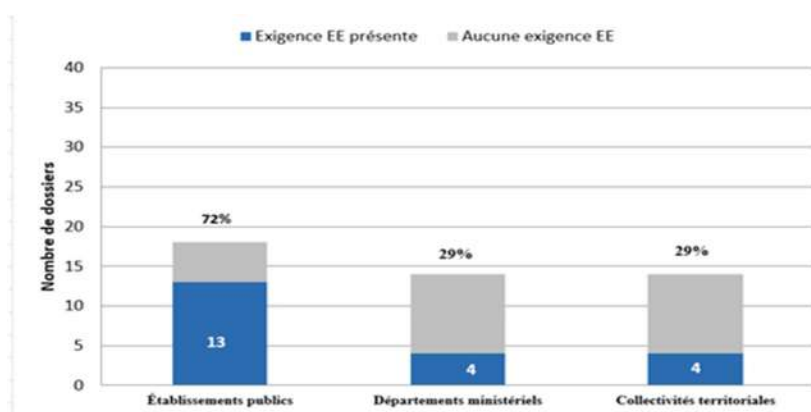
Tableau -5- Attrition de l'efficacité énergétique le long de la procédure de passation (N = 46)

Étape	Levier	EEP	État	Collect. territ.	total	% de l'échantillon
Définition des besoins	Spécifications techniques EE	13	4	4	21	45,7 %
	Normes homologuées liées à l'EE	1	1	0	2	4,3 %
Admission	Critère EE dans l'offre technique	0	0	0	0	0 %
	Variante portant sur des solutions EE	0	0	0	0	0 %
Attribution	Coût global intégrant le coût de maintenance et ou d'utilisation	0	0	0	0	0 %

Source : Dépouillement des dossiers d'appels d'offres (portail marocain des marchés publics, 2023–avril 2026) ; calculs de l'auteure.

La prise en compte de l'efficacité énergétique dès la phase de définition des besoins reste toutefois inégale selon les catégories d'acheteurs. Les EEP concentrent 13 des 21 dossiers comportant une spécification énergétique, contre 4 pour l'État et 4 pour les collectivités territoriales (Graphique 1).

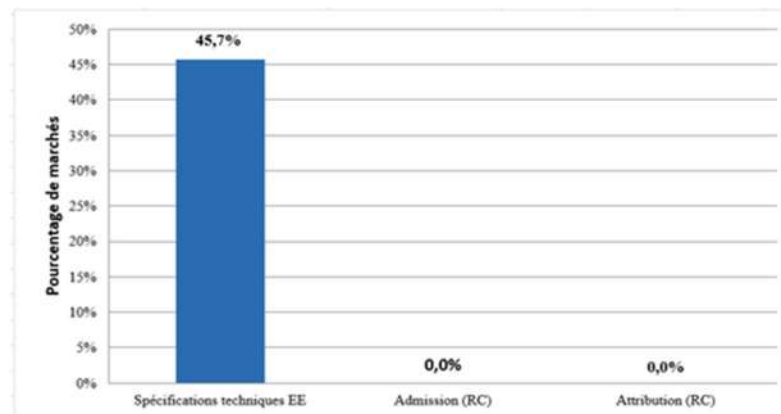
Graphique -1- Intégration des exigences d'efficacité énergétique dans la phase de la définition des besoins par type d'acheteurs publics.



Source : Données issues de l'échantillon des 46 dossiers d'appels d'offres ; calculs et représentation de l'auteure.

La prescription formulée au CPS ne se prolonge pas, toutefois, dans l'admission et l'attribution des offres. Elle perd sa portée dès le début de cette phase (Graphique 2).

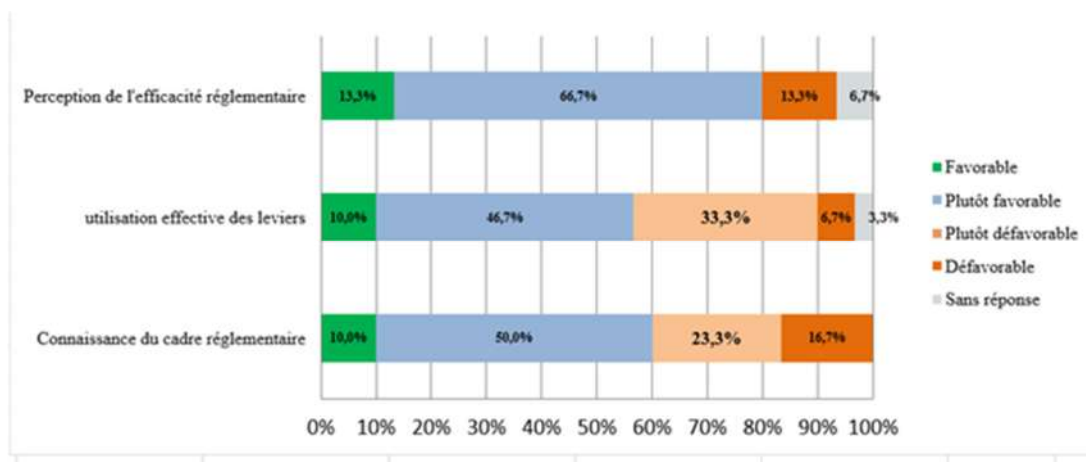
Graphique -2- Part des appels d'offres intégrant l'efficacité énergétique aux différentes phases de la procédure



Source : Données issues de l'étude séquentielle des 46 dossiers de marchés publics ; calculs de l'auteur.

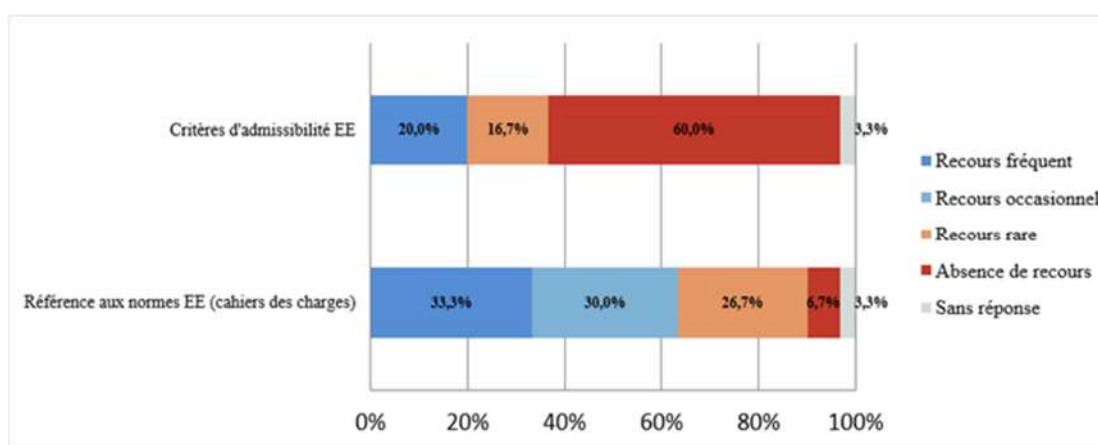
3. Les déterminants organisationnels et professionnels de la mise en œuvre

L'enquête menée auprès de 30 acteurs de la commande publique permet de mieux comprendre les facteurs qui expliquent ce décrochage. Les pourcentages présentés ci-dessous sont calculés sur les 30 répondants. Ils font ressortir des tendances, sans permettre une généralisation statistique. La connaissance du cadre légal et réglementaire reste limitée. Seuls 10 % des répondants déclarent bien connaître les principaux textes applicables, notamment la loi n° 47-09, le décret de 2023 et le RTCM. La moitié (50 %) en ont une connaissance partielle. À l'inverse, 23,3 % déclarent les connaître peu et 16,7 % ne pas les connaître. L'utilisation effective des critères d'efficacité énergétique reste également faible. Seuls 10 % des répondants déclarent utiliser systématiquement les outils prévus par la réglementation. Près de la moitié (46,7 %) ne les utilisent que partiellement, tandis que 33,3 % les mobilisent rarement et 6,7 % jamais (3,3 % sans réponse). Cette faible utilisation rejoint la perception qu'ont les répondants de l'efficacité du cadre réglementaire. Seuls 13,3 % le jugent suffisant pour orienter les achats vers la performance énergétique, et une proportion égale (13,3 %) le juge insuffisant. La majorité (66,7 %) ne le considère que partiellement suffisant (6,7 % sans réponse) (Graphique 3).

Graphique -3- Connaissance, utilisation et perception du cadre réglementaire de l'efficacité énergétique (n = 30).

Source : Enquête par questionnaire en ligne (janvier–avril 2026, N = 30) ; traitement de l'auteure.

Ce constat se reflète également dans les pratiques déclarées. Ainsi, 33,3 % des acheteurs font souvent référence aux normes d'efficacité énergétique dans leurs cahiers des charges, 30 % parfois, contre 26,7 % qui y font rarement référence et 6,7 % qui ne les mobilisent jamais (3,3 % sans réponse). L'écart est encore plus marqué au stade de l'admissibilité : le recours occasionnel y disparaît totalement, contre 20 % des répondants qui y recourent régulièrement, 16,7 % rarement et 60 % jamais (3,3 % sans réponse) (Graphique 4). Cette faible mobilisation s'accompagne d'une difficulté d'intégration, jugée difficile à très difficile par 43,3 % des répondants.

Graphique -4 - Recours aux exigences de l'efficacité énergétique au niveau des procédures de passation des marchés publics

Source : Enquête par questionnaire en ligne (janvier–avril 2026, N = 30) ; traitement et illustration de l'auteure.

L'enquête révèle trois obstacles majeurs qui limitent l'intégration de l'efficacité énergétique. Il s'agit du manque de formation et de compétences, l'absence de référentiels

techniques standardisés, et la difficulté à définir des critères mesurables. Ensemble, ils concentrent 70 % des réponses (Tableau 6). Ces difficultés sont renforcées par l'insuffisance de la formation (66,7 % des répondants n'ont bénéficié d'aucune formation sur l'efficacité énergétique ou la commande publique durable). Pourtant, 63,3 % considèrent cette intégration comme essentielle.

Tableau - 6- Les freins à l'intégration des critères de l'efficacité énergétique dans les marchés publics

Freins identifiés	Part des répondants en pourcentage (%)
Manque de formation/compétences	30 %
Absence de référentiel technique standardisé	20 %
Difficulté à définir des critères mesurables	20 %
Manque de coordination interinstitutionnelle	10 %
Complexité des procédures	6,7 %
Contraintes budgétaires	3,3 %
Non répondant	10 %

Source : Enquête par questionnaire en ligne (janvier–avril 2026, N = 30) ; calculs de l'auteure.

4. Cadre budgétaire et cartographie institutionnelle

Le cadre financier est défini par la loi organique des finances n° 130-13 et son décret d'application n° 2-15-426. Il repose notamment sur le principe de l'annualité budgétaire, la programmation triennale prévue à l'article 5 de la LOF et une comptabilité analytique qui reste facultative. La cartographie des acteurs institutionnels impliqués dans l'achat public énergétiquement efficace, établie à partir de la grille du PNUE et de la nomenclature RACI, est présentée en Annexe 1 (tableau A1). Elle recense huit acteurs couvrant les principales étapes de la chaîne de gouvernance. Ces résultats confortent le constat de départ. Le cadre juridique ouvre la voie à l'intégration de l'efficacité énergétique, mais cette possibilité se traduit encore peu dans les pratiques d'achat. La discussion qui suit cherche à comprendre ce décalage à partir de la grille d'analyse à trois niveaux, macro, méso et micro.

Discussion

Nos résultats montrent que le décalage entre la norme et son effectivité ne résulte pas d'une défaillance du cadre juridique. Il tient plutôt à une coordination insuffisante entre

les dimensions juridique, institutionnelle et opérationnelle. Le tableau 7 met ces constats en regard à partir de la grille d'analyse multi-niveaux.

Tableau -7-Matrice d'analyse croisée des freins à l'achat public énergétiquement efficace

Niveau	Question de recherche	Constats empiriques
Macro (Cadre juridique et levier budgétaire)	Le cadre normatif et budgétaire permet-il d'ériger l'EE en objectif opposable ? (Phases 1 et 4)	Loi 47-09 impérative / décret 2-22-431 facultatif ; indicateurs budgétaires déconnectés de la SNEE ; annualité incompatible avec la temporalité énergétique ; comptabilité analytique non opérationnelle ; coût global limité aux fournitures à coût de maintenance et/ou d'utilisation, sans méthode de calcul.
Méso (Procédures et responsabilités institutionnelles)	Les institutions et procédures permettent-elles la transformation des exigences juridiques en effectivité ? (Phases 2 et 4)	Acteurs présents, coordination absente ; référentiels (MEPS, ISO 50001, CPE) rarement traduits en cahiers des charges, alors que cette conversion relève de compétences institutionnelles déjà réunies ; érosion de l'EE entre définition des besoins et attribution (45,7 % à 0 %) ; aucun démarquage des dépenses et des appels à la concurrence portant sur l'efficacité énergétique au niveau du portail marocain des marchés publics (PMMP) ; intégration très inégale selon l'acheteur (EEP : 13 dossiers sur 21).
Micro (Pratiques et contraintes des acheteurs)	Comment les acheteurs s'approprient-ils les outils et quels freins limitent leur usage ? (Phases 3 et 2)	Aucun critère énergétique à l'évaluation, 60 % des répondants n'ayant jamais recouru à un critère d'admissibilité lié à l'EE ; normes homologuées quasi absentes des CPS (0 à 7 %) ; aucune référence aux normes ISO 50001, 20400 ou 26000) ; freins déclarés : formation (30 %), référentiel absent (20 %), critères mesurables difficiles à définir (20 %).

Source : Synthèse de l'auteure, adaptée de Pressman et Wildavsky (1973), Lipsky (1980) et Ménard (2017).

3-1 Ce décalage se lit différemment à chacun des trois niveaux.

Niveau macro : Le blocage apparaît dès la conception du dispositif. L'ambition normative existe, mais les outils qui devraient la mettre en œuvre ne suivent pas. Comme établi en résultats (section 1), la loi n° 47-09 consacre l'efficacité énergétique comme une obligation, tandis que le décret de 2023 la laisse à l'appréciation de l'acheteur. C'est cet écart qui explique la faible opérationnalisation observée.

Le même mécanisme concerne le coût global. S'il s'inspire du coût du cycle de vie (CCV), consacré comme bonne pratique par l'article 68 de la directive 2014/24/UE (acquisition, utilisation, maintenance, fin de vie, externalités monétisables), il en offre une version plus limitée. Le décret marocain retient le prix d'acquisition ainsi que les coûts d'utilisation ou de maintenance, pour une durée déterminée et pour certaines fournitures seulement. Le coût global marocain reste ainsi plus restreint que le CCV, tant par son champ d'application que par ses composantes.

Le cadre budgétaire accentue ce décalage. L'annualité budgétaire entre en tension avec l'horizon temporel de l'efficacité énergétique, dont les gains se réalisent sur plusieurs exercices. La programmation triennale ne suffit pas à résoudre ce décalage. Comme l'écrit

Degron (2021, p. 672 et 674), qui qualifie ce décalage de structurel, « le temps de l'environnement n'est pas le temps du budget ».

Les indicateurs de performance restent déconnectés des objectifs chiffrés de la Stratégie nationale d'efficacité énergétique, alors que la budgétisation sensible au genre montre qu'une telle intégration est possible au Maroc. De même, l'étiquetage climatique introduit par la circulaire n° 6/2026 permet d'identifier les dépenses concernées, mais ne mesure pas encore leur performance. Un budget véritablement vert suppose ainsi de relier les moyens engagés aux résultats obtenus.

Le cadre comptable accentue enfin ce décalage, en amont comme en aval. La comptabilité générale, centrée sur les seules données financières, écarte les enjeux environnementaux pour préserver la lisibilité de l'information, un choix que Kott (2023) observe aussi en France. Faute des données qu'une comptabilité analytique opérationnelle produirait, l'administration ne peut pas non plus apprécier le coût réel sur le cycle de vie.

Niveau méso : L'opérationnalisation dépend des acteurs chargés de la mettre en œuvre. La cartographie (Annexe 1) montre que toutes les compétences nécessaires sont réunies, mais qu'aucune coordination ne les relie. L'absence de passerelle entre expertise juridico-procédurale et expertise technique empêche l'émergence d'un référentiel partagé. Il en résulte l'absence de critères d'admissibilité standardisés, de méthode validée de calcul du coût global et de cahiers des charges types.

L'examen des dossiers le confirme au stade de l'admission, précisément là où l'acheteur cesse de pouvoir s'appuyer sur l'existant. Les leviers existent, prospectus, échantillons, variantes, critères d'efficacité énergétique, mais aucun acheteur ne les mobilise. Même lorsque des prospectus sont exigés, l'efficacité énergétique reste absente de l'évaluation. Cette situation s'explique par l'absence d'un référentiel partagé et de critères mesurables et validés. Le guide des achats publics verts, publié par l'observatoire marocain de la commande publique (l'OMCP) en 2026, recense des bonnes pratiques dont la mobilisation opérationnelle par l'acheteur reste, à ce stade, incertaine. Comme le montrent Lascoumes et Le Galès (2004), un instrument produit ses effets par ses dimensions technique et sociale autant que par le texte qui l'institue. Sans modalités opérationnelles, ces instruments restent donc sans effet sur la décision d'achat.

Ce déficit d'outillage se retrouve également dans le suivi et les capacités de mise en œuvre. Le portail marocain des marchés publics ne permet pas encore de tracer la

dimension durable des marchés. Le système de fléchage des appels d'offres selon des critères de développement durable reste, à ce jour, à l'état de projet (LesEco.ma, 2025). Ce qui limite le suivi de leur performance. Les capacités de gestion restent par ailleurs inégales. Les établissements publics, qui disposent d'une expertise sectorielle et d'une plus grande autonomie de gestion, intègrent davantage ces exigences dans leurs CPS. À l'inverse, des contraintes de régularité plus lourdes nourrissent la prudence des départements ministériels et, surtout, des collectivités territoriales, où les capacités de gestion restent particulièrement limitées.

Niveau micro : la « sécurisation technique » : Au niveau micro se mesure la capacité réelle des acheteurs à opérationnaliser le cadre, et les contraintes qui la limitent. L'exigence énergétique s'efface progressivement. À la définition des besoins, elle repose sur des standards déjà disponibles plutôt que sur une ingénierie propre, avant de disparaître dès que l'acheteur doit construire ses propres critères. Trois freins reviennent le plus souvent. Il s'agit du déficit de compétences, l'absence de référentiels et la difficulté à définir des critères mesurables. Ils renvoient à une même limite, le manque de savoir-faire nécessaire à l'élaboration des leviers d'admission. Ce déficit est significatif, du moment que deux répondants sur trois n'ont reçu aucune formation en la matière.

À cette limite s'ajoute la pression du contrôle. On note des exigences de régularité, des risques de recours des soumissionnaires évincés, du contrôle a posteriori de la Cour des comptes. L'acheteur qui fixe ses propres critères énergétiques doit en justifier seul la pertinence. Faute de référentiels opposables, il privilégie donc la sécurité juridique et se replie sur le prix le plus proche du prix de référence. Cette logique rejoint Lipsky (1980). En effet, face à des injonctions contradictoires, les agents développent des stratégies pour réduire leur exposition au risque. Elle rejoint aussi Crozier et Friedberg (1977), pour qui les zones d'incertitude sont des sources de marge pour les acteurs. Nous qualifions cette posture de « sécurisation technique ». Faute d'outils sécurisés, l'acheteur réduit l'exigence énergétique au minimum, voire l'écarte, pour se protéger du risque de contrôle. Le blocage tient donc moins à un manque de volonté, puisque 63,3 % des répondants jugent cette intégration essentielle, qu'à un défaut de sécurité juridique.

3-2 Trois constats transversaux

La lecture croisée des trois niveaux fait ressortir un même point de rupture. L'efficacité énergétique disparaît au stade de l'évaluation des offres, entre admission et attribution

(règlement de consultation). L'absence de standardisation traverse les trois niveaux et apparaît ainsi comme le principal levier de réforme. Le tableau 5 le confirme. Aucun marché de fournitures éligible n'applique le coût global. Cette inaction produit pourtant un coût différé qu'un pays dépendant des importations d'énergie ne peut ignorer, même sur un horizon de trois ans.

Le niveau méso est ainsi le maillon manquant. Le macro fixe l'orientation, le micro en hérite dans la décision, mais c'est au méso de fournir les outils qui permettent de passer de l'une à l'autre. C'est précisément ce qui fait défaut. Comme le montre Ostrom (1990), l'action collective suppose des arrangements institutionnels capables de coordonner les acteurs. À ce niveau, ces arrangements doivent notamment produire des référentiels standardisés, or le niveau méso ne les fournit pas.

3-3 Dynamique de dépassement : l'alignement stratégique

Ces blocages ne sont pas inéluctables. Brammer et Walker (2011) montrent que l'effectivité de l'achat durable dépend autant des capacités internes que des pressions externes. Au Maroc, le programme des « Mosquées vertes » en apporte une illustration. Il réunit une volonté politique affirmée (macro), un appui technique de la SIE et de l'AMEE (méso) et des référentiels permettant de sécuriser la décision de l'acheteur (micro). Le tout dans le cadre d'une ingénierie institutionnelle structurée (Ministère des Habous et des Affaires islamiques & AMEE, 2014).

Les expériences internationales confirment ce rôle de l'ingénierie opérationnelle. La directive 2014/24/UE ne se limite pas à consacrer le coût du cycle de vie : elle en encadre aussi le calcul, ce qui renforce la sécurité juridique de son utilisation (Directive 2014/24/UE, art. 68). La Corée du Sud va plus loin avec son système de *Green Products Procurement*, fondé sur plus de cent catégories de produits, des grilles de notation préétablies et un suivi en temps réel (UNEP & KEITI, 2019). Ces expériences montrent que l'effectivité dépend moins des normes que des outils permettant de les appliquer. C'est ce maillon que le Maroc doit encore renforcer.

3-4 Recommandations opérationnelles

Au niveau macro, l'efficacité énergétique devrait devenir, progressivement, une obligation opposable dans le décret de 2023, en ciblant d'abord les catégories les plus énergivores, comme la climatisation, l'éclairage public et le parc automobile, au-delà d'un seuil financier. Le coût du cycle de vie pourrait remplacer le coût global actuel selon une

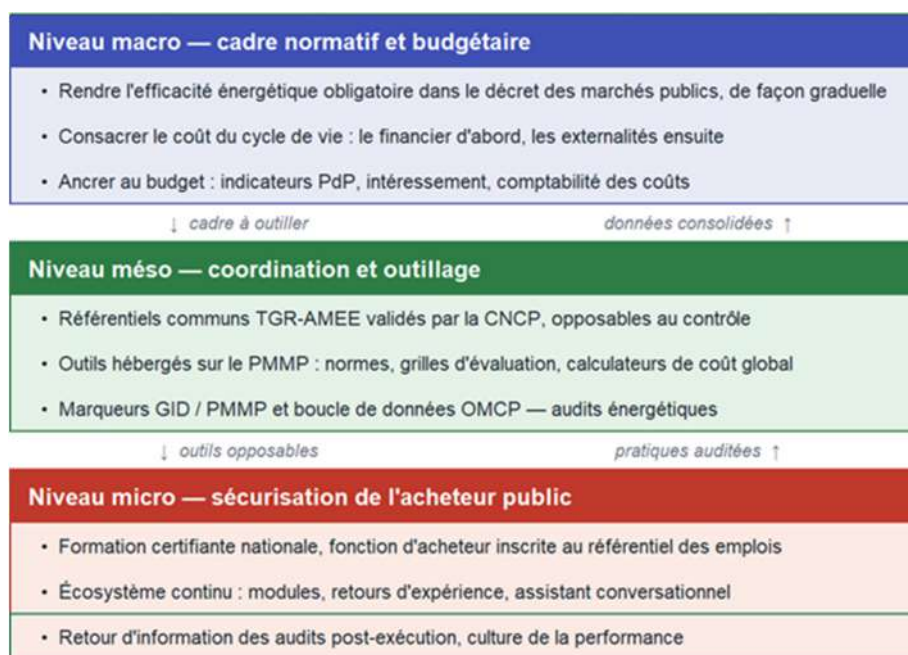
mise en œuvre progressive, à l'image de l'agence suédoise des marchés publics. Une première étape intégrerait les coûts directement supportés par l'acheteur, avant d'étendre le calcul aux externalités lorsque les données seront disponibles. Cette réforme doit être accompagnée d'un cadre budgétaire cohérent, dans l'esprit du *green budgeting* porté par l'OCDE (OCDE, 2017). La budgétisation verte amorcée par la circulaire n° 6/2026 devrait être intégrée aux projets de performance. Deux leviers, à deux horizons, renforceraient l'incitation à la performance : à court terme, garantir que les économies d'énergie réalisées n'entraînent pas de réduction des dotations futures ; à long terme, adapter l'article 63 de la LOF pour permettre le report des crédits non consommés d'un exercice à l'autre, sur le modèle des *green revolving funds*. L'opérationnalisation de la comptabilité analytique compléterait ce dispositif, en cohérence avec la norme IPSASB SRS 1 (IPSASB, 2026).

Au niveau méso, le blocage tient moins au nombre d'acteurs qu'à leur coordination. La priorité est de rapprocher expertise technique et expertise juridique. Une coopération formalisée entre le MEF, via la TGR, et l'AMEE pourrait produire des cahiers des charges types, des grilles d'évaluation pour la phase d'admission et une méthode de calcul du coût global. Adoptés par arrêté du MEF après avis de la CNCP, ces référentiels deviendraient opposables aux organes de contrôle et réduiraient ainsi la « sécurisation technique » observée au niveau micro. Leur mise à disposition sur le PMMP faciliterait leur usage et éviterait à chaque acheteur de construire ses propres outils. Enfin, l'intégration de marqueurs énergétiques dans le PMMP, croisés avec les données de l'AMEE, permettrait d'alimenter l'OMCP et les indicateurs de performance.

Au niveau micro, la sécurité juridique passe par le renforcement des compétences. Une stratégie nationale de formation juridique, technique et économique pourrait déboucher sur une certification intégrée au référentiel des emplois et compétences et conditionnant l'accès à la fonction d'acheteur public. Elle serait complétée par une formation continue accessible sur le PMMP, associant modules actualisés, retours d'expérience et assistant conversationnel fondé sur le corpus marocain. Le retour systématique des audits énergétiques post-exécution permettrait enfin d'enrichir ces pratiques.

Ces trois niveaux sont interdépendants. Un macro contraignant sans outils méso reproduit le statu quo. Un méso standardisé sans sécurité au niveau micro reste freiné par l'aversion au risque. Un micro formé sans macro contraignant produit des initiatives isolées. C'est leur alignement qui permet de transformer la norme en décision effective d'achat (figure 1).

Figure -1 - Les trois leviers d'un marché public énergétiquement performant (cadre d'analyse multi-niveaux).



Source : Conception et modélisation de l'auteure, adaptées des cadres d'Ostrom (1990) et de Ménard (2017).

Conclusion :

Le principal obstacle à l'intégration de l'efficacité énergétique dans la commande publique tient moins à l'insuffisance du cadre juridique qu'aux conditions de sa mise en œuvre. L'arsenal normatif existe. Ce qui fait défaut, ce sont les outils et référentiels permettant de le traduire en décisions d'achat. Cette étude nomme une rationalité qui structure le comportement des acheteurs : la « sécurisation technique ». Faute de référentiels suffisamment précis et opposables, l'acheteur privilégie le prix le plus proche du prix de référence afin de limiter son exposition au contrôle.

Les dossiers examinés et l'enquête confirment ainsi que le blocage relève moins d'un manque de volonté que d'un déficit de sécurité juridique. Ce blocage n'est toutefois pas irréversible. Le programme des « Mosquées vertes » montre qu'une ingénierie institutionnelle adaptée peut transformer une ambition normative en résultats. L'effectivité repose sur l'articulation de trois niveaux : Un macro qui articule la contrainte juridique au budget, un méso qui fournit les référentiels et les outils, un micro formé et juridiquement sécurisé. Ces trois niveaux doivent agir ensemble. C'est leur cohérence, plus que la seule volonté politique, qui rend l'efficacité énergétique réellement applicable.

Trois prolongements de recherche se dégagent. Le premier consisterait à comparer les économies annoncées lors de l'attribution aux performances observées après réception.

Le deuxième porterait sur la capacité des opérateurs privés à répondre aux exigences énergétiques, question que le faible taux de réponse du panel B n'a pas permis d'approfondir ici, et qui devra concilier cette ambition avec les principes de la concurrence. Le troisième mesurerait, par comparaison, l'effet de la standardisation des outils sur l'aversion au risque des acheteurs publics.

Le Maroc dispose désormais des fondements normatifs nécessaires à des marchés publics durables et énergétiquement efficaces. Il lui reste à outiller ses acheteurs, pour que le droit qui prescrit devienne enfin l'achat qui produit.

1. Références scientifiques

- Alaoui Sossi, F. Z. & El Rhdoussi, M. (2025). Les achats publics au Maroc : dynamiques de réforme, défis et voies d'amélioration. *Revue d'Études en Finances Publiques*, (12), 124-146. <https://doi.org/10.34874/PRSM.refip-N12.57522>
- Andhov, M., Caranta, R. & Wiesbrock, A. (dir.). (2020). *Cost and EU public procurement law: Life-cycle costing for sustainability*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429060045>
- Arrowsmith, S. (2005). *The law of public and utilities procurement* (2e éd.). Sweet & Maxwell.
- Arrowsmith, S. & Kunzlik, P. (dir.). (2009). *Social and environmental policies in EC procurement law: New directives and new directions*. Cambridge University Press.
- Brammer, S. & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: An international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(4), 452-476. <https://doi.org/10.1108/01443571111119551>
- Butollo, F., Staritz, C., Maile, F. & Wuttke, T. (2025). The end of globalized production? Supply-chain resilience, technological sovereignty, and enduring global interdependencies in the post-pandemic era. *Critical Sociology*, 51(4-5), 779-798. <https://doi.org/10.1177/08969205241239872>
- Caranta, R. (2023). Sustainability takes centre stage in public procurement. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 85(1), 41-54. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2023.85.1.05>
- Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *PS: Political Science and Politics*, 44(4), 823-830. <https://doi.org/10.1017/S1049096511001429>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4e éd.). Sage.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.
- Degron, R. (2021). Les finances publiques vertes en France : entre ambition écologique et réalités socio-fiscales. *Revue française d'administration publique*, 179(3), 669-680. <https://doi.org/10.3917/rfap.179.0155>

- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2e éd.). McGraw-Hill.
- Edler, J. & Georghiou, L. (2007). Public procurement and innovation — Resurrecting the demand side. *Research Policy*, 36(9), 949-963. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.06.003>
- El Haddadi, T., El Haddadi, O., Mourabit, T., El Allaoui, A. & Ben Ahmed, M. (2021a). Automatic analysis of the sustainability of public procurement based on text mining: The case of the Moroccan ICT markets. *Cleaner and Responsible Consumption*, 3, 100037. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2021.100037>
- El Haddadi, T., Mourabit, T. & El Haddadi, A. (2021b). Sustainable public procurement in Morocco: An investigative survey regarding tender preparation. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 33-43. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.002>
- Geller, H., Harrington, P., Rosenfeld, A. H., Tanishima, S. & Unander, F. (2006). Policies for increasing energy efficiency: Thirty years of experience in OECD countries. *Energy Policy*, 34(5), 556-573. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2005.11.010>
- Kiser, L. L. & Ostrom, E. (1982). The three worlds of action: A metatheoretical synthesis of institutional approaches. In E. Ostrom (dir.), *Strategies of political inquiry* (p. 179-222). Sage.
- Kott, S. (2023). Normaliser la transition écologique : les nouveaux équilibres de l'information financière. In É. Moysan (dir.), *Finances publiques : quel rôle dans la transition écologique ?* (Actes du colloque du 13 février 2023, faculté de droit de Laval, p. 55-72). Enrick B. Éditions.
- Kundu, O., Uyarra, E., Ortega-Argilés, R., Tirado, M. M., Kitsos, T. & Yuan, P.-Y. (2025). Impacts of policy-driven public procurement: A methodological review. *Science and Public Policy*, 52(1), 50-64. <https://doi.org/10.1093/scipol/scae058>
- Lascoumes, P. & Le Galès, P. (dir.). (2004). *Gouverner par les instruments*. Presses de Sciences Po.
- Le Velly, R. (2022). Quand la concurrence rencontre la durabilité : l'introduction du développement durable dans le droit de la commande publique. *Droit et Société*, 110(1), 171-188. <https://doi.org/10.3917/drs1.110.0171>
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
- McCrudden, C. (2004). Using public procurement to achieve social outcomes. *Natural Resources Forum*, 28(4), 257-267. <https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2004.00099.x>
- McCrudden, C. (2007). *Buying social justice: Equality, government procurement, and legal change*. Oxford University Press.
- Mélon, L. (2020). Sustainable public procurement best practices at sub-national level. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 15(2), 138-161. <https://doi.org/10.21552/epppl/2020/2/7>
- Ménard, C. (2017). Meso-institutions: The variety of regulatory arrangements in the water sector. *Utilities Policy*, 49, 6-19. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2017.05.001>

- Mendoza Jiménez, J., Hernández López, M. & Franco Escobar, S. E. (2019). Sustainable public procurement: From law to practice. *Sustainability*, 11(22), 6388. <https://doi.org/10.3390/su11226388>
- Ortega Carrasco, P., Iannone, F., Ferrón Vilchez, V. & Testa, F. (2025). Green public procurement as an effective way for sustainable development: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Sustainable Development*, 33(1). <https://doi.org/10.1002/sd.3234>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland* (1re éd.). University of California Press.
- Rolfstam, M. (2013). *Public procurement and innovation: The role of institutions*. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9780857930521>
- Rolfstam, M. (2026). *Public procurement as secondary policy: Axioms and perspectives*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315435893>
- Sorrell, S. (2007). The economics of energy service contracts. *Energy Policy*, 35(1), 507-521. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2005.12.009>
- Thai, K. V. & Grimm, R. (2000). Government procurement: Past and current developments. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 12(2), 231-247. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-02-2000-B003>
- Tuominen, T., Salminen, M. & Halonen, K.-M. (2022). The European Union's responses to the COVID-19 crisis: How to fight a pandemic with the internal market. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 29(4), 451-467. <https://doi.org/10.1177/1023263X221130182>

2. Rapports institutionnels et littérature grise

- Agence internationale de l'énergie. (2025). *World energy investment 2025*. AIE.
- Banque mondiale. (2021). *A global procurement partnership for sustainable development: An international stocktaking of developments in public procurement*. Banque mondiale.
- Energy Institute. (2026). *Statistical review of world energy* (75e éd.). Energy Institute.
- IPSASB. (2026). *IPSASB SRS 1, Climate-related disclosures*. IFAC.
- LesEco.ma. (2025, 6 mai). *Achats publics durables : une transition ambitieuse en marche*. <https://leseco.ma/maroc/achats-publics-durables-une-transition-ambitieuse-en-marche.html>
- Ministère des Habous et des Affaires islamiques & Agence marocaine pour l'efficacité énergétique. (2014). *Programme national des « Mosquées vertes » : Stratégie d'efficacité énergétique dans les édifices religieux*. Royaume du Maroc.
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2017). *Green budgeting: Paris Collaborative on Green Budgeting*. OCDE. <https://www.oecd.org>

Organisation de coopération et de développement économiques. (2023). Taux effectifs sur le carbone 2023 (version abrégée) : Tarification des émissions de gaz à effet de serre au moyen de taxes et d'échanges de quotas d'émission. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/1b3d26f3-fr>

Trésorerie générale du Royaume. (2023). Rapport introductif du Trésorier général du Royaume, Journée d'information et d'échange sur la réforme des marchés publics, Rabat, 24 octobre 2023.

United Nations Environment Programme & Korea Environmental Industry and Technology Institute. (2019). Green public procurement in the Republic of Korea: A decade of progress and lessons learned. <https://www.greenpolicyplatform.org>

3. Sources normatives

CCNUCC. (2023). Outcome of the first global stocktake (decision 1/CMA.5), doc. FCCC/PA/CMA/2023/16/Add.1, COP 28, Dubaï.

Parlement européen et Conseil de l'Union européenne. (2014). Directive 2014/24/UE du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE. JOUE L 94, 28 mars 2014

Annexe -1 - Cartographie des acteurs institutionnels en matière de marchés publics énergétiquement efficaces

Acteur	Fondement juridique	Mission RACI	Domaine	Réalité opérationnelle constatée
Ministère de l'économie et des finances (MEF) : TGR ; DB	Constitution 2011, art. 75-76 ; LOF n° 130-13 et décret n° 2-15-426 ; décret n° 2-07-1235 du 4 novembre 2008 ; décret n° 2-22-431 (art. 134 et s. et art. 158).	R/A : centralisation des projets et rapports de performance (PdP, RAP) ; pilotage des systèmes d'information budgétaires (PMMP, e-Budget) ; contrôle et assistance des ordonnateurs ; standardisation des cahiers des charges et comptabilité de l'État.	Budgétaire et comptable	Traçabilité financière sans identification énergétique des marchés ; étiquetage climatique en phase de déploiement pilote ; absence d'indicateurs d'efficacité énergétique et de comptabilité analytique opérationnelle ; insuffisance de modèles standardisés intégrant les clauses énergétiques.
Ministère de la transition énergétique et du développement durable (MTEDD)	Loi n° 47-09 ; décret n° 2-17-746 ; décret n° 2-13-874 ; Stratégie nationale EE 2030.	R/A : définition de la politique énergétique ; C : expertise environnementale aux autres départements.	Énergie et environnement	Interconnexion avec l'observatoire marocain de l'énergie en cours ; textes d'application de la loi 47-09 en retard, sans dispositif incitatif contraignant ; les seuils MEPS visent les vendeurs, non les acheteurs publics ; absence de traduction des référentiels techniques en clauses de cahiers des charges.
Commission nationale de la commande publique (CNC)	Décret n° 2-14-867 du 21 septembre 2015 ; décret n° 2-22-431, art. 164 (recours à la CNC).	A : arbitrage des recours, interprétation doctrinale ; C : avis sur les marchés de conception-réalisation, standardisation des référentiels et de la formation.	Régulation juridique	Traitement des recours (aucun recours sur les marchés publics verts) ; pas de standardisation des cahiers des charges types intégrant des critères énergétiques ; aucun déploiement documenté d'une formation nationale aux achats durables.
Agence marocaine pour l'efficacité énergétique (AMEE)	Loi n° 16-09, modifiée et complétée par la loi n° 39-16.	C : élaboration des référentiels MEPS et des guides techniques, appui aux maîtres d'ouvrage.	Expertise énergétique	Élaboration et publication des référentiels MEPS et du label Eco-Binayate ; diffusion des référentiels auprès des acheteurs publics non systématisée ; appui technique aux recours non formalisé.
Société d'ingénierie énergétique (SIE)	Décret n° 2-09-410 du 30 juin 2009 ; décret n° 2-21-148 du 8 septembre 2021 (repositionnement Super ESCO).	R : réalisation des projets d'EE (bâtiments, éclairage), accompagnement en AMO/MOD, structuration des financements, encadrement des modèles de contrats de performance énergétique.	Ingénierie et financement	Statut de Super ESCO confirmé par le décret n° 2-21-148 ; exécution des projets, accompagnement en AMO ou MOD ; démarche contractuelle volontaire de chaque acheteur public.
Institut marocain de normalisation (IMANOR)	Loi n° 12-06 ; décret n° 2-10-252 du 20 mai 2011 ; Programme triennal de normalisation 2024-2026 ; décret n° 2-22-431.	R : homologation des normes marocaines (dont NM ISO 50001), certification de la conformité ; C : audit des déclarations GES.	Normalisation	Existence de normes homologuées, notamment la NM ISO 50001.
Observatoire marocain de la commande publique (OMCP)	Décret n° 2-22-78 du 22 avril 2024 ; art. 158 du décret n° 2-22-431.	R : collecte et publication des données des marchés, base nationale ; C : analyse des indicateurs d'APD.	Données de la commande publique	Créé en 2024 ; statistiques sectorielles non publiées ; indicateurs APD (cible ODD 12.7) absents ; guide des achats verts publié (circulaire n° 1/2026).
Haut-commissariat au plan (HCP)	Décret n° 2-03-529 ; 75 indicateurs ODD.	C : assure la cohérence des indicateurs ODD 7 et 12 avec les données d'achat.	Statistique et ODD	Opérationnel sur les ODD ; indicateurs propres à l'achat durable absents ; aucune coordination formalisée avec l'OMCP.
<i>Légende RACI : R (Responsable) désigne l'acteur qui exécute la tâche ; A (Accountable) celui qui en répond et en assume la décision finale ; C (Consulted) celui qui est consulté au titre de son expertise avant la décision ; I (Informed) celui qui est tenu informé du résultat</i>				

Source : Élaboration de l'auteure, d'après la nomenclature RACI et le cadre méthodologique du PNUE (2021).