

La modernisation de la gestion budgétaire au Maroc**Modernization of budget management in Morocco**

Dr. Kissi Fadia

Université de Sidi Bel Abbès -Algérie

fadiakis@yahoo.fr

Reçu:28-03-2018

Publié:29-10-2018

ملخص:

إن معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في عهد الثمانينات والتسعينات قامت بوضع إدارة الأداء للمال العام، وعلي غرار ما حدث في هذه البلدان، التزمت الحكومة المغربية بقيام بسلسلة من الإصلاحات التي تمثلت في إصلاح الدولة، و المتعلقة أساسا بتحديث الإدارة وخاصة الإدارة العامة و إصلاح نظام الميزانية.

هذه الحركة الإصلاحية تعني الانتقال من التسيير القائم وفق الوسائل إلى التسيير القائم وفق النتائج يضمن استخداما أفضل للموارد العمومية. تتركز عناصر إصلاح الموازنة العامة على: البرمجة المتعددة السنوات، تحسين عدم التمرکز في الميزانية، إقرار الشمولية في اعتماد الموازنة وتقييم النتائج، وضع نظام المعلومات المتكامل لإدارة الميزانية والتحكم الدقيق في النفقات العمومية. الهدف من هذا المقال هو محاولة إظهار ضرورة إصلاح إدارة المالية العامة للدولة المغربية التي بدأت بإجرائه خلال هذه السنوات الأخيرة و تقديم عناصر الإصلاح الأساسية من أجل تحديث إدارة المال العام و جعلها أكثر فعالية.

الكلمة المفتاحية: إدارة الأداء - كفاءة الإنفاق العام - نظام المعلومات إدارة الميزانية - تحديث نظام الميزانية - الشفافية

Introduction:

Au cours des dernières années, le gouvernement du Royaume du Maroc a lancé une vaste réforme de l'administration publique tendant à moderniser et à améliorer la gouvernance de la gestion publique.

La banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et le gouvernement marocain, joignent leurs efforts en vue d'améliorer l'administration publique de façon à la rendre efficace dans prestation des services sociaux, en passant d'un système où primait le respect strict et bureaucratique des dispositions légales à une culture axée sur la recherche de performances et un souci d'efficacité du service public.

Comme de nombreux pays, le Maroc a engagé à partir de 2001, un processus de modernisation et d'amélioration de la gouvernance des finances publiques à travers la mise en place d'une réforme budgétaire axée sur les résultats, la recherche de la performance et la reddition des comptes qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie de réforme de l'Administration publique et constitue l'une des priorités du Gouvernement.

Ces réformes, visent à adapter l'environnement économique, institutionnel, juridique et administratif du pays aux mutations en cours et à satisfaire les besoins de plus en plus pressants du développement économique et social.

Nous présentons dans cet article l'expérience marocaine en matière de réforme budgétaire en mettant l'accent sur ses principaux axes et sur les défis qui doivent être relevés pour réussir une gestion budgétaire performante et efficace, ainsi sur les perspectives d'avenir.

Cette réforme budgétaire s'articule autour de cinq principaux axes : le premier consiste en la mise en place d'une programmation budgétaire pluriannuelle à travers l'institution d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) pour renforcer l'efficacité et l'efficience de la dépense publique. Le deuxième vise à substituer une logique de résultats à la logique de moyens dans la conception et la mise en œuvre des choix budgétaires à travers notamment la mise en place de la globalisation des crédits, le troisième porte sur la consolidation de la

déconcentration au sein de l'administration publique en instaurant des relations de contractualisation entre l'administration centrale et ses services déconcentrés, le quatrième prévoit le renforcement de la transparence des comptes publics et de la lisibilité de la loi de finances à travers notamment le développement des systèmes d'information budgétaires intégrés et enfin le cinquième consiste en la réforme du contrôle de la dépense publique en vue de l'adapter à la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats.

Quels sont les principaux fondements de la réforme budgétaire au Maroc? Et quels sont les apports et défis de cette nouvelle gestion budgétaire?

1. Réforme de l'administration publique au Maroc

A l'instar d'autres pays à travers le monde, le Maroc a entrepris, depuis les années 80, un vaste programme d'ajustement structurel ayant pour objectif le rétablissement de la stabilité du cadre macroéconomique. Depuis 1983, les réformes économiques ont prédominé sur les réformes des structures de l'Etat et durant les décennies 80 et 90, la réforme de l'Etat a concerné assez timidement l'appareil exécutif du gouvernement : l'administration publique. La réforme de celle-ci est considérée comme une composante fondamentale de la stratégie d'amélioration de la gouvernance, de la modernisation et de l'adaptation du mode de fonctionnement de l'administration en vue d'améliorer sa capacité de mettre en œuvre les actions et programmes de développement économique et social que l'Etat se propose de conduire pour améliorer sa performance économique et renforcer sa capacité à générer une croissance soutenue.

Cette réforme a commencé avec le fameux diagnostic de la Banque mondiale d'octobre 1995 qui a émis des critiques structurelles sur l'organisation de l'administration et de la fonction Publique : l'absence d'une vision budgétaire pluriannuelle, la centralisation excessive, la mauvaise gestion de la fonction publique avec une masse salariale excessivement couteuse.

En 2002, le gouvernement a commencé à mettre en œuvre un programme d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP), qui a pour but de fournir au Maroc un système administratif moderne et progressivement décentralisé qui puisse contribuer à la compétitivité de l'économie et au développement durable du pays tout en assurant la viabilité de son cadre macroéconomique. Il vise à améliorer l'efficacité du gouvernement dans sa gestion des ressources budgétaires et humaines ; à renforcer et contrôler la masse salariale de la fonction publique ; à améliorer la prestation de services ; et à simplifier les procédures administratives par le biais d'un système d'e-gouvernement¹.

1.1. Objectifs de la réforme

La réforme de l'administration et sa modernisation ont constitué l'un des axes essentiels de la déclaration de politique générale du gouvernement. Les principaux objectifs arrêtés dans cette déclaration visent à²:

Bâtir une administration efficace, resserrée sur ses missions essentielles, dotée des ressources répondant à ses besoins réels, à l'écoute constante de son environnement; offrir un service public de qualité et au moindre coût.

Dans ce cadre, la réforme de l'administration publique tend essentiellement à³ :

- Disposer d'une administration moderne qui puisse contribuer à la compétitivité et au développement durable, à la promotion de l'investissement privé et au développement des capacités de régulation ;
- Assurer des prestations de services de la meilleure qualité possible, au moindre coût et dans des délais réduits ;

- Renforcer la transparence dans la gestion publique et lutter contre la corruption ; Développer et renforcer le processus de décentralisation et de déconcentration ; Promouvoir une nouvelle culture de gestion des ressources humaines basée essentiellement sur la compétence et le mérite ;
- Améliorer la gouvernance budgétaire tout en assurant la stabilité du cadre macroéconomique ;
- A travers la réalisation d'une croissance forte et durable et l'amélioration de la structure du budget notamment par l'accroissement des recettes fiscales, la rationalisation des dépenses, la gestion active de la dette et le renforcement de la pertinence dans le choix des projets d'investissements publics.

1.2. Réforme de la gestion publique

Donc l'administration est appelée à mieux gérer les services et les biens publics, et rationalisé la gestion publique, à cet effet, il convient de⁴:

Assurer la maîtrise des coûts, en recourant aux plus efficaces des modes de gestion, à l'initiation de formes nouvelles de partenariat avec les entreprises privées et enfin à l'établissement de liens durables de coopération avec les organisations non gouvernementales;

- Développer les opérations d'audit organisationnel et d'analyse institutionnelle en vue de restructurer l'Administration ;
- Veiller à la publication des rapports de vérification et d'audit dans le but de tenir les citoyens informés quant à la manière dont l'Administration s'acquitte de ses missions et utilise les deniers publics ;
- renforcer les compétences et moderniser les modes de gestion des ressources humaines en veillant à l'adéquation postes / profils ;
- Instituer un système adéquat de contrôle et d'évaluation des performances des agents mettre en place un système intégré de la gestion de la dépense (GID).

2. Mise en œuvre de la réforme budgétaire

Suite au redressement macro-économique de la fin des années 90, le Maroc a lancé donc une réforme budgétaire ambitieuse à partir de 2001 qui s'inscrit au cœur d'un vaste programme de modernisation de l'administration publique (PARAP) bénéficiant de l'appui technique et financier des bailleurs de fonds internationaux notamment l'Union Européenne, la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement. Cette réforme budgétaire vise essentiellement à renforcer la performance de l'action publique, de donner plus de crédibilité aux gestionnaires, d'assurer un meilleur suivi de l'exécution des projets et de doter aussi bien le pouvoir exécutif que le pouvoir législatif, d'outils leur permettant de faire une évaluation rationnelle et objective des politiques publiques.

Les objectifs de la réforme budgétaire sont résumés comme suivants :

- Renforcer l'efficacité de la dépense publique: accroître la performance en orientant le budget vers les résultats;
- Octroyer plus de liberté et de responsabilité aux gestionnaires budgétaires;
- Alléger et simplifier les procédures de la dépense publique;
- Donner plus de clarté aux choix stratégiques en renforçant la programmation budgétaire pluriannuelle;
- Renforcer la déconcentration budgétaire pour favoriser une gestion de proximité répondant aux attentes des citoyens.

2.1. Les axes de la réforme budgétaire

Les axes de la réforme budgétaire se résument ainsi :

A. La programmation budgétaire pluriannuelle:

La programmation budgétaire pluriannuelle est une composante fondamentale à terme de la politique économique et budgétaire du Maroc. Elle s'inscrit dans une démarche qui vise au développement durable en accord avec les capacités de financement public de la politique économique⁵.

Afin de s'assurer de la soutenabilité des politiques publiques au regard des contraintes du cadre macro-économique, il devient nécessaire pour le Maroc de placer la programmation budgétaire des actions correspondantes dans une perspective pluriannuelle glissante facilitant ainsi leur déclinaison dans la loi de finances et l'affectation des ressources indispensables à leur exécution.

Le gouvernement marocain s'est engagé à améliorer la programmation budgétaire par la mise en œuvre d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) triennal et glissant permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspectives pluriannuelles de trois ans, tendant à renforcer la cohérence des politiques sectorielles avec les objectifs de soutenabilité du cadre macro-économique, favoriser les arbitrages intersectoriels et partant assurer l'efficacité et l'efficience de l'allocation des ressources budgétaires.

Les CDMT sectoriels préparés par les différents départements ministériels sur la base de la situation prévisionnelle des charges et ressources du Trésor donnée par le Tableau des opérations Financières du Trésor (TOFT)⁶ élaboré par le ministère chargé des finances, sont consolidés en un CDMT global et qui établit des projections des différentes dépenses du budget de l'Etat sur une période de trois ans⁷.

Le CDMT vise plusieurs objectifs⁸ :

- Renforcer la discipline budgétaire globale, notamment la pérennité des politiques budgétaires et sectorielles, en s'assurant que l'impact budgétaire futur des politiques budgétaires est compatible avec les possibilités financières de l'Etat et le cadre macroéconomique.
- Accroître l'efficacité de l'allocation intersectorielle des ressources, par le développement d'outils et méthodes assurant le lien entre les stratégies et le budget.
- Placer ainsi le budget dans une perspective pluriannuelle permet de définir le sentier de réalisation progressive d'objectifs demandant souvent un effort continu de plusieurs années pour être réalisés.
- Améliorer la performance opérationnelle, c'est-à-dire l'efficience et l'efficacité dans la fourniture de services publics, en donnant aux gestionnaires une meilleure prévisibilité pour gérer leurs programmes et en fournissant un cadre pour le suivi de la performance.

Le CDMT ne doit pas se substituer ni au plans de développement économique et social, ni au budget annuel, il établit un lien entre les objectifs stratégiques et le budget de l'année ; en définissant le cheminement pour l'atteinte de ces objectifs et en encadrant les adaptations du budget requises pour la mise en œuvre des actions retenues⁹.

Le CDMT, préparé annuellement au Maroc, établit des projections des différentes dépenses de l'Etat y compris celles afférentes à la masse salariale et les charges de fonctionnement courant des administrations sur une période de trois ans. Les dépenses afférentes à la première année sont conformes à celles du budget. Les données afférentes aux deux années suivantes sont indicatives et correspondent aux besoins de financement des programmes d'action découlant des priorités du gouvernement. En tenant compte des objectifs de soutenabilité du cadre macro-économique, lesdites projections sont établies par ministère sous forme de CDMT sectoriels et détaillés par programme d'action en vue de s'assurer de la cohérence des allocations intra sectorielles avec les stratégies sectorielles et améliorer la prévisibilité dans la gestion des programmes¹⁰.

Les CDMT sectoriels, définitivement retenus, peuvent constituer le cadre de référence pour la contractualisation des relations entre les administrations centrales et les services

déconcentrés et la conclusion, à cet effet, des contrats objectifs-moyens triennaux glissants, visent à renforcer la performance budgétaire au niveau local.

ü Les CDMT sectoriels

Afin d'être un instrument efficace d'allocation budgétaire, les CDMT sectoriels doivent présenter pour chaque ministère¹¹ :

- L'ensemble de ses recettes propres mobilisées soit dans le cadre des comptes d'affectation spéciales (CAS) et des services de l'Etat Gérés de Manière Autonome (SEGMA) rattachés au ministère concerné, soit à travers les opérations de partenariat pouvant donner lieu à la mobilisation de concours financiers sous forme de dons ;
- Les différentes natures de dépenses prévues par ledit ministère imputées aussi bien sur le budget général que sur les comptes d'affectation spéciale et les services de l'Etat gérés de manière autonome dont la gestion relève du ministère concerné.

ü CDMT global

Le CDMT global est établi par le ministère des Finances et de la Privatisation à travers la consolidation des CDMT sectoriels pour en déduire le récapitulatif des projections de dépenses par ministère.

Dans le cadre de la préparation du projet de loi de finances pour l'année n+1 et après fixation des enveloppes budgétaires, les départements ministériels procèdent à la mise à jour de leur CDMT sectoriels qui vont servir à l'établissement d'une nouvelle version du CDMT global dont la première année doit être conforme au budget de l'année n+1 ; la deuxième et troisième année doivent être compatibles avec TOFT¹².

B. Globalisation des crédits

Le volet budgétaire de la réforme vise à mettre en œuvre une nouvelle approche axée sur les résultats et la performance. A cette fin, le gouvernement a mis en place une procédure de globalisation des crédits qui donne aux gestionnaires plus de souplesse dans la gestion de leurs crédits en échange d'une responsabilité accrue en matière de résultats ; c'est-à-dire que cette procédure augmente les marges de manœuvre des gestionnaires et les responsabilise autour d'objectifs prédéfinis mesurés par des indicateurs de performance.

La globalisation des crédits constitue un outil important au service de la dynamique de modernisation de la gestion des finances publiques. Elle permet d'assurer d'une part, une amélioration de la programmation et de l'exécution de la dépense publique et d'autre part une meilleure adaptation du contrôle de celle-ci¹³.

La globalisation des crédits a été autorisée par l'article 1 du décret du 31 décembre 2001 modifiant l'article 17 bis du décret du 26 avril 1999 relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances ; cet article stipule que : « les ordonnateurs et leurs sous-ordonnateurs peuvent procéder à des virements entre lignes d'un même paragraphe à l'intérieur des chapitres du budget général, des budgets des services de l'Etat gérés de manière autonome relatifs aux dépenses de matériel et dépenses diverses et aux dépenses d'investissement, et des comptes spéciaux du Trésor et ce, sans l'intervention préalable du Ministère chargé des Finances, en contrepartie de leur engagement à réaliser des objectifs prédéfinis mesurés par des indicateurs chiffrés. »

La nomenclature budgétaire au Maroc¹⁴ répartit les crédits des ministères en crédits de fonctionnement (titre I), crédits d'investissement (titre II), et crédits relatifs au service de la dette publique (titre III). Les dépenses du budget général sont présentées, à l'intérieur des titres, par chapitres, subdivisés en articles, paragraphes et lignes, selon leur destination, leur objet ou leur nature :

- L'article désigne un service structurant (généralement une direction) ou un groupement de services et leurs démembrements.
- Le paragraphe désigne une mission, une action ou un projet confié à un service structurant.

- La ligne retrace la nature économique d'une dépense rattachée à une mission, une action ou un projet.

Le décret du 31 décembre 2001 instituant la globalisation permet en réalité aux ordonnateurs d'être dispensés du visa préalable du Ministère des Finances à deux stades distincts de la gestion des crédits¹⁵ :

- A un premier stade, antérieur à la dépense, un ordonnateur peut modifier, au sein du paragraphe budgétaire, la répartition des crédits votés par lignes au moment où il effectue la délégation de ces crédits aux sous-ordonnateurs (reprogrammation en début d'année),
- A un second stade, en cours de gestion, l'ordonnateur peut effectuer une re-ventilation par ligne des crédits non consommés par les sous-ordonnateurs et remontés à son niveau (reprogrammations en cours d'année) afin de permettre d'utiliser ces crédits non utilisés pour d'autres dépenses au sein du même paragraphe.

Dans les deux cas, le Ministère des Finances et le Contrôle des engagements de dépenses ne sont plus informés de la nouvelle répartition des crédits qu'a posteriori. Ceci constitue une avancée notable dans le système marocain, notamment en termes de délais de mise en œuvre des crédits. Dans le système préalable, ces re-ventilations de crédits, qui sont le lot commun de toute gestion budgétaire dynamique, retardaient parfois de façon très importante (plusieurs mois) la mise en place des crédits en vue de la dépense.

C. Réforme de la déconcentration budgétaire

Le système budgétaire marocain a connu des faiblesses au niveau déconcentré, la gestion des crédits budgétaires était centralisée, ce qui ralentissait considérablement la délégation des crédits et leurs utilisation après leur délégation.

A cet effet le royaume du Maroc a mis en œuvre des projets de réforme de globalisation et de contractualisation de la gestion des crédits, qui visent en grande partie la responsabilisation des gestionnaires à tous les niveaux ; ces projets ont été complétés par des réformes visant à accélérer les délégations des crédits sur la base de critères normatifs notamment¹⁶ :

- Améliorer le dispositif de délégation automatique des crédits à travers notamment la définition dans les textes réglementaires de la répartition des missions et des opérations entre l'administration centrale et les administrations déconcentrées.
- Renforcer et favoriser la concertation et la coordination interministérielle au niveau déconcentré pour assurer la réalisation des projets intégrés.
- Intégrer l'effort de déconcentration dans la réflexion menée sur la mise en place d'un futur cadre de dépenses budgétaires à moyen terme afin d'améliorer la visibilité de la programmation.

La contractualisation, qui concerne un nombre croissant d'ordonnateurs, constitue un corollaire indissociable de la globalisation des crédits en tant qu'outil de modernisation de la programmation et de l'exécution de la dépense publique, et ce en introduisant un mode de gestion nouveau entre l'administration centrale et ses services extérieurs, basé sur l'amélioration, performances et le renforcement de l'autonomie et de la déconcentration budgétaire ; il ne s'agit plus de confiner les services déconcentrés dans un rôle d'exécutant mais d'adapter les modes de gestion budgétaires aux nouvelles exigences de rendement, d'efficacité et de transparence ;

Cette démarche de contractualisation a été engagée, à des degrés toutefois divers, dans tous les ministères, Son dispositif vise notamment¹⁷ :

- La redistribution des responsabilités vers les échelons déconcentrés de l'Administration;
- Le renforcement de la cohérence et la coordination de l'action des administrations centrale et déconcentrée ;
- La diffusion de la culture de rendre compte et du Reporting;

- L'introduction d'un nouvel outil de gestion reposant sur des engagements réciproques entre administrations centrales et déconcentrées ;
 - La mise en place d'un système de contrôle de gestion permettant d'évaluer de manière plus efficace et efficiente la réalisation des objectifs fixés.
- Sa mise en œuvre se fait en six étapes et selon un schéma précis :
- L'établissement par l'administration centrale d'une lettre de cadrage stratégique notifiée aux services déconcentrés ;
 - La détermination par chaque service déconcentré de ses objectifs et plan d'action ;
 - La discussion et finalisation du budget-programme et plans d'actions en concertation entre l'administration centrale et ses services déconcentrés ;
 - L'élaboration du budget du ministère par consolidation des budgets-programmes des différents services déconcentrés ;
 - La conclusion de contrats objectifs-moyens entre les administrations centrales et leurs services déconcentrés fixant les moyens humains, matériels et budgétaires mis à la disposition des services déconcentrés et les engagements de ces derniers en terme d'objectifs à atteindre et mesurés par des indicateurs chiffrés préalablement définis ;
 - L'évaluation et suivi des réalisations, notamment à travers l'établissement par les services déconcentrés de rapports périodiques d'activité et de tableaux de bord.

La déconcentration d'un système budgétaire se mesure à la part des crédits gérés de façon déconcentrée par rapport à celle gérée de façon centralisée. Les crédits centralisés sont des crédits qui sont gérés par des ordonnateurs, soit pour des opérations à caractère général (ex. : crédits relatifs à la dette) ou central (ex: crédits relatifs à une administration centrale), soit pour des opérations à caractère local (ex : construction d'une route nationale dans une région).

Les crédits déconcentrés sont des crédits qui sont gérés par des ordonnateurs secondaires au plan local, pour des opérations locales de leur ressort territorial. Les ordonnateurs secondaires sont généralement les directeurs régionaux ou provinciaux des ministères, dans ce contexte il est recommandé d'enrichir la réflexion sur le rôle du Wali en matière de gestion et de coordination de la dépense au niveau local.

D. Mise en œuvre du système de gestion intégrée des dépenses (GID)

La réforme de l'informatisation intégrée des dépenses (GID) a été lancée au début des années 2000 au Maroc, constitue un traitement dans une **chaîne intégrée de dépense** de l'ensemble des opérations effectués par le contrôleur, l'ordonnateur et le comptable.

La mise en place de ces nouveaux systèmes d'information dans la gestion des finances publiques constituent, des outils modernes dans la gestion budgétaire permettant d'accélérer et fiabiliser les procédures budgétaires et comptables existantes, et constituent aussi des instruments clés de la réforme budgétaire de l'Etat ; ils sont opérationnels actuellement dans l'ensemble des départements ministériels.

Le GID a pour objectifs de simplifier les circuits et procédures d'exécution de la dépense, réduire les coûts et des délais de traitement des actes de la dépense, restituer en temps réel les informations relatives aux rythmes d'exécution de la Loi de finances et consolider le principe de la déconcentration de la gestion de la dépense.

La réalisation des objectifs assignés au projet GID passe par la mise en œuvre de plusieurs chantiers qui sont sous le pilotage de la Trésorerie générale du Royaume (TGR), qui par ailleurs assure l'encadrement et le support logistique de l'ensemble du programme GID.

Le GID permettra de¹⁸ :

- Connaître, en temps réel, l'état d'exécution de la dépense effectuée par chacun des trois acteurs et à chacun de ses stades ;

- Permettre à chacun des trois acteurs d'accéder à ces informations grâce à la coordination de la messagerie ;
- Localiser immédiatement les points de difficultés dans l'état d'avancement de l'exécution ;
- Résoudre les difficultés de rapprochement des écritures des trois acteurs ;
- Suivre en temps réel l'état de consommation des crédits (tableau de bord) ;
- Produire automatiquement les données nécessaires à la production de la loi de règlement ;
- Permettre des traitements comptables par addition de logiciels spécifiques en bout de chaîne.

2.2. Réforme du contrôle de la dépense publique

La modernisation des finances publiques au Maroc comprend aussi une réforme d'envergure du contrôle de la dépense publique qui constitue une réforme ambitieuse, nécessaire et courageuse qui répond aux attentes des citoyens en matière de qualité du service rendu par l'administration et aux exigences accrues en matière de transparence dans la gestion publique et de reddition des comptes.

La réforme du contrôle de la dépense publique est un chantier de réforme stratégique, engagé par le Ministère des Finances et de la Privatisation ; cette réforme s'inscrit dans la logique de la consolidation de la rigueur financière et de l'efficacité économique. Avec pour principal objectif de rendre le contrôle plus efficace, plus fluide, et moins coûteux.

Le nouveau contrôle de la dépense repose sur deux actions importantes¹⁹ :

1. La mise en place d'un système de contrôle allégé et modulé de la dépense (CMD) : qui vise à alléger les contrôles au stade de l'engagement et du paiement, constitue une étape décisive dans le processus engagé de modernisation et de rationalisation, il a donc pour ambition de promouvoir progressivement le rôle du gestionnaire dans la chaîne d'exécution de la dépense publique

2. La deuxième action est l'amélioration de la capacité de gestion à travers un diagnostic des moyens et des ressources des ordonnateurs et un plan d'action pour les améliorer.

Le projet de décret portant institutions du CMD a été confié au groupement d'intérêt public (ADETEF) dépendant du Ministère français de l'Économie, et a été quasiment finalisé en 2007.

Le système d'exécution de la dépense marocain imbrique étroitement les trois acteurs essentiels de la dépense, l'ordonnateur, le contrôleur qui assure le contrôle de la régularité budgétaire des propositions d'engagement des dépenses et de leur régularité au regard des lois et règlements en vigueur, ainsi que le comptable payeur qui assure le contrôle de la validité de la dépense avant paiement. Cette réforme du contrôle consistait à partager et à mutualiser les responsabilités entre les trois acteurs, et va se traduire globalement par un accroissement de la responsabilité de l'ordonnateur qui va devoir désormais effectuer des tâches d'autocontrôle qui jusque-là étaient assurées par un tiers (le contrôleur et/ou le comptable), à renforcer la capacité de gestion des ordonnateurs avec pour objectif d'accompagner les services gestionnaires pour leur permettre d'atteindre un niveau de compétence, à même de garantir un haut niveau de sécurité financière, condition nécessaire à l'allègement du contrôle a priori tant au stade de l'engagement qu'au stade du paiement²⁰. Ce chantier devra, également, permettre aux ordonnateurs de se préparer à être évalués sur leurs performances ; et consiste à faire évoluer le contrôle d'exécution de la dépense, vers plus d'efficacité, d'efficience et de souplesse, qui permet de donner aux ordonnateurs plus d'autonomie de gestion marquant ainsi une rupture avec le système ancien du contrôle administratif des dépenses publiques .

Ce dispositif repose donc sur l'amélioration de l'efficacité du processus d'exécution de la dépense, avec comme corollaire la nécessité de respecter la sécurité et la transparence des opérations financières, qui ne doivent pas pâtir de la recherche d'efficacité ou de l'allègement.

du contrôle administratif au niveau du comptable/contrôleur ; Pour assurer la sécurité de ce dispositif, un système de veille a été mis en place, permettant de s'assurer que la réforme se développe dans de bonnes conditions de sécurité et à s'assurer que la qualité des procédures d'exécution des dépenses est toujours maintenue à son niveau ; des indicateurs de suivi de la qualité d'exécution de la dépense ont été mis en place, ce qui permettra un examen ex post des dépenses qui n'auront pas été soumises au contrôle préalable²¹.

Et enfin ; ce chantier doit permettre la mise en œuvre progressive d'une politique budgétaire centrée sur les notions de programmes pluriannuels, de la globalisation et de la déconcentration des crédits, donnant aux ordonnateurs une plus grande flexibilité grâce à la fongibilité des crédits, associée à la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation des performances.

2.3. La mise en place de la performance

Le volet budgétaire de la réforme vise à introduire de la performance dans la gestion budgétaire, qui consiste à doter les paragraphes du budget d'indicateurs de performance dans le but d'obtenir des résultats et d'améliorer les services rendus aux usagers.

La démarche de performance est un processus destiné à mesurer les progrès et les réalisations d'un programme, comparés aux résultats escomptés. La mise en place du suivi de la performance dans le cadre budgétaire, s'effectue à l'aide de documents tels que le Rapport Annuel de Performance et le Projet Annuel de Performance qui appuient les travaux budgétaires, d'abord pour constater le degré d'atteinte des cibles fixées dans le passé, ensuite pour fixer les cibles à venir et déterminer les moyens pour les atteindre.

Cette démarche est destinée à être étendue dans deux directions²² :

- i. La définition dans chaque ministère d'une nomenclature de programmes, cette dernière devrait entraîner une révision de la nomenclature budgétaire et de la loi organique, de manière que l'ensemble des moyens concourant à la réalisation d'un programme, y compris les ressources humaines, fassent partie du budget de ce programme, avec des règles de fongibilité à définir.
- ii) L'extension de la démarche de performance, aujourd'hui documentée au niveau central des ministères, à la gestion budgétaire et au suivi de performance des services déconcentrés et des établissements publics administratifs, dans le cadre de la contractualisation.

A. La mise en place des indicateurs de performance

La démarche de performance consiste par conséquent à fixer des objectifs d'action et à mesurer ensuite les réalisations correspondantes à l'aide d'indicateurs de performance pour évaluer les écarts entre les deux et orienter les décisions. Les objectifs doivent être peu nombreux, mais néanmoins couvrir l'essentiel du domaine stratégique considéré.

Plusieurs ministères disposent, au Maroc, d'une stratégie clairement affichée qui se présente sous différentes formes : plans, plans stratégiques, plans d'action, stratégie sectorielle, CDMT, etc. ,ce sont des instruments stratégiques qui permettent le ministère de se placer dans une perspective de moyen terme et procéder selon la logique la plus courante, qui consiste à faire le point de la situation présente pour ensuite dégager les grandes orientations stratégiques des années à venir et, enfin, déduire les actions à entreprendre, et qui servent également à informer l'ensemble de la collectivité (élus, citoyens, contribuables) sur les fondements de l'action publique par exemple le ministère de la Santé a défini une stratégie à moyen terme, qui est synthétisée dans un document intitulé « Politique de santé – Acquis, Défis et objectifs – Plan d'action 2005-2007 »²³. Par ailleurs cette

stratégie fixée doit être cohérente avec les orientations du gouvernement et compatible avec les ressources financières mobilisables.

A chaque objectif doivent être associés un ou plusieurs indicateurs, permettant d'apprécier les résultats de l'action ou du programme considéré ; ces indicateurs doivent alors retracer la performance qualitative²⁴ (par exemple : délai de traitement d'une demande, meilleur accès des femmes aux services) et ne doivent pas être nombreux (il ne devrait pas y avoir plus de 5 à 6 indicateurs par objectif).

B. Le suivi de la performance

Le suivi de la performance est un instrument d'information et de décision budgétaire.

Le Projet Annuel de Performance (PAP) et le Rapport Annuel de Performance (RAP) constituent les documents clés du suivi de la performance au niveau de l'ensemble d'un ministère.

Ces documents ont une valeur essentielle dans la démarche de performance, ils permettent de proposer, de négocier puis de fixer et de faire connaître les engagements pris par les responsables des services publics concernés, pour l'année à venir, ainsi que leurs prévisions pour les deux années suivantes. Le suivi de la performance mis en place au Maroc est un dispositif de **prévision triennale glissante** ; ceci signifie que, chaque année, les trois années à venir sont projetées, la première année à venir qui fera l'objet de décisions fermes d'attribution des dotations budgétaires à chaque programme, les deux années suivantes qui montrent ce qui est dans le pouvoir des responsables d'anticiper de l'évolution du programme²⁵.

La finalité ultime du dispositif de suivi de la performance dans les services de l'Etat Marocain est d'optimiser la dépense consentie « pour satisfaire les besoins de la collectivité par des prestations de meilleures qualité et au moindre coût »²⁶.

Le suivi de la performance vise à réorienter l'action publique vers la recherche de L'optimum, mais comment peut-on rapproché un processus administratif au maximum de performance ?

Trois types de démarche peuvent être envisagés pour répondre à cette question²⁷ : le benchmarking, le « tour de vis » et l'audit de performance.

§ Le benchmarking : Le benchmarking est une méthode qui évalue un certain nombre d'indicateurs de performance et s'en sert pour établir une comparaison entre l'entreprise et les sociétés les plus performantes, elle identifie les causes des disparités et des faiblesses établies à partir de toutes les comparaisons utiles, et enfin, elle élabore un plan d'action approprié pour combler les lacunes. Des réflexions de ce type ont eu lieu récemment au Maroc, par exemple concernant les perspectives de développement du réseau Internet.

§ Le « tour de vis » ou la technique « de la hache ». C'est une technique forte ancienne qui consiste, schématiquement, à imposer à un processus administratif, à un service, une compression de ses moyens, tout en maintenant à son égard un niveau exigeant d'objectif.

§ L'audit de performance : L'audit de performance, ou de programme cherche à vérifier que les programmes évoqués dans les documents de la performance sont de vrais programmes, correspondant à la réalité ; que leurs éléments constitutifs sont bien associés dans leur fonctionnement, qu'ils visent bien les objectifs retenus pour le programme et que les responsabilités y sont clairement distribuées afin de découvrir les éventuelles insuffisances et de proposer des mesures d'amélioration.

3. Résultats

Le ministre de l'Economie et des Finances, M. Salaheddine Mezouar, a affirmé, que « Les réformes engagées par le Maroc en matière de renforcement de la gouvernance des finances de l'Etat ont permis aux finances publiques de bénéficier d'un "niveau élevé de

fiabilité, de sécurité et de transparence ainsi qu'une meilleure maîtrise des évolutions budgétaires et financières »²⁸.

Cet effort de maîtrise de l'équilibre budgétaire est appuyé par le nouveau cadre de gestion budgétaire préconisé par la nouvelle Loi Organique relative à la Loi de Finances adopté en 2013 dont le déploiement progressif a été entamé qu'en 2016. Cette loi, marquée par des apports considérables en matière de gestion, de rigueur, de suivi, de transparence et de redevabilité, prescrit un nouveau management budgétaire appréhendant les différents leviers d'action qui permettent une meilleure maîtrise de la situation des finances publiques, en termes de ressources, de charges et de moyens de financement des politiques publiques. La situation des finances publiques s'est soldée, au cours de la dernière décennie, par une aggravation du déficit budgétaire, entre 2000 et 2012 voire la réalisation d'un déficit record en 2012 avec 6,8% du PIB. Toutefois, les années 2013 et 2014 ont connu un important redressement par rapport à 2012. Le solde ordinaire du budget de l'Etat s'est amélioré en 2016 et en 2015 avec des excédents respectifs de +1,5% et 0,7% du PIB après trois années déficitaires (-0,7% en 2013, -2% en 2012 et -0,6% en 2011). Entre 2006 et 2010 ce solde a connu une période excédentaire de +2,3% du PIB en moyenne, au point de représenter +3,8% du PIB en 2008, soit 27,1 milliards de dirhams.

Le Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique (PARAP) élaboré en 2002 avait pour but de corriger les trois dysfonctionnements majeurs de l'administration publique marocaine, à savoir :

- i. L'absence d'outils de gestion des ressources budgétaires permettant la mise en place d'une programmation pluriannuelle des dépenses publiques axées sur les résultats ;
- ii. La concentration excessive des services, des pouvoirs de décision et des moyens au niveau central ;
- iii. L'inadéquation entre les ressources humaines et les besoins de l'administration. Ce Programme prévoyait ainsi la mise en œuvre progressive de réformes avec l'appui de la Banque, de la Banque Mondiale et de l'Union Européenne.

Ce programme PARAP a déjà permis au Maroc d'atteindre des résultats importants dans la modernisation de son administration publique malgré qu'elle nécessite encore d'être poursuivie et approfondie ; l'administration publique à donc évoluer pour passer d'un système où primait le respect strict et bureaucratique des dispositions légales à une culture axée sur la recherche de performances et un souci d'efficacité du service public.

Les réformes entreprise dans le cadre du PARAP ont contribué à l'amélioration des paramètres en matière de gestion budgétaire, particulièrement en ce qui concerne les taux d'exécution des projets d'investissements économiques et sociaux, qui sont passés de 64% en 2002 à plus de 73,5% en 2008, elles ont aussi permis de réduire considérablement ces dernières années les délais de préparation des Rapports annuels sur l'exécution du budget (RAEB) et de les soumettre en temps voulu au Parlement. Le gouvernement a ainsi réalisé des efforts importants pour adopter et soumettre au Parlement dès la fin 2008 tous les RAEB en retard (ceux se rapportant aux années 2003 à 2006). En 2009, le gouvernement a également adopté et soumis les RAEB des exercices 2007 et 2008²⁹.

Les trois PARAP précédents ont permis au Maroc d'articuler les réformes institutionnelles et de politique économique autour d'un cadre globale à moyen terme.

Les efforts entrepris à partir de 2010 (Prêt de politique de développement (PPD) accordé par la Banque mondiale en 2010 : prêt destiné à appuyer le PARAP IV), pour faire face aux problèmes qui gangrènent l'administration marocaine n'ont pas non plus abouti aux résultats escomptés et ne se sont pas traduits par des transformations palpables pour le citoyen.

Pour parer à l'absence d'outils prévisionnels en matière de gestion budgétaire et réduire le degré élevé de concentration des pouvoirs de décision, une dizaine de ministères ont été dotés de CDMT ; la pratique de la globalisation des crédits s'est enracinée et un nombre

croissant de contrats de performance ont été signés entre certains ministères et leurs services déconcentrés avec pour effets majeurs, un taux d'engagement des dépenses d'investissement d'environ 97% en 2008 contre 93,85% en 2003, Elles sont passées à 5,6% du PIB en moyenne sur la période 2008-2016 contre 3,9% sur la période 2000-2007, et une réduction progressive de la part de la masse salariale dans le PIB de 10,7% en 2007 à 10,3% en 2009³⁰. En effet, elle a connu une hausse de 13% en 2011, suite à l'impact du dialogue social, le taux de croissance de la masse salariale est passé à 1,3% en 2016 après un taux de 1,4% en 2015, 2,5% en 2014 et en 2013 et 8,7% en 2012.

M. Mezouar a indiqué que la mise en place de ces réformes a permis de réaliser des "avancées importantes en matière de maîtrise des processus de préparation, d'exécution et de contrôle du budget de l'Etat, de visibilité financière et d'accessibilité à l'information financière et comptable, permettant d'améliorer significativement la transparence et la bonne gouvernance des finances publiques marocaines".

En outre, la gestion intégrée de la dépense, opérationnelle depuis janvier 2009 a permis selon le ministère des Finances d'opérer des avancées considérables en matière d'intégration, de mutualisation et de partage des données.

D'après le directeur du Budget au ministère de l'Economie et des finances Abdellatif Bennani : « le Maroc est ainsi passé de deux départements ministériels, à 8 puis à 37 départements au jour d'aujourd'hui, pratiquement tous les ministères présentent leurs budgets avec une logique de résultats et des indicateurs de performance. Tous les programmes sectoriels de l'Etat ont leurs propres indicateurs budgétés. Ce n'est plus donc un engagement interne à l'administration. C'est un engagement de chaque ministre finalement avec le Parlement et l'opinion publique³¹ ».

4. Perspectives d'avenirs

L'argentier du Royaume affiche sa satisfaction des résultats des réformes mise en place en matière de modernisation de la gestion publique et de renforcement de la transparence financière même s'il estime qu'il reste encore beaucoup d'efforts à déployer pour que les Finances publiques soient intégrées dans des conditions optimales de la bonne gouvernance³².

Le ministre des finances n'a pas manqué de citer quelques nouveaux chantiers de réformes qui contribueront au renforcement de la bonne gouvernance des finances publiques, notamment la refonte de la loi organique relative à la loi de finances et la réforme de la comptabilité de l'Etat, qui marquera le dépassement de la simple logique d'enracinement et de décaissement pour privilégier l'optique d'une véritable comptabilité d'exercice à forte valeur ajoutée en ce qui concerne la dimension patrimoniale et l'appréhension des opérations financières selon une logique de droits constatés³³.

4.1. Améliorer l'efficacité de l'Etat dans la gestion des ressources budgétaires

Cette composante du Programme consiste en la mise en place d'outils de gestion budgétaire modernes aptes à renforcer l'efficacité de la dépense et fondés sur la transparence, la flexibilité et l'obligation de résultat, dans ce cadre, deux principales actions sont prévue : La première est relative à la préparation du TOFT 2009-2011. Quant à la seconde, elle porte sur la préparation de CDMT 2010-2012 pour cinq (5) départements ministériels supplémentaires, avec l'assistance d'un groupe de travail ad hoc, portant ainsi à quatorze (14) le nombre de départements ministériels disposant de CDMT. Parallèlement, le Gouvernement entend poursuivre ses efforts pour étendre les CDMT à tous les ministères éligibles et mieux intégrer ces CDMT dans les stratégies sectorielles tout en renforçant leur cohérence avec le TOFT et le calendrier de préparation du projet de loi de finances.

S'agissant de la **globalisation des crédits**, la mesure retenue dans le cadre du PARAP IV est la (i) la généralisation de la globalisation des crédits à tous les départements ministériels éligibles. Pour la **déconcentration** la mesure consiste dans (ii) la signature d'un minimum

de trois (3) contrats de performance entre chacun des Ministères de l'Education et de la Santé et leurs services déconcentrés respectifs.

S'agissant du contrôle de la dépense, la mesure du programme consiste en (i) l'adoption d'un décret sur le contrôle des dépenses de l'Etat qui institue le système de contrôle modulé de la dépense.

S'agissant de l'audit de performance, la réponse apportée est celle de l'institutionnalisation des audits de performance et confier cette mission à l'Inspection Générale des Finances (IGF). Il a été convenu de (ii) signer au moins 4 protocoles de partenariat entre l'IGF et l'IGM pour améliorer les capacités de ces dernières en matière d'audit de performance. Ainsi, sur la base de ces capacités et afin d'évaluer la performance des départements ministériels.

Par ailleurs le programme prévoit (iv) la mise en application d'un **nouveau Plan comptable** et l'opérationnalisation du système **de gestion intégrée de la dépense (GID)**, ce nouveau système offrira une plateforme de suivi rapide du traitement des dépenses aussi bien entre les ministères sectoriels et le ministère de l'économie et des finances qu'entre les administrations centrales et leurs services déconcentrés.

Et enfin le programme prévoit la réforme de la loi organique des finances (LOLF), car les différentes réformes mises en œuvre en matière budgétaire (CDMT, globalisation, déconcentration, évaluation et audits de performance,...) commandent la mise en place d'un cadre juridique des finances publiques qui intègre les différents changements opérés.

4.2. Amélioration de l'efficacité de l'Etat dans la gestion des Ressources Humaines

Dans le cadre de ce programme, la stratégie de formation continue est adoptée par le Conseil supérieur de la fonction publique et ; tous les départements ministériels ont mis en place un plan de formation en conformité avec la stratégie, dont la mise en œuvre va renforcer les compétences des fonctionnaires.

A. Consolidation et maîtrise de la masse salariale publique

Le Gouvernement s'est engagé à élaborer et diffuser des rapports mensuels de suivi de l'évolution de la masse salariale et ses facteurs déterminants par département ministériel qui permettent de renforcer le suivi et le contrôle de l'évolution de la masse salariale, et l'adoption par le ministère de l'économie et des finances d'une circulaire généralisant l'application des meilleures pratiques de gestion des postes budgétaires à tous les départements ministériels éligibles.

B. Simplification des procédures et administration électronique

La mise en œuvre de l'administration électronique, proposant des services simplifiés et dématérialisés, implique toutes les entités de l'administration publique marocaine, dans ce contexte le PARAP IV, vise à améliorer la gouvernance et le leadership en matière d'administration électronique par la mise en place d'un cadre institutionnel permettant de soutenir et de guider le développement de la société d'information et l'administration électronique. Ceci à travers l'adoption d'un décret instituant un Conseil national des technologies de l'information et de l'économie numérique.

Dans ce contexte des **mesures doivent être envisagées par le gouvernement sont de deux natures, juridique et de gestion, et se déclinent en quatre objectifs : amélioration de la qualité des services**, renforcement des compétences des ressources humaines, **réhabilitation des services publics et promotion de la politique de décentralisation, et renforcement de la coordination et de la convergence.**

Conclusion

Le changement dans les finances publiques s'inscrit dans un vaste chantier de réforme dans lequel le gouvernement marocain s'est engagé afin de moderniser les missions et les objectifs des administrations publiques.

Cette réforme s'intéresse essentiellement à la réforme des règles, des procédures et des outils de présentation et d'exécution du budget ; et du contrôle interne de la dépense publique, ainsi qu'à l'application d'un système informatisé de gestion budgétaire.

La nouvelle approche budgétaire visant essentiellement à l'amélioration de la gouvernance des finances publiques basée sur la consolidation des fondamentaux de l'économie et le renforcement de l'efficacité de la dépense publique ; repose sur cinq principaux axes à savoir : une nouvelle programmation budgétaire pluriannuelle par la mise en œuvre d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), la globalisation des crédits, la contractualisation des relations entre l'administration centrale et les services déconcentrés, le système de gestion intégrée des dépenses (GID) et enfin la réforme du contrôle de la dépense publique.

Cette nouvelle gouvernance des finances publiques attend encore au Maroc l'institution d'une LOLF (Loi organique relative aux lois de finances) qui a pour objectif, d'améliorer l'efficacité des services publics et des finances publiques, de mettre en place la transparence, la reddition des comptes et de retracer de manière fidèle et exhaustive l'intégralité des opérations (La réforme de la comptabilité de l'Etat est un autre chantier en cours de réalisation).

Le projet de réforme de la Loi organique, constitue l'un des maillons importants de la réforme des finances publiques, Les experts marocains ont mis l'accent sur l'importance de la refonte de la loi organique relative à la Loi de finances dans le but de donner une nouvelle impulsion à la modernisation de l'Etat et au renforcement de la performance dans la gestion publique et de permettre plus d'efficacité et une plus grande responsabilisation des gestionnaires. Cette loi entamé en 2016, marquée par des apports considérables en matière de gestion, de rigueur, de suivi, de transparence et de redevabilité, prescrit un nouveau management budgétaire appréhendant les différents leviers d'action qui permettent une meilleure maîtrise de la situation des finances publiques, en termes de ressources, de charges et de moyens de financement des politiques publiques.

Afin de poursuivre les réformes et approfondir leur contenu, le gouvernement marocain a mis en place un quatrième PARAP Couvrant la période 2010-2011, s'inscrit dans la continuité de la série des trois programmes d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP I , II, III) soutenus par la Banque et d'autres bailleurs de fonds multilatéraux que sont la Banque Mondiale et l'Union européenne. Le PARAP IV devrait permettre, d'une part, de consolider les résultats acquis et, d'autre part, d'approfondir le processus des réformes engagées pour moderniser et renforcer l'efficacité de l'administration publique.

Le PARAP IV a pour but de favoriser une croissance économique forte et un développement durable renforçant la compétitivité de l'économie tout en assurant à moyen terme la viabilité macroéconomique. Ses objectifs spécifiques sont d'améliorer l'efficacité de l'Etat dans la gestion des ressources budgétaires et des ressources humaines, de consolider et maîtriser la masse salariale publique et de simplifier les procédures administratives à travers le développement de l'administration électronique.

Bibliographie

- ADETEF. (2008). Rapport annuel de la coopération technique internationale.
- Agence pour l'information financière de l'Etat (A.I.F.E). (2005). Réforme budgétaire et système d'information de l'Etat. Octobre.
- Article 29 de la loi organique relative à la loi de finances.
- Brahim ARJDAL. (2010). L'expérience marocaine en matière de réforme budgétaire, Direction du Budget, Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc, 23 et 25 septembre. P 4.
- Colloque international à Rabat sur la nouvelle gouvernance des finances publiques au
- La modernisation budgétaire au Maroc. (2008). Un exemple de progressivité et de pragmatisme, revue du trésor N°10, octobre. P 738.

- La réforme du contrôle de la dépense publique. Revue trimestrielle du ministère des finances et de la privatisation n° 3, Al Maliya, février 2007. P 8- 9.
 - Le Maroc. (2007). Améliorer la gouvernance de la gestion publique. La lettre d'information trimestrielle du Groupe de la Banque mondiale au Maghreb - N°5, juin. P24-25.
 - Maroc et en France ? Quelles perspectives ? septembre 2010. P 15.
 - Mimoun Lmimouni. (2008). La réforme du contrôle administratif des dépenses de l'Etat. Revue Française de Finances Publiques. P 4.
 - Ministère de l'économie et des finances « tableau de bord des finances publiques » juin 2017
 - Orsoni, G. & Viessant, C. (2005). Elément des finances publiques en 15 leçons. Edition Economica.
 - Paul, M. (2007). L'essentiel de la LOLF : la nouvelle constitution financière de la France. Gualino éditeur, 2ème édition. Paris.
 - Perret, B. (2001). L'évaluation des politiques publiques. Edition la découverte. Collection repère. Novembre.
 - Prime Minister Efficiency. (1988). Improving management in government : the next steps. (Ibbs Chaimau, R.). Londres, HMSO.
 - Querol, F. (1998). L'élaboration de la loi de finances. Edition Economica, Paris.
 - Revue de l'OCDE. (2002). La gestion budgétaire. Volume 1. N°4.
 - Revue de l'OCDE. (2001). La gestion budgétaire. Volume 1. N°2.
 - Royaume du Maroc : circulaire du premier ministre Circulaire n° 12-01 (25 décembre 2001) relative à l'adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'Etat au cadre de la déconcentration
 - Royaume du Maroc : circulaire du premier ministre n° 12-01 (25 décembre 2001) relative à l'adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'Etat au cadre de la déconcentration
 - Royaume du Maroc, ministère des finances. (2006). Cadre de dépenses à moyen terme CDMT. Guide méthodologique. P3.
 - Royaume du Maroc. (2006). Guide méthodologique de suivi de la performance BIRD, novembre. P1.
 - Royaume du Maroc. (2006). Programme de réforme de l'administration publique, guide méthodologique du suivi de la performance. BIRD, novembre. P7.
 - Royaume du Maroc. (2007). : étude d'évaluation de la gestion des systèmes de finances publiques. Rapport de la banque mondiale mars. P 36.
 - Royaume du Maroc. (2010). Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique –Phase IV (PARAP IV), rapport d'évaluation. Mai. P 7.
 - Royaume du Maroc. (2011). La réforme administrative au Maroc » ministère de la fonction publique et de la réforme administrative. 31 mars 2011. P 4.
 - Trosa, S. (1995). Moderniser l'administration, comment font les autres ? Les éditions d'organisations.
 - Vidal, Guy. "Une meilleure maîtrise des dépenses publiques et un renouvellement du débat budgétaire". Revue Française des finances publiques, 2001, N° 76.
- www.worldbank.org.

¹ www.worldbank.org

² Royaume du Maroc. (2011). La réforme administrative au Maroc » ministère de la fonction publique et de la réforme administrative. 31 mars 2011. P 4.

³ Le Maroc. (2007). Améliorer la gouvernance de la gestion publique. La lettre d'information trimestrielle du Groupe de la Banque mondiale au Maghreb - N° 5, juin. P 24-25

⁴ Royaume du Maroc. (2011). La réforme administrative au Maroc. Op.cit. P 11

⁵ Royaume du Maroc. (2007) : étude d'évaluation de la gestion des systèmes de finances publiques. Rapport de la banque mondiale mars. P 36

⁶ Le Tableau des Opérations Financières du Trésor (TOFT) comprend les projections sur 3 ans des principaux agrégats des ressources et charges du Trésor afférents aux différentes composantes du budget de l'Etat (y compris les SEGMA et les CST ?) est établi.

⁷ Brahim ARJDAL. (2010). L'expérience marocaine en matière de réforme budgétaire, Direction du Budget, Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc, 23 et 25 septembre. P 4.

⁸ Royaume du Maroc. (2006). Programme de réforme de l'administration publique, guide méthodologique du suivi de la performance. BIRD, novembre .P 7.

⁹ Royaume du Maroc, ministère des finances. (2006). Cadre de dépenses a moyen terme CDMT. Guide méthodologique .P 3.

¹⁰ La modernisation budgétaire au Maroc. (2008). Un exemple de progressivité et de pragmatisme, revue du trésor N°10, octobre. P 738.

¹¹ Royaume du Maroc, ministère des finances. (2006). Cadre de dépenses à moyen terme CDMT. Op.cit. P 8.

¹² Royaume du Maroc, ministère des finances. (2006). Cadre de dépenses à moyen terme CDMT. Op.cit. P 13

-
- ¹³ Royaume du Maroc : circulaire du premier ministre Circulaire n° 12-01 (25 décembre 2001) relative à l'adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'Etat au cadre de la déconcentration
- ¹⁴ Article 29 de la loi organique relative à la loi de finances.
- ¹⁵ Royaume du Maroc. (2007). Étude d'évaluation de la gestion des systèmes de finances publiques. Op.cit. P 8
- ¹⁶ Royaume du Maroc. (2007). Etude d'évaluation de la gestion des systèmes de finances publiques. Op.cit.P17.
- ¹⁷ La modernisation budgétaire au Maroc. (2008). Un exemple de progressivité et de pragmatisme. Op.cit. P738.
- ¹⁸ Royaume du Maroc. (2007). Etude d'évaluation de la gestion des systèmes de finances publiques. Op.cit. P 38.
- ¹⁹ La réforme du contrôle de la dépense publique. Revue trimestrielle du ministère des finances et de la privatisation n° 3, Al Maliya, février 2007. P 8- 9.
- ²⁰ Mimoun Lmimouni. (2008). La réforme du contrôle administratif des dépenses de l'Etat. Revue Française de Finances Publiques. P 4
- ²¹ Mimoun LMIMOUNI. (2008). La réforme du contrôle administratif des dépenses de l'Etat. Revue Française de Finances Publiques, Op.cit. P 6.
- ²² Royaume du Maroc. (2006). Guide méthodologique de suivi de la performance .BIRD, novembre. P1
- ²³ Royaume du Maroc. (2006). Guide méthodologique de suivi de la performance. Op.cit. P5
- ²⁴
- ²⁵ Royaume du Maroc. (2006). Guide méthodologique de suivi de la performance .op.cit. P 54.
- ²⁶ Royaume du Maroc : circulaire du premier ministre n° 12-01 (25 décembre 2001) relative à l'adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'Etat au cadre de la déconcentration.
- ²⁷ Royaume du Maroc : circulaire du premier ministre n° 12-01 (25 décembre 2001) relative à l'adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'Etat au cadre de la déconcentration.
- ²⁸ Colloque international à Rabat sur la nouvelle gouvernance des finances publiques au Maroc et en France ? Quelles perspectives ? septembre 2010. P 15.
- ²⁹ www.worldbank.org
- ³⁰ Royaume du Maroc. (2010). Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique –Phase IV (PARAP IV), rapport d'évaluation. Mai. P 7.
- ³¹ Colloque international à Rabat sur la nouvelle gouvernance des finances publiques au Maroc et en France ? Quelles perspectives ? Op.cit. P 37.
- ³² Colloque international à Rabat sur la nouvelle gouvernance des finances publiques au Maroc et en France ? Quelles perspectives ? Op.cit. P 32.
- ³³ Colloque international à Rabat sur la nouvelle gouvernance des finances publiques au Maroc et en France ? Quelles perspectives ? Op.cit. P 15.